

Analyse der Leistungsvereinbarungen 2019–2021 und Empfehlungen

WIEN
JÄNNER 2020

**Analyse der Leistungsvereinbarungen 2019 – 2021
und Empfehlungen**

Wien, im Jänner 2020

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	Universitätsbudgets im internationalen Vergleich.....	11
2.1.	Ausgewählte Ländervergleiche.....	13
2.1.1.	Dänemark.....	16
2.1.2.	Finnland	22
2.1.3.	Italien.....	28
2.1.4.	Niederlande.....	36
2.1.5.	Österreich	42
2.2.	„Leistungsvereinbarungen“ im internationalen Vergleich	49
3.	Analyse des Instruments Leistungsvereinbarung.....	53
3.1.	Universitätsfinanzierung NEU – Novelle des Universitätsgesetzes in 2018.....	53
3.2.	Analyse der Leistungsvereinbarung als Prozess.....	56
3.3.	Analyse der Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument.....	65
4.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	83
4.1.	Schlussfolgerungen	83
4.2.	Empfehlungen: Leistungsvereinbarung als Prozess	84
4.3.	Empfehlungen: Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument.....	86
5.	Literatur.....	89

1. Einleitung

Entsprechend seinen gesetzlich geregelten Aufgaben nimmt der Österreichische Wissenschaftsrat seit dem Jahre 2006 zu den Leistungsvereinbarungen (LV) zwischen dem Bund und den im Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) verankerten Universitäten analysierend und empfehlend Stellung.

Auf Grundlage des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes und in weiterer Folge des Universitätsgesetzes haben sich kaskadenförmige Governancestrukturen entwickelt. Die darin umfassten Steuerungsinstrumente sollen im Rahmen der Hochschulautonomie die Rechte und Pflichten der Universität wie des Bundes regeln und sicherstellen. Dabei kommt der Leistungsvereinbarung eine wesentliche Bedeutung zu; sie soll zum einen die Systemziele des Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplans (GUEP) wie auch die universitätseigene strategische Ausrichtung (Entwicklungsplan, EP) reflektieren; zum anderen stellt sie die Grundlage für die universitätsinternen Übereinkommen (Zielvereinbarungen) dar; nicht zuletzt ist sie in ein Dokument gegossene Planungssicherheit.

Aus Sicht des Bundes stellt sowohl die institutionalisierte Verhandlungsform als auch die Leistungsvereinbarung nicht nur selbst *ein*, sondern *das* zentrale Kommunikationsmittel und Steuerungsinstrument dar, auf deren Grundlage sich die autonome Universität nicht nur zu ihren Verpflichtungen, sondern auch zu den Zielen der gesamtösterreichischen Universitätssteuerung bekennt. Für die Universität ist dieser Prozess idealerweise die kritische Reflexion ihres Selbstverständnisses, die Prüfung der Umsetzbarkeit ihrer Vorhaben und, an den Bund gerichtet, die Darstellung ihrer Vorhaben und Leistungsfähigkeit als Verhandlungsbasis für die kommende Leistungsvereinbarungsperiode (LVP).

In der Vergangenheit hat der Wissenschaftsrat Empfehlungen bezüglich der Inhalte der Leistungsvereinbarung ausgesprochen, wobei die verstärkte Profilbildung der einzelnen Universitäten wiederkehrend thematisiert wurde, ebenso die nötige Dokumentation erreichter wie nicht erreichter Ziele zur Wirkungsüberprüfung, Rechenschaft und strategischen Planung. Rechenschaftslegungen sollten jedoch auf die Kernaufgaben der Universitäten beschränkt sein. Generell sollte der Umfang der LV gekürzt werden. Eine große Anzahl der Empfehlungen bezüglich der letzten vier LVP bezogen sich auf die Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument. Vier Themen wurden hierbei wiederholt angesprochen: Existierende strategische Planungs- und Steuerungsinstrumente sollten abgestimmt und verschlankt werden; der GUEP sowie aussagekräftige Entwicklungspläne der Universitäten sollten eine zentrale Stellung einnehmen; der Fokus der LV sollte auf die Kernaufgaben der Universitäten gerichtet sein; das Thema Leistungsvereinbarungen und Wettbewerb zwischen den Universitäten sollte einen höheren Stellenwert

erhalten. In der LVP 2010-2012 wurde auch der Konflikt zwischen Autonomie und Detailsteuerung angesprochen. Dieser sei, so wurde damals festgehalten, nur durch veränderte Rahmenbedingungen, wie Studienplatzfinanzierung und Existenz eines Hochschulplans, lösbar. Bezüglich der Finanzierung der Universitäten wurden über die Jahre verschiedene Möglichkeiten festgehalten, der Grundtenor bestand jedoch darin, dass eine solide Grundfinanzierung vorrangig sei. Die ersten drei LVP thematisierten die anhaltende Unterfinanzierung der Universitäten. 2013 wurde auch eine Empfehlung für die Studienplatzfinanzierung ausgesprochen, ebenso für die zusätzliche Projektförderung zur Schwerpunktbildung, welche wettbewerbsbasierend erfolgen sollte.

Zur Leistungsvereinbarung als Prozess wurden wenige, jedoch sehr bedeutende Empfehlungen ausgesprochen. Die Unterschiede zwischen Voll- und Spartenuniversitäten dürfen in den Verhandlungen, insbesondere hinsichtlich der Profilbildungen, nicht unbeachtet bleiben. Die Verbindung zwischen dem EP und der LV müsse klar dargestellt sein und verstärkt werden. Routineaufgaben, welche alle Universitäten gleichermaßen betreffen, sollten vermehrt kooperativ gelöst werden. Diese Zusammenarbeit müsste jedoch auch hinreichend durch Anschubfinanzierungen unterstützt werden. Letztlich wurde die Empfehlung ausgesprochen, den Arbeitsbehelf als einen der Grundbausteine der Leistungsvereinbarungen einer Revision und Verschlinkung zu unterziehen.

In seinen Empfehlungen zur vergangenen LVP 2016-2018 hatte der Wissenschaftsrat festgestellt,

1. dass der Entwicklungsplan als autonomes Steuerungsinstrument Grundlage des Entwurfs der Leistungsvereinbarung sein sollte und auch in seiner Relevanz für deren kooperative Aushandlung zu erkennen und aufzuwerten sei. Er müsse daher gestärkt werden, um belastbarer zu sein;
2. dass die Überfrachtung der Leistungsvereinbarungen mit geplanten Einzelleistungen in allen Bereichen zugunsten der Darstellung des besonderen Profils in der Erfüllung der Kernaufgaben einer Universität zu reduzieren ist;
3. dass in diesem Sinne auch der Arbeitsbehelf zu revidieren sei;
4. dass die Erwartungen an eine Profilbildung der einzelnen Universität, insbesondere auch inmitten der gesamten Hochschullandschaft, Verhandlungsgegenstand der Leistungsvereinbarungen sind. In diesem Zusammenhang dürfen jedoch die Unterschiede zwischen Voll- und Spartenuniversität nicht außer Acht gelassen werden;

5. dass die Leistungsvereinbarungen die vergangene und geplante Rechenschaftslegung zur Umsetzung der Kernaufgaben darstellen und individuelle Schwerpunktsetzungen von diesen ausgehend formulieren sollten. Dabei ist zwischen dem Normalbetrieb und der Schwerpunktsetzung einer Universität deutlich zu unterscheiden;
6. dass der Umfang der einzelnen Entwicklungspläne und Leistungsvereinbarungen begrenzt sein sollte, die Verknüpfungen klar dargelegt, Redundanzen jedoch vermieden werden sollten;
7. dass ein Steuerungsinstrument ohne Reflexion seines Effektes und seiner Nachhaltigkeit wirkungslos sei. Bisher Erreichtes sollte, ebenso wie weniger erfolgreiche Vorhaben der vergangenen LVP, in Form einer kritischen Bestandsaufnahme für die Begründung der weiteren Vorgehensweise unter dem Schirm des Entwicklungsplanes dargelegt werden;
8. dass eine kooperative Lösungsfindung im Bereich von Routineaufgaben, die auch andere Universitäten einer Lösung zuführen müssen, intensiviert werden sollten. Zur Förderung bzw. Anschubfinanzierung dieser Kooperationen sind die Hochschulraum-Strukturmittel (HRSM) geeignet.

Einige der früheren Empfehlungen haben an Relevanz verloren, da natürlich auch das österreichische Hochschulsystem einem ständigen Wandel ausgesetzt ist. Andere Empfehlungen wurden jedoch erfolgreich umgesetzt. Der institutionalisierte Prozess der Aushandlung der Leistungsvereinbarungen selbst ist *work-in-progress*. Nichtsdestotrotz sind die letzten LVP von positiven Entwicklungen gezeichnet gewesen, welche dazu beigetragen haben, dass die Verhandlungsprozesse zur Weiterentwicklung der österreichischen Hochschullandschaft insgesamt zu einer bewussteren Positionierung der Universitäten in dieser Landschaft und insbesondere zu institutionellen Reflexionsprozessen innerhalb der Universitäten beigetragen haben.

Ein Rückblick auf vergangene Leistungsvereinbarungsperioden lässt positive Entwicklungen in vielen Teilbereichen des Hochschulsektors erkennbar werden, wie etwa Vergleiche relevanter Indikatoren der Leistungsberichte des Rats für Forschung und Technologieentwicklung von 2015 und 2019 zeigen, auch wenn Österreich den Abstand zur internationalen „Gruppe der *Innovation Leaders*“¹ kaum verringern konnte. Trotz allem zeigten sich auch positive Entwicklungen, wie die Verbesserung der Betreuungsverhältnisse, die Zunahme der Zahl der Forsche-

¹ Bestehend aus: Dänemark, Deutschland, Finnland, Großbritannien, Luxemburg, den Niederlanden, Schweden und Schweiz. Siehe Rat für Forschung und Technologieentwicklung, *Bericht zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs 2019* (Wien, 2019), S. 6.

rinnen und Forscher, der Publikationsqualität sowie die Steigerung der internationalen Ko-Publikationen. Die Zahl der eingeworbenen ERC-Grants ist gewachsen, ebenso jene der MINT-Absolventinnen und -Absolventen sowie der angestellten Doktorandinnen und Doktoranden. Lediglich der Anteil der Hochschulabsolventinnen und -absolventen der Alterskohorte 30-34 Jährige wie auch der Anteil der Doktoratsabsolventinnen und -absolventen im MINT-Bereich der Alterskohorte 25-34 Jährige zeigten leicht rückläufige Tendenzen.² Diese grundsätzlich positiven Entwicklungen wurden durch eine stetig steigende gesamtuniversitäre Budgetentwicklung begleitet (siehe Abbildung 6 auf Seite 56), wie auch durch Novellierungen des Universitätsgesetzes, der Universitätsfinanzierungsverordnung, Wissensbilanzverordnung und des Hochschulgesetzes unterstützt.

Die vorliegende Stellungnahme des Österreichischen Wissenschaftsrats zielt darauf ab, das Instrument der Leistungsvereinbarung im Kontext dieser vielfältigen innerösterreichischen Entwicklungen wie auch im internationalen Vergleich zu analysieren, wobei der Fokus auf die Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument und auf den Prozess gerichtet ist. Um eine gefestigte Stellungnahme und fundierte Empfehlungen zu ermöglichen, wurden nicht nur die unterzeichneten Leistungsvereinbarungen selbst einer genauen Analyse unterzogen, sondern auch das Gespräch mit den Rektorinnen und Rektoren der 22 Universitäten gesucht. Dies erfolgte vorrangig im Rahmen eines Gesprächsforums, welches am 27. Juni 2019 stattfand und durch Einzelgespräche ergänzt wurde.

Angesichts der stetigen Weiterentwicklung des Instruments Leistungsvereinbarung muss deren Erarbeitung als wiederkehrender Lernprozess – sowohl für den Bund als auch die Universitäten – verstanden werden; in der aktuellen Periode wurde dieser mit der Universitätsfinanzierung NEU noch einmal intensiviert. In diesem Zusammenhang versteht sich auch der Wissenschaftsrat als lernende Organisation im Sinne der Weiterentwicklung und Verfeinerung seiner Analysen. Demgemäß ist der Wissenschaftsrat bestrebt, das eingeführte Format „Gesprächsforum“ weiterzuentwickeln und gegebenenfalls auszuweiten. Dies könnte unter anderem bewirken, die bisherige Form der reinen *ex post* Analyse zu überdenken und hinkünftig Aspekte einer begleitenden Analyse aufzugreifen.

Die vorliegende Analyse gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil (Kapitel 2) erkundet Universitätsbudgets im internationalen Vergleich und richtet nach allgemeinen Bemerkungen zu den

² Rat für Forschung und Technologieentwicklung, *Bericht zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs 2015* (Wien, 2015); Rat für Forschung und Technologieentwicklung, 2019.

öffentlichen Einkommensstrukturen europäischer Universitäten besonderes Augenmerk auf die Hochschulsysteme in Dänemark, Finnland, Italien, den Niederlanden und natürlich Österreich. Hier werden die unterschiedlichen Systeme historisch und strategisch beleuchtet, die Entwicklung der Finanzierungsmodelle erkundet und die unterschiedlichen Formen der „Leistungsvereinbarungen“ vorgestellt. Ein vergleichender Blick auf die Vereinbarungen der fünf Beispielländer schließt diesen Abschnitt des Berichts ab. Der zweite Teil (Kapitel 3) wendet sich der Analyse des Instruments Leistungsvereinbarung der LVP 2019-2021 zu. Hierfür werden zunächst die Veränderungen beleuchtet, welche sich durch die UG-Novelle 2018 ergaben, ebenso wie die Schwerpunktsetzungen der laufenden Periode. Dies kontextualisiert die Analyse der Leistungsvereinbarungen und der Gespräche mit den Rektorinnen und Rektoren. Der dritte Teil (Kapitel 4) fasst die auf die Analyse aufbauenden Empfehlungen zusammen.

2. Universitätsbudgets im internationalen Vergleich

Ein Vergleich der universitären Einkommensstrukturen innerhalb Europas ist weithin schwierig, da sie stetigen Änderungen unterliegen und die Einkommensquellen und deren Proportionen, sowie die tatsächliche Höhe des öffentlichen Beitrags stark fluktuieren. Das „DEFINE-Project“ der *European University Association* (EUA)³ sowie die „International Landscape Study of Research and Innovation Systems“⁴ erlauben vergleichende Einblicke in die europäischen und internationalen Hochschulfinanzierungssysteme, wobei das DEFINE-Project den Fokus der Analyse auf die leistungsbezogene Mittelzuweisung richtet, die „International Landscape Study“ hingegen primär den Aspekt „research assessment“ und dessen Rolle in der Finanzierung von Hochschulsystemen beleuchtet.

War es in der Vergangenheit üblich, den Universitäten öffentliche finanzielle Mittel als Einzelpostenbudget (*line-item budget*) zur Verfügung zu stellen, so finanzieren heute viele europäische Länder ihre Universitäten über Globalbudgets (*block grants*, GB). Die Höhe der GB wird häufig durch Verhandlungen oder Leistungsverträge (*performance contract*) festgelegt, basiert auf einem historischen Wert, oder ergibt sich aus indikatorgeleiteten Formeln. In den meisten Ländern wird das GB jedoch nicht nur durch einen Modus festgelegt, sondern durch die Kombination mehrerer Verfahren. Die oft wettbewerbsorientierte Vergabe zusätzlicher Mittel für spezifische Projekte gewinnt zunehmend an Bedeutung, als Beispiele werden Irlands *Strategic Innovation Funding for Institutional Restructuring and Modernisation* hervorgehoben, sowie Frankreichs *Successful Bachelor Degrees*. Für Österreich können die bis 2018 vergebenen HRSM angeführt werden. *Performance-based research funding systems* (PREFS), die Forschung und deren *Output* und *Impact* indikatorbezogen, durch *Peer-Review* oder durch eine Kombination der beiden Herangehensweisen bewerten, werden nur in wenigen Ländern zur Mittelverteilung verwendet. Beispiele hierfür sind das *Research Excellence Framework* (REF) in England und *eValuation of the Quality of Research* (VQR) in Italien.⁵

In Europa erfolgt die Zuteilung des GB am häufigsten primär über Formelfinanzierung (FF). Leistungsvereinbarungen oder -verträge finden, mit Ausnahme von Österreich, nur Anwendung

³ Claeys-Kulik, Anna-Lena und Thomas Estermann, *DEFINE Thematic Report: Performance-Based Funding of Universities in Europe* (Brüssel, 2015).

⁴ Kolarz, Peter u.a., *International Landscape Study of Research and Innovation Systems* (Brighton, 2019).

⁵ Kolarz u.a., 2019.

als sekundäres Vergabeverfahren. Der zentrale Unterschied zwischen LV und FF besteht darin, dass letztere Indikatoren zur Berechnung der Formel verwendet, die bereits erbrachte Leistungen und Erfolge widerspiegeln, LV hingegen legen Leistungsziele fest, die in einer vereinbarten Zeit erreicht werden sollen. Indikatoren können auch hier von Bedeutung sein, um den Erfolg bzw. Misserfolg in der Umsetzung der Leistungsziele feststellen zu können.⁶

Formelfinanzierung teilt öffentliche Mittel basierend auf einer mathematischen Formel den einzelnen Universitäten zu. Wie diese Formel im Detail aufgebaut ist, kann hinsichtlich der Komplexität und der Größe des Budgetanteils, der durch FF festgelegt wird, variieren. In den meisten Finanzierungssystemen sind Input-Indikatoren, z.B. die Anzahl der Bachelor- und Master-Studierenden, von größter Bedeutung, doch wird normalerweise eine Kombination aus Input- und *Output*-Indikatoren bezüglich Lehre und Forschung verwendet, unterstützt durch oftmals weniger stark gewichtete Indikatoren betreffend Internationalisierung, Gendergleichstellung und andere gesellschaftlich relevante Ziele. Als Vorzüge von formelbasierenden Systemen sind deren relative Transparenz, sofern die Formel in ihrer Komplexität überschaubar bleibt, und Flexibilität hervorzuheben. Um die Planbarkeit des Budgets für Universitäten gewährleisten zu können, sehen die meisten Systeme Moderationsmöglichkeiten vor; so wird z.B. die Fluktuation zwischen den jeweiligen Budgetperioden mit einem bestimmten Prozentsatz limitiert.⁷

Leistungsvereinbarungen finden auch außerhalb Österreichs bei 14 der von der EUA analysierten 28 Systeme Verwendung. Dabei geht es meist nicht nur schlicht um die Aufteilung von öffentlichen Mitteln und die Erhöhung von Transparenz, sondern es werden zusätzliche Ziele verfolgt, z.B. die Schaffung individueller Schwerpunktsetzungen, Etablierung von Kommunikationsstrukturen zwischen Ministerium und den einzelnen Universitäten oder die Nutzung der LV als Steuerungsinstrument hinsichtlich spezifischer Ziele und Agenden. Die in den Verträgen festgesetzten Leistungen variieren in den analysierten Systemen. Sie orientieren sich jedoch meist an universitären Schwerpunktsetzungen oder übergeordneten generellen hochschulpolitischen Vorgaben und reichen von vagen Konzepten bis hin zu genauen, quantifizierbaren Zielvorgaben. Dementsprechend sind auch die Herangehensweisen bezüglich des Erreichens oder Nichterreichens, beziehungsweise ob letzteres Konsequenzen mit sich bringt, verschieden. So müssen in manchen Ländern komplexe Berichte vorgelegt werden, in anderen wiederum reichen informelle Gespräche aus. In wenigen Ausnahmen, merklich Dänemark (dies ändert sich jedoch

⁶ Claey-Kulik und Estermann, 2015.

⁷ Ebd.

mit 2023⁸), Estland, Schweiz und Nordrhein-Westfalen, hat die LV überhaupt keinen Einfluss auf das tatsächliche Budget.⁹

2.1. Ausgewählte Ländervergleiche

Die Ausführungen des DEFINE-Projekts bezüglich der universitären Finanzierung sind zum Teil bereits überholt. Daher soll der folgende Abschnitt einen möglichst aktuellen Einblick in die Vergabemodalitäten ausgewählter Länder ermöglichen. Hierfür wurden Dänemark, Finnland, Italien und die Niederlande ausgewählt. Die Auswahl dieser Länder erfolgte einerseits aufgrund der bestehenden Unterschiede hinsichtlich der Art und Weise, wie die Budgets der Universitäten zustande kommen, andererseits aufgrund der variierenden weiteren Kontexte. Folglich werden daher zuerst einige vergleichende Blicke auf Aspekte der Hochschulsysteme der fünf Länder gerichtet. Daran anschließend werden die einzelnen Länder vorgestellt: eine kurze geschichtliche Entwicklung des Hochschulsystems, gefolgt von einem Überblick der universitären Budgets und wie diese zustande kommen.

Österreich wurde von der EUA in 2017¹⁰ als einziges der hier verglichenen Länder als *Frontrunner* bezeichnet. Dänemark und die Niederlande wurden beide als *Growing systems under pressure* eingestuft, Finnland und Italien beide als *Declining system under pressure*. Diese Kategorisierung blieb für alle unverändert, außer für Österreich. Die „Abstufung“ Österreichs auf ein *Growing system under pressure* beruht auf der Kombination von Inflation und einem geringen Anstieg der Anzahl der Studierenden. Basierend auf jüngsten rückgängigen Studierendenzahlen und dem erhöhten Budget der derzeitigen LVP wird Österreich jedoch die Rückkehr zum *Frontrunner* System vorhergesagt.¹¹

Nachfolgende Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der einzelnen Länder zwischen 2008 und 2017 und spiegelt die Veränderung ihrer realen Budgetfinanzierung, die Zahl akademischer und nichtakademischer Angestellter sowie die Studierendenentwicklung wider. Österreichs privilegierte Stellung als eines der wenigen europäischen *Frontrunner*-Systeme wird klar ersichtlich. Zwar verzeichnen Österreich und Dänemark eine Budgetentwicklung von 23%, jedoch

⁸ Uddannelses- og Forskningsministeriet und Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, *Strategiske Rammekontrakter: 2018-2021 [Strategische Rahmenverträge: 2018-2021]* (Kopenhagen, 2019).

⁹ Claeys-Kulik und Estermann, 2015.

¹⁰ European University Association, *Country Sheets: Public Funding Observatory 2017* (Brüssel, 2017).

¹¹ European University Association, *Country Sheets: Public Funding Observatory 2018* (Brüssel, 2019).

muss Dänemark einen weitaus größeren Zuwachs an Studierenden (AT: 26%, DK: 50%) und einen Ausbau der Angestelltenzahlen bewerkstelligen (Ö: vier und sieben Prozent für akademisches und nicht akademisches Personal, DK: 36 und 15 Prozent respektive). In den Niederlanden wiederum beträgt das Budgetwachstum lediglich neun Prozent, der Anstieg der Studierendenzahl liegt jedoch bei 21%. Finnland und Italien sind eindeutig rücklaufende Systeme; sowohl die Veränderung der Budgetfinanzierung, als auch alle anderen Indikatoren, befinden sich im Minusbereich. Einen zusätzlichen Druck auf die Universitätslandschaft wird in Finnland der geringe Zuwachs an Studierenden von lediglich zwei Prozent bewirken.

Abbildung 2 unten illustriert die Entwicklung der Ausgaben pro Studierenden in Euro in den Vergleichsländern. Österreich liegt zwar unterhalb fast aller Länder mit der Ausnahme von Italien, weist jedoch einen ausgeprägten ansteigenden Trend auf.¹² Die Ausgaben pro Studierenden stiegen in fast allen Jahren. Dänemark weist weitaus höhere pro-Kopf-Ausgaben auf, obwohl diese seit 2011 rückläufig sind. Die Niederlande weisen einen mittleren Ausgabebetrend auf, der stetig knapp unter 15.000 Euro bleibt. Italien ist ebenfalls relativ stabil, jedoch im letzten verfügbaren Jahr (2016) wurden durchschnittlich 4.182 Euro pro Studierenden durch die öffentliche Hand ausgeschüttet. Dies liegt deutlich unter allen anderen Ländern. Dänemark investiert mehr als fünfmal so viel und Österreich mehr als doppelt so viel als Italien.

¹² Die von der EUA hier verwendete Gesamtsumme für Österreich beinhaltet den klinischen Mehraufwand, Ausgaben für Bauvorhaben sowie die Bundesmittel für die Donau-Universität-Krems nicht.

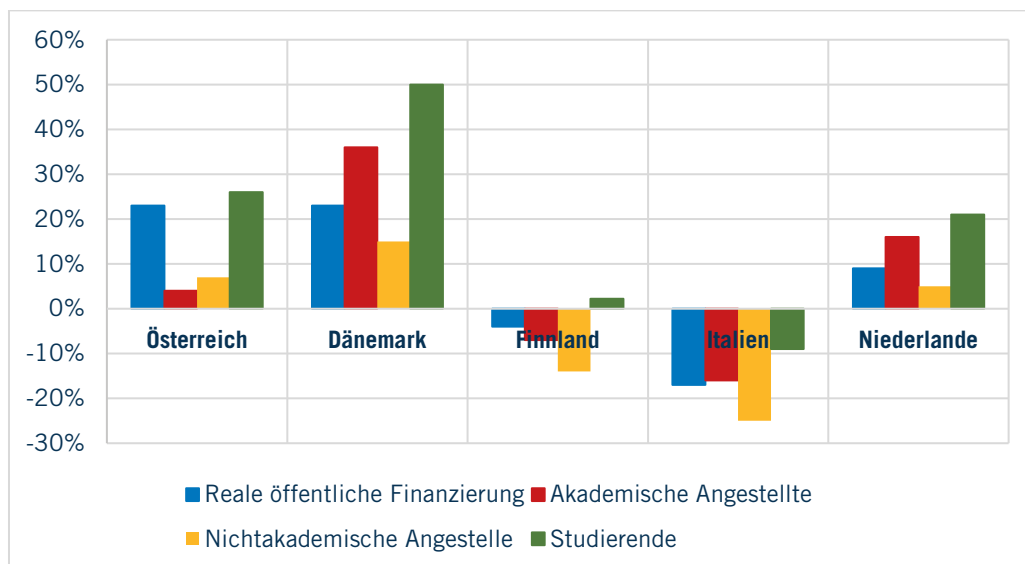


Abbildung 1: Öffentliche Finanzierung, Personal und Studierende im internationalen Vergleich: Veränderungen in Österreich, Dänemark, Finnland, Italien und den Niederlanden zwischen den Jahren 2008-2017 in Prozent¹³

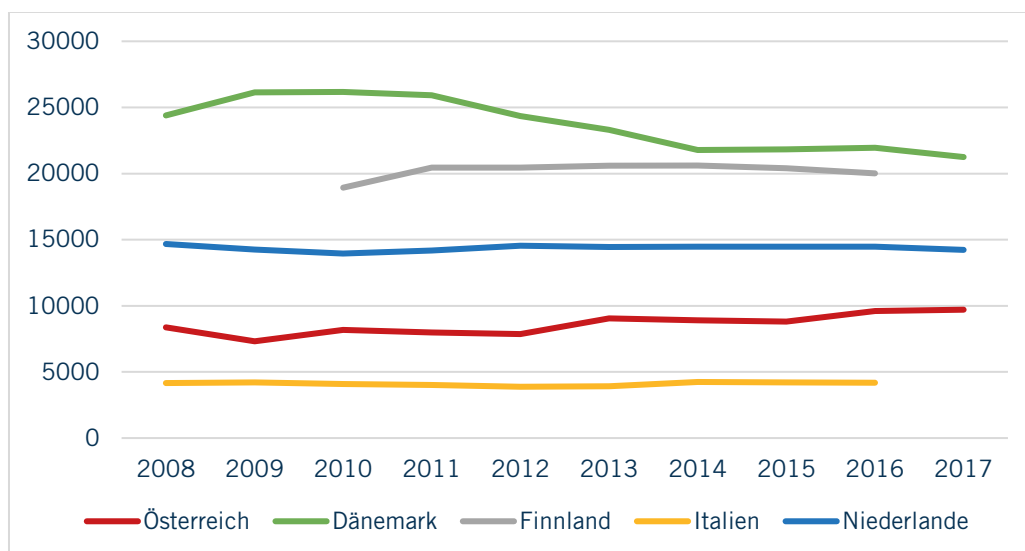


Abbildung 2: Ausgaben pro Studierendem in Österreich, Dänemark, Finnland, Italien und den Niederlanden zwischen den Jahren 2008-2017 (in Euro)¹⁴

¹³ Hinsichtlich der Vergleichsjahre müssen folgende Ausnahmen festgehalten werden: Die Universitätsfinanzierung von Finnland bezieht sich auf die Jahre 2010-2016. Für Finnland und Österreich beziehen sich die Daten für beide Gruppen von Angestellten auf die Studienjahre 2010/2011-2016/2017. Adaptiert von European University Association, 2018; European University Association, 2017.

¹⁴ Adaptiert von European University Association, 2018; Für Italien und Finnland sind die Daten nicht für alle Jahre verfügbar.

Die folgenden Abschnitte werden nun den Fokus auf die einzelnen Länder richten, beginnend mit Dänemark.

2.1.1. Dänemark

Übersicht über Strategische Rahmenverträge der Periode 2018-2021			
Vorgaben	Ziele	Länge	Budgetauswirkung
Von Universitäten selbst gesetzt	Zwischen 4 und 8	4 Jahre	Ab 2023: 5% des fixen Budgetanteils des Teilbudgets Lehre, welcher 25% ausmacht. Davor keine finanzielle Auswirkung.

Dänemark hat in den letzten Jahren zahlreiche Reformen und Anpassungen im Hochschulsektor implementiert. Im Jahre 1992 wurden erstmals Globalbudgets eingeführt, welche die bisherigen Einzelpostenbudgets ersetzten. Weiterhin wurde die Studienplatzverteilung für vier Jahre festgesetzt, statt wie bisher jährlich, und es wurde den Universitäten ermöglicht, die Studienplatzzuweisung inneruniversitär selbst zu bestimmen sowie Veränderungen vorzunehmen.¹⁵ 2003 wurden die Universitäten zu autonomen öffentlichen Einrichtungen¹⁶, das Universitätsmanagement wurde gleichzeitig weitreichenden Veränderungen unterzogen, sodass von einem Wandel von einem *bottom-up*- zu einem *top-down*-Modell gesprochen werden kann.¹⁷ Änderungen des Universitätsgesetzes im Jahr 2011 weiteten die Autonomie der Universitäten erneut aus. Die Rektoren können nun weitgehend selbst über die Strukturen und Organisation der Universität unterhalb des Managementboards entscheiden. Es kam auch zu direkten Reformen der Universitätsfinanzierung sowie zu Reformen, die in Verbindung mit der Vergabe von Finanzmitteln stehen (Studienfortschrittsreform, Reform der Studienbeihilfe).

Die Budgets dänischer Universitäten werden mehrheitlich (ca. 90%) vom Staat finanziert. Der erste Einkommensstrom wird zwar als freiverfügbares Gesamtbudget ausgewiesen, die Budgets für Lehre und Forschung werden jedoch eigenständig zugeordnet. Das Teilbudget Forschung

¹⁵ Canton, Erik und Peter van der Meer, „Public Funding of Higher Education: The Danish Taximeter-Model“, in *Higher Education Reform: Getting the Incentives Right*, hg. von J.J. Canton, E. Venniker, R. Jongbloed, B.W.A. Koelman, J.B.J. Meer und P.H. Vossensteyn (Den Haag, 2001), S. 85–99.

¹⁶ De Boer, Harry u.a., *Performance-based Funding and Performance Agreements in Fourteen Higher Education Systems. Report for the Ministry of Education, Culture and Science* (2015).

¹⁷ Degn, Lise und Mads P. Sørensen, „From Collegial Governance to Conduct of Conduct: Danish Universities Set Free in the Service of the State“, *Higher Education*, 69 (2015), S. 931–46.

wird größtenteils als historischer Fixbetrag vergeben, während nur zwei Prozent formelbasiert bestimmt werden. Das Teilbudget Lehre wiederum wird über drei unterschiedliche Schlüssel verteilt: 67,5% werden formelbasiert bestimmt (Taximetersystem), ein fixes Grundbudget macht 25% aus, und 7,5% werden *Outcome*-basiert verteilt. Der zweite Einkommensstrom besteht aus externen Forschungsmitteln. Öffentliche Mittel spielen hier eine große Rolle, welche wettbewerbsbasierend über *Danmarks Frie Forskningsfond* (Freier Forschungsfonds Dänemark) und ähnliche Finanzierungseinrichtungen vergeben werden. EU-Forschungsgelder sind auch Teil dieses Einkommensstroms. Der dritte Einkommensstrom besteht aus Eigenmitteln durch Verträge mit Firmen, Gemeinden etc.¹⁸

Das Taximetersystem wurde 1994 für den Teilbereich Lehre eingeführt und wurde seither einige Male angepasst. Derzeit steht die Prüfungsaktivität der Studierenden im Vordergrund. Alle positiv abgelegten Prüfungen einer Universität werden als vollzeitäquivalente Prüfungen berechnet. Die Universitäten bekommen für jede Prüfung einen gewissen Betrag. Dieser variiert nach Fach und strebt darauf ab, die Grundkosten der Lehre abzudecken. Natur-, Gesundheits- und Technische Wissenschaften bekommen die höchste Rate, gefolgt von Kombinationsfächern und dann den Sozial- und Humanwissenschaften. Ein weiterer Taximeter ist die Mobilitätsrate. Für jeden ein- als auch ausgehenden Austauschstudierenden bekommen Universitäten einen gewissen Betrag.¹⁹

Seit 2019 werden die Universitäten auch über ein Grundbudget (ca. 25%) finanziert, welches bis 2023 fixiert ist. Das Grundbudget soll für Stabilität und Planbarkeit sorgen und die Universitäten dabei unterstützen, ihre strategischen Pläne umzusetzen.²⁰ Nach vier Jahren sind fünf

¹⁸ Schmidt, Evanthia Kalpazidou, Kamma Langberg und Kaare Aagaard, *Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems: Country Study - Denmark* (Aarjís, 2006); Uddannelses- og Forskningsministeriet, „Bedre uddannelser og mere frihed til institutionerne med ny reform [Bessere Bildung und mehr Freiheit für die Institutionen mit neuer Reform]“ (2017) <<https://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2017/bedre-uddannelser-og-mere-frihed-til-institutionerne-med-ny-reform?searchterm=bevillingsreformen>> [zugegriffen 25. März 2019]; EURYDICE European Commission, „Denmark: National Reforms in Higher Education“ <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-higher-education-18_en> [zugegriffen 25. März 2019]; Myklebust, Jan Petter „Performance-related University Funding Reform Agreed“, *University World News* (2017) <<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20171201152155351>> [zugegriffen 26. März 2019].

¹⁹ Uddannelses- og Forskningsministeriet, „Tilskud til uddannelse [Zuschüsse für die Ausbildung]“ (2019) <<https://ufm.dk/uddannelse/videregaende-uddannelse/universiteter/okonomi/uddannelsesstilskud>> [zugegriffen 25. März 2019].

²⁰ Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017.

Prozent des Grundbudgets an die Erfüllung der neuen Strategischen Rahmenverträge (siehe unten) gebunden und weitere fünf Prozent an die Ergebnisse einer Qualitäts- und Zufriedenheitsumfrage mit Studierenden von 2018.²¹

7,5% des Grundbudgets für Lehre werden ab 2019 *Outcome*-basierend vergeben. Diese Neuerung hängt mit der oben erwähnten Studienfortschrittsreform von 2013 bzw. deren Überarbeitung in 2015 zusammen. Die Budgetmittel sollen eine merkliche Verkürzung der Studienzeit unterstützen und den erfolgreichen Übergang der Absolventinnen und Absolventen in den Arbeitsmarkt fördern.²² 3,75% sind daher von einem möglichst raschen Studienabschluss der Studierenden abhängig. Erfolgt der Abschluss innerhalb der Regelstudienzeit plus maximal drei Monate, so hat die Universität Anspruch auf die gesamte Summe. Wird die Regelstudienzeit jedoch um mehr als 12 Monate überschritten, so bekommt sie nichts. Weitere 3,75% des Gesamtbudgets sind von der Beschäftigungsrate unter den Graduierten 12 Monate nach Abschluss abhängig. Ist diese der Gesamtbeschäftigungsrate gleich, so kommt es zur Auszahlung des Gesamtbetrages. Ist die Graduiertenrate jedoch 25% unter jener der Gesamtbevölkerung, kommt es zu keiner Auszahlung.²³

Im Bereich der Forschung gibt es ein universitäres Gesamtbudget, das jährlich vom Parlament festgesetzt wird. Der Großteil davon wird als historischer Fixbetrag an die Universitäten verteilt. Zwei Prozent des Gesamtbudgets werden *Performance*-abhängig vergeben. Die Verwendung von Leistungskriterien wurde bereits 1997 eingeführt, wobei diesem Modell ein bibliometrischer Forschungsindikator fehlte. Seit 2010 werden vier Indikatoren verwendet: Tatsächlicher Anteil am Gesamtbudget Lehre, externe Forschungsgelder, bibliometrischer Forschungsindikator

²¹ Myklebust, 2017.

²² Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017.

²³ Myklebust, 2017.

(BFI)²⁴ und Anzahl der Doktorsabschlüsse. Die Gewichtung des BFI wurde in der Einführungsphase bis 2012 erhöht, seither blieb sie jedoch unverändert in Verwendung:²⁵

1997: 50-40-10

2010: 45-35-10-10

2011: 45-30-15-10

2012: 45-20-25-10

Diese Indikatorenkombination wird auch angewendet, sollten zusätzliche öffentliche Forschungsmittel frei werden, z.B. durch die Globalisierungsstrategie.²⁶ Die tatsächliche Höhe des Teilbudgets Forschung kann stark variieren und ist für die Universitäten schwer planbar.²⁷

Verträge zwischen Ministerium und den Universitäten finden seit 2000 ihre Anwendung in Dänemark und wurden bis 2017 als *Development Contracts* bezeichnet.²⁸ Sie wurden mit der Absicht eingeführt, den Universitäten mehr Selbstbestimmung in der Setzung und Erreichung von strategischen Zielen zu ermöglichen.²⁹ Dialogführung anstelle strikter Vorgaben und Kontrolle von Oben wurden angestrebt. Die Ziele der Verträge sollten sich an den Zielvorstellungen

²⁴ Jede Publikation bekommt Punkte, je nachdem, um welche Publikationsart und um welchen Publikationslevel es sich handelt (Level 1: gemeine Publikationen, Level 2: gehobene Publikationen, Level 3: prestigeträchtigste Publikationen). Bei gemeinschaftlich verfassten Publikationen werden die Punkte auf die Autoren aufgeteilt. Nachdem Universitätsübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden soll, werden diese mit einem Faktor von 1,25 vor der Aufteilung gewichtet. Die Gesamtpunktzahl einer Universität bestimmt die Mittelvergabe des BFI basierenden Budgetanteils. Siehe Ministry of Higher Education and Science, „BFI Rules and Regulations“ (2019) <<https://ufm.dk/en/research-and-innovation/statistics-and-analyses/bibliometric-research-indicator/bfi-rules-and-regulations>> [zugegriffen 23. März 2019].

²⁵ Uddannelses- og Forskningsministeriet, „Basismidler efter resultat [Grundmittel nach Ergebnissen]“ (2018) <<https://ufm.dk/uddannelse/videregaende-uddannelse/universiteter/okonomi/basismidler-efter-kvalitet>> [zugegriffen 26. März 2019].

²⁶ De Boer u.a., 2015.

²⁷ Aagaard, Kaare, „Performance-based Research Funding in Denmark: The Adoption and Translation of the Norwegian Model“, *Journal of Data and Information Science*, 3 (2018), S. 19–29.

²⁸ Gornitzka, Åse u.a., „Contract Arrangements in the Nordic Countries. Solving the Efficiency/Effectiveness Dilemma?“, *Higher Education in Europe*, 29 (2004), S. 87–101 (S. 92).

²⁹ Phil-Thingvad und Ejersbo halten fest, dass es in Dänemark eher ein System des Mikromanagement gibt, als erhöhte Autonomie und hier einerseits die Arbeitsweise des universitären Managements eine Rolle spielt, aber auch die *Development Contracts*. Eine inhaltliche Analyse aller Verträge zwischen 2005-2015 lässt auf eine Einschränkung der Autonomie der Universitäten schließen. Siehe: Pihl-Thingvad, Signe und Niels Ejersbo, „Steering-at-a-Distance or Close Micro-Management in Higher Education: Does Performance Management and Performance Contracts Support Steering-at-a-Distance at Danish Universities?“, in *RSPM Conference* (Hong Kong, 2016).

für das gesamte Hochschulbildungssystem des Ministeriums bzw. der Regierung orientieren. Sie sollten aber auch auf den bereits existierenden strategischen Vorstellungen der Universitäten basieren. Ein weiteres Bestreben lag darin, die Zielvorgaben so präzise zu gestalten, dass die für das universitätsinterne Management leicht handhabbar und umsetzbar, sowie für die externe Berichterstattung geeignet sind.³⁰

Der Entstehungsprozess der jeweiligen Vereinbarungen ist dem österreichischen System sehr ähnlich. Das zuständige Ministerium, zurzeit das Ministerium für Höhere Bildung und Wissenschaft (*Uddannelses- og Forskningsministeriet*), gibt Themen vor (die jedoch von den einzelnen Universitäten erweitert werden können, sollte es ihre spezielle Situation erfordern) sowie weitere Erwartungen, z.B. die Verwendung qualitativer und quantitativer Indikatoren. Anhand dieser Vorgaben konzipieren die Universitäten einen ersten Vertragsentwurf. Im Jahr 2000 wurde der Entwurf von zahlreichen Interessengruppen (Studierende, Personal, Verwaltung, Management etc.) mitbeeinflusst. Diese weitgefassete Konsultation wird jedoch in dieser Form nicht mehr fortgeführt. Der vom wissenschaftlichen Beirat abgesegnete Vertragsentwurf wird zur Verhandlung an das Ministerium weitergeleitet. Wurde eine Übereinkunft erzielt, gelangt die Vereinbarung zur Unterzeichnung. Die *Development Contracts* sind nicht verpflichtend (jedoch beteiligen sich alle Universitäten), sind kein legaler, bindender Vertrag, und haben keine direkten finanziellen Konsequenzen.³¹

Die ersten Verträge waren bis 2010 sehr detailreiche und langwierige Dokumente, die nicht nur die Zielsetzungen und geplanten Schritte zu ihrer Erreichung behandelten, sondern auch Einzelheiten bezüglich der Probleme und Entwicklungen der Universitäten. Sie lasen sich wie ein universitärer Entwicklungsplan, nicht wie ein Vertrag. Der Vertrag von 2004-2007 unterschied sich inhaltlich leicht von seinem Vorgänger, da quantitativen Zielen und Indikatoren ein weitaus größeres Gewicht zugemessen wurde. 2009 wurden die Verträge einer Evaluierung unterzogen und grundsätzlich als positiv eingeschätzt. Die übermäßige Detailliertheit und die lange Liste an Indikatoren wurden jedoch stark kritisiert.³²

Seit 2012 waren die Verträge nicht nur kürzer, sondern auch präziser und fokussierter. Es wurden maximal 10 Zielbereiche mit je ein bis drei Indikatoren abgehandelt, wobei ungefähr die

³⁰ De Boer u.a., 2015; Ministry of Research and Information Technology, *University Performance Contracts - The Danish Model* (Kopenhagen, 2000).

³¹ De Boer u.a., 2015; Ministry of Research and Information Technology, 2000; Gornitzka u.a., 2004.

³² De Boer u.a., 2015.

Hälfte der Bereiche vom Ministerium vorgegeben wurde.³³ Auch wenn weiterhin keine direkte Verbindung zur Vergabe von Finanzmitteln bestand, so finden vermehrt jene Bereiche Beachtung, die Budgetrelevanz haben. Die Universitäten erstellten einen jährlichen Bericht über ihre Fortschritte hinsichtlich der gesetzten Ziele, der sowohl der internen Diskussion diene, als auch Gesprächen zwischen dem Ministerium und den jeweiligen Universitäten. Die Berichte wurden auch an das Parlament weitergeleitet, wo sie Debatten rund um den Hochschulsektor dienten, und wiederum Einfluss auf die Zielvorgaben des Ministeriums nahmen.³⁴

Seit 2018 gibt es ein neues Vertragsmodell, die *Strategiske Rammenkontrakter* (Strategische Rahmenverträge - SRV). Diesbezüglich sind keine detaillierten Informationen auf Deutsch oder Englisch verfügbar. Die kurze Übersicht beruht auf einem Dokument des Ministeriums für Höhere Bildung und Wissenschaft und der *Agency for Institutions and Educational Grants*.³⁵ Basierend auf den bereits bestehenden Strategien der Universitäten sowie ihrer Stärken und regionalen, institutsspezifischen Herausforderungen formuliert die Universität eine überschaubare Anzahl an Zielen (2018 lag diese zwischen vier und acht). Für jedes Ziel werden priorisierte Fokusbereiche ausgearbeitet, die die Erreichung der Ziele ermöglichen sollen. Der dialoghafte Prozess scheint bei dem neuen Vertragsmodell verstärkt im Mittelpunkt zu stehen. Es scheint weniger um das Erreichen quantitativer Zielsetzungen zu gehen, als vielmehr um das Beheben eines Problems oder das Erreichen eines Anliegens.

Die Universitäten fertigen einen jährlichen Statusbericht an. Er beinhaltet eine Beschreibung des Fortschritts sowie qualitative und quantitative Indikatoren. Das Ministerium bewertet die Fortschritte als zufriedenstellend (wenn die Ziele weitgehend erfüllt wurden), als mittelmäßig, oder fehlerhaft (wenn wesentliche Teile nicht erfüllt werden konnten). In seine Einschätzung bezieht das Ministerium auch etwaig veränderte Rahmenbedingungen mit ein, oder auch, ob die Universität tatsächlich Engagement und Einsatz zeigt, um die Ziele zu erfüllen.

³³ Die selbstgewählten Prioritäten der *Development Contracts* (2015-2017) von Aarhus University waren: *A research-intensive university, attracting external research funding, talent development, and collaboration with society*. Jene vom Ministerium vorgegeben waren: *Improving degree programme quality, greater relevance and increased transparency, better coherence and cooperation, increased internationalisation, and increased social mobility – more talents in action*. Siehe: Aarhus University, *Aarhus University's Development Contract 2015 – 2017* (2015).

³⁴ De Boer u.a., 2015.

³⁵ Uddannelses- og Forskningsministeriet und Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, 2019.

Die Vertragsverhandlungen und ebenfalls die Erhebung des Fortschritts scheinen einen Ausbau der Autonomie der Universitäten zu unterstützen. Alle Zielvorhaben werden von den Universitäten selbst gesetzt. Interdisziplinäre Zusammenarbeit, Kooperationen, um gemeinsame Herausforderungen effektiver bewältigen zu können, und das Lösen von gesellschaftlichen Problemen und Anliegen sollen jedoch neben den universitätseigenen Prioritäten Beachtung finden. Es scheint aber keine Vorgabe des Ministeriums ähnlich dem österreichischen GUEP zu geben. Die weitreichendste Neuerung der SRV liegt darin, dass es erstmals eine direkte Verbindung zu finanziellen Mitteln geben wird. Fünf Prozent des fixen Grundbudgets für Lehre sind ab 2023 an die Erfüllung der SRV gekoppelt. Details werden jedoch nicht genannt.³⁶

2.1.2. Finnland

Übersicht über Leistungsvereinbarungen der Periode 2013-2016			
Vorgaben	Ziele	Länge	Budgetauswirkung
Quantitative Ziele für das gesamte Hochschulsystem basierend auf GUEP-ähnlichem Dokument	6 Indikatoren für die Bereiche Lehre (3), Forschung (2), Internationalisierung (1)	4 Jahre	keine

Das finnische Hochschulsystem war seit den 1960er Jahren vor allem vom Prinzip der Chancengleichheit geprägt. Jeder junge Mensch sollte im ganzen Land die Möglichkeit haben, eine gute Hochschulbildung zu erfahren. Dies ließ die Zahl der Universitäten und Fachhochschulen (eingeführt in den 1990er Jahren) stetig steigen. Im Jahr 2000 gab es 20 Universitäten und 29 Fachhochschulen. Finnland wollte seinen guten Stand im globalen Wettbewerb, insbesondere im IT-Sektor, nicht verlieren, jedoch zeichnete sich ein Rückgang an Studierenden ab, da die Alterskohorten begannen, kleiner zu werden. Die große Anzahl kleinerer Institute wurde als ineffizient angesehen und der Ruf nach größeren, effizienteren Weltklasseuniversitäten wurde lauter. Das Ministerium für Bildung und Kultur rief die Universitäten auf, im Rahmen der Leistungsvereinbarungsverhandlungen Vorschläge einzubringen, wie sich das Hochschulsystem strukturell verändern sollte. Zwischen 2007 und 2010 stellte das Ministerium zusätzliche Mittel für jene Universitäten zur Verfügung, die Zusammenlegungspläne entwickeln und umsetzen

³⁶ Ebd.

wollten. Dies führte seit 2010 zu einigen Zusammenlegungen.³⁷ Heute gibt es 13 Universitäten und 23 Fachhochschulen.³⁸

Abgesehen von den weitreichenden strukturellen Veränderungen, erfuhr der Hochschulsektor zwei weitere Reformen im Jahr 2009. Die Institutionen konnten sich aussuchen, ob sie unabhängige legale Entitäten unter privatem oder öffentlichem Recht werden wollten. Bis auf zwei Universitäten, die in private Stiftungen umgewandelt wurden, wurden alle zu Körperschaften des öffentlichen Rechts. Dies führte zu einer Ausweitung der Autonomie der Universitäten. Die zweite Reform bezog sich auf die Zusammensetzung der Universitätsvorstände. Diese mussten nun zu 40% aus externen Vorstandsmitgliedern bestehen.³⁹

Das Budget der Universitäten setzt sich aus drei großen Einkommensströmen zusammen. Der primäre Einkommensstrom, das Globalbudget, wird großteils formelbasierend bestimmt und durch Leistungsvereinbarungen ergänzt. Das direkte Globalbudget machte in der LV-Periode 2013-2016 ca. 64% aus.⁴⁰ Die Universitäten erhalten monatliche Zahlungen und können über die Gelder frei verfügen. Der zweite Einkommensstrom besteht aus externen Einkünften, wobei nationale wettbewerbsbasierende Förderungen durch die *Academy of Finland*⁴¹ und *Business Finland* (früher TEKES) den größten Anteil ausmachen. Der letzte Einkommensstrom stammt aus universitätseigenen Investitionen und Spenden. Ein Großteil der universitären Budgets in Finnland wird durch öffentliche Mittel gestellt, entweder direkt über das Ministerium für Bildung und Kultur oder indirekt über andere Ministerien und Fördereinrichtungen.⁴²

Das Parlament legt den Budgetbetrag für den gesamten Hochschulsektor fest. Der formelbasierende Anteil wird jährlich *ex-post* berechnet. Das Budget für 2019 wurde 2018 berechnet, wobei hierfür die durchschnittlich erzielten Ergebnisse der drei vorhergehenden Jahre herangezogen wurden. Für Masterabschlüsse wurden 13% für die LV-Periode 2017-2020 festgesetzt.

³⁷ Nokkala, Terhi, Jussi Välimaa und Don F. Westerheijden, *Finland - University Mergers and Institutional Profiling* (Luxemburg, 2016).

³⁸ Ministry of Education and Culture, „Higher Education Institutions, Science Agencies, Research Institutes and Other Public Research Organisations“ <<https://minedu.fi/en/heis-and-science-agencies>> [zugegriffen 15. März 2019].

³⁹ De Boer u.a.; 2015; Elken, Mari, Nicoline Frølich und Ingvild Reymert, *Steering Approaches in Higher Education: Comparing Norway, Sweden, Finland, the Netherlands and UK (England)* (Oslo, 2016).

⁴⁰ De Boer u.a., 2015, S. 64.

⁴¹ Ähnlich dem österreichischen Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF).

⁴² De Boer u.a., 2015; Ministry of Education and Culture, „Higher Education Institutions, Science Agencies, Research Institutes and Other Public Research Organisations“.

Wenn eine Universität ihr Ziel hinsichtlich der Masterabschlüsse erreicht hat, bekommt das Institut die vollen 13% ausbezahlt. Konnte das Ziel nicht erreicht werden, verringert sich das Budget entsprechend. Konnte mehr als die vereinbarte Anzahl an Masterabschlüssen erreicht werden, erhöht sich das Budget jedoch nicht.⁴³

Die spezifischen Formeln wurden zwischen den Leistungsvereinbarungsperioden immer leicht angepasst. Dies geschah 2013, 2017 und eine erneute Anpassung ist für 2021 vorgesehen. Die drei großen Bereiche Lehre, Forschung und „Andere Bildungs- und Wissenschaftsstrategien“ blieben zwar unverändert, ihr Anteil in der Budgetbestimmung variiert jedoch leicht. Die indikatorbasierenden Teilaspekte verloren 2017 leicht an Gewicht, dies wurde für die LV-Periode 2021 jedoch revidiert und der Bereich Lehre gewann sogar etwas mehr an Bedeutung im Vergleich zu 2013 (siehe Tabelle 1).

		2013	2017	2021
Lehre	Indikatorenbasierte Teilaspekte	41%	39%	42%
Forschung		34%	33%	34%
Andere Bildungs- und Wissenschaftsstrategien		25%	28%	24%

Tabelle 1: Kernteile des Finnischen Globalbudgets, 2013-2021⁴⁴

Diese Veränderungen ergeben sich aus der veränderten Anzahl und Gewichtung der Indikatoren wie aus Abbildung 3 und Abbildung 4 ersichtlich ist.

⁴³ Ebd.

⁴⁴ Adaptiert von Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2017*; Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2021*.

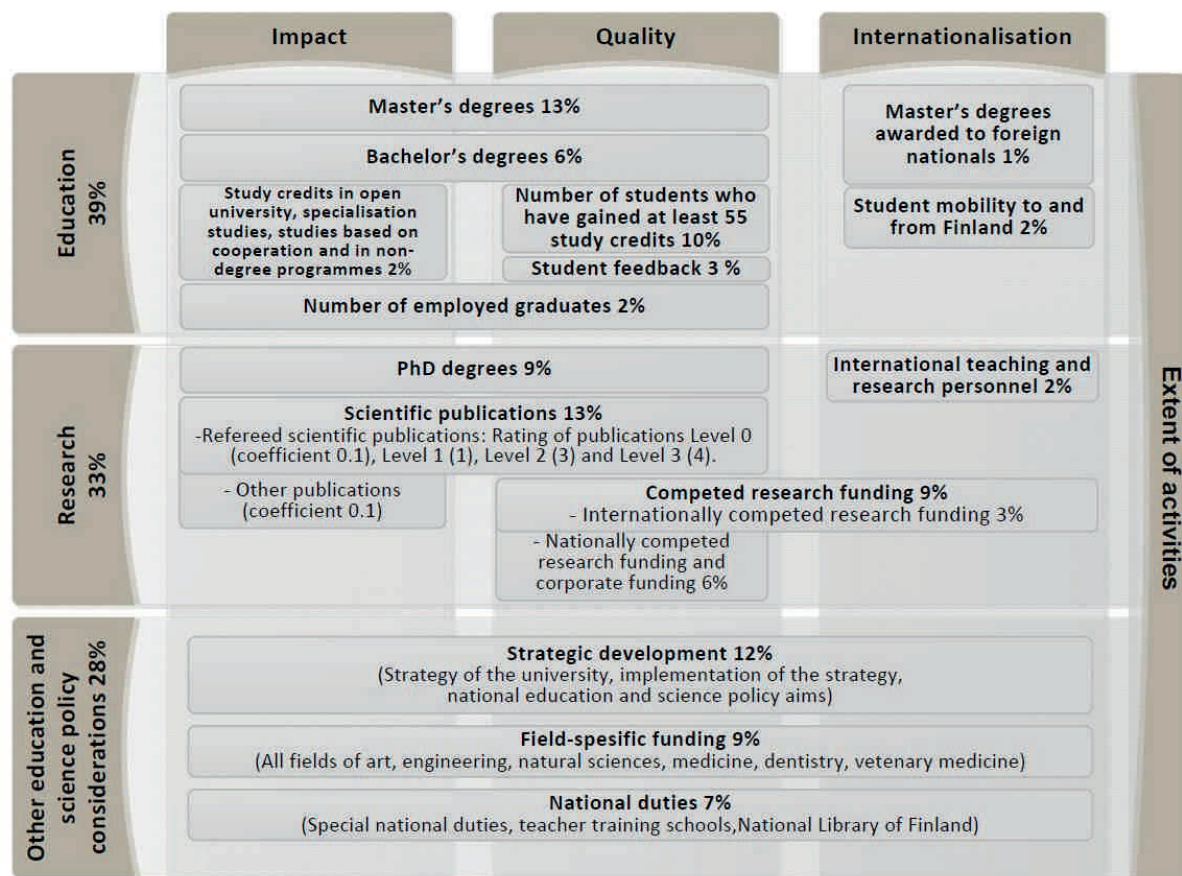


Abbildung 3: Finnisches Globalbudget: Modell 2017⁴⁵

So waren beispielsweise Indikatoren für Internationalisierung Teil der Formelberechnung für die LV-Perioden 2013 und 2017, werden aber 2021 nicht mehr in der Berechnungsformel verankert sein. Der Internationalisierung soll stattdessen vermehrt Gewicht in den Leistungsvereinbarungen verliehen werden. Das für 2021 geplante Modell lenkt den Fokus erneut auf eine Verstärkung der *Output*-Indikatoren im Bereich Lehre. So steigt der Anteil der abgeschlossenen Master- und Bachelorstudien von 22% in 2013 bzw. 19% in 2017 auf 30% in 2021 an.⁴⁶

⁴⁵ Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2017*.

⁴⁶ De Boer u.a.; 2015; Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2017*; Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2021*.

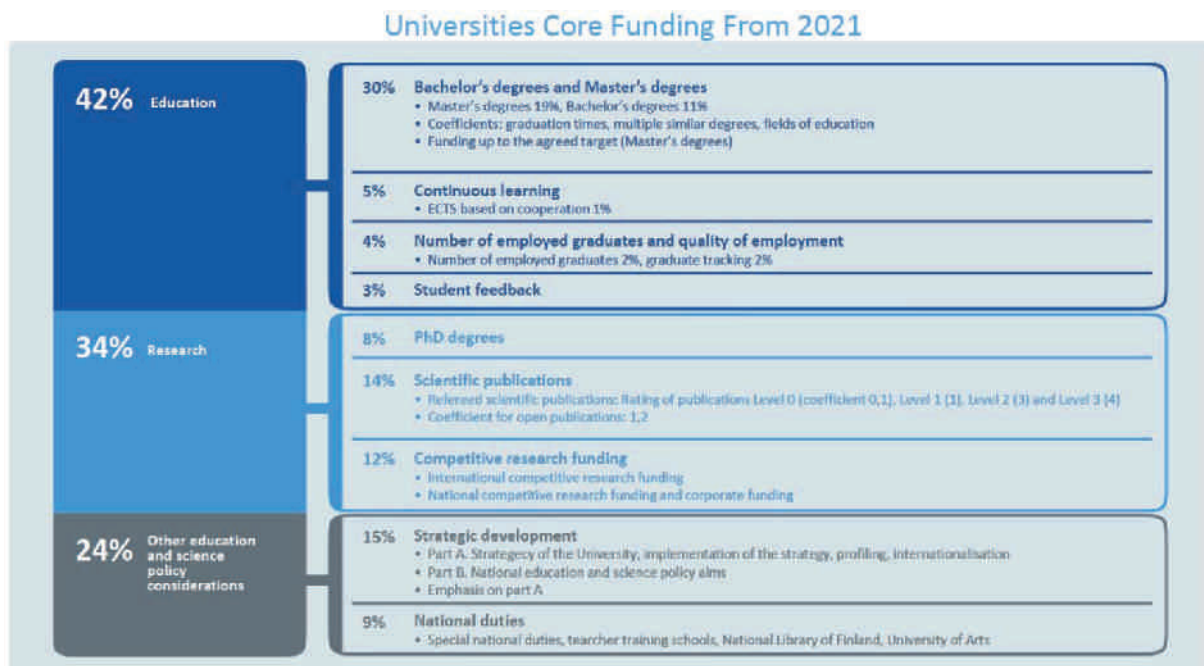


Abbildung 4: Finnisches Globalbudget: Modell 2021⁴⁷

Die Leistungsvereinbarungen in Finnland bestehen seit 1994 und werden jeweils für vier Jahre festgelegt.⁴⁸ Sie basieren, ähnlich wie in Österreich, auf einem interaktiven Prozess. Dieser beginnt damit, dass das Ministerium für Bildung und Kultur Vorgaben hinsichtlich der quantitativen Ziele für das gesamte Hochschulsystem festsetzt, sowie die Leistungsindikatoren für die Bereiche Lehre, Forschung und Internationalisierung. Laut de Boer u.a.⁴⁹ waren dies für die LV-Periode 2013-2016 14.000 verliehene Bachelorabschlüsse, 15.023 Masterabschlüsse, 1.635 PhD Abschlüsse, 8.950 internationale Studierende, die einen Abschluss anstreben sowie 11.950 ein- und ausgehende Austauschstudierende, die länger als drei Monate verbleiben.

Die Leistungsindikatoren für den Bereich Lehre waren:

- Verhältnis Masterabschlüsse/ Lehr- und Forschungspersonal
- Verhältnis Doktorsabschlüsse/ Professuren
- Anteil der Studierenden mit mehr als 55 ECTS pro Jahr

Für den Bereich Forschung:

- Verhältnis wissenschaftliche Veröffentlichungen/ Lehr- und Forschungspersonal
- Anteil der wettbewerbsbasierenden Drittmittel am gesamten Universitätsbudget

⁴⁷ Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2021*.

⁴⁸ LV wurden anfangs jährlich vereinbart, dann über drei Jahre und seit 2013 alle vier Jahre.

⁴⁹ De Boer u.a., 2015, S. 69.

Für den Bereich Internationalisierung:

- Verhältnis Internationale Personalmobilität/ Lehr- und Forschungspersonal

Diese Ziele basieren auf dem Entwicklungsplan des Ministeriums, der sich selbst an den übergreifenden Zielsetzungen der Regierung orientiert. Die einzelnen Universitäten erstatten in der ersten Instanz Rückmeldung bezüglich der Vorgaben und legen ihre strategischen Pläne mit besonderem Augenmerk auf Schwerpunktsetzung, Differenzierung und Entwicklung, die geplanten Inhalte ihrer Leistungsvereinbarung sowie vorläufige Zielsetzungen dar.⁵⁰ Darauf folgt die Ausverhandlung der spezifischen Zielvorgaben über ein *Online-Tool*. Wenn diese vom Ministerium als unzureichend angesehen werden, folgen Verhandlungen zwischen dem Ministerium und der jeweiligen Universität, bis eine Übereinkunft erzielt werden kann. In manchen Bereichen, z.B. Anzahl der verliehenen Abschlüsse, ist die Verhandlungsbereitschaft des Ministeriums gering, in anderen haben Universitäten jedoch die Möglichkeit, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Mit dem Unterzeichnen der Vereinbarungen entstehen rechtskräftige Verträge im Umfang von ca. acht Seiten.⁵¹

Jedes Jahr übermitteln die einzelnen Universitäten statistische Daten hinsichtlich einer Reihe von Indikatoren, die über jene hinausgehen, die in den LV oder im Formelbudget Anwendung finden. Diese Statistiken werden in einer Datenbank, genannt *Vipunen*, festgehalten und dienen dem Ministerium zur Beobachtung der Fortschritte der einzelnen Universitäten. Die Universitäten erhalten jährlich eine schriftliche Rückmeldung des Ministeriums, um eine Einschätzung zu ermöglichen, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht werden. Ein Besuch des Ministeriums an den Universitäten ist möglich, besonders wenn die Erreichung der Ziele unwahrscheinlich ist. Dies führt meist zu einem beiderseitig akzeptablen Endresultat; rechtliche Schritte wegen einer gebrochenen Vereinbarung blieben bislang aus.⁵²

De Boer u.a.⁵³ halten fest, dass das Budgetvergabesystem in Finnland bisher noch nie einer systematischen Analyse unterzogen wurde. Eine hinreichende Zufriedenheit seitens des Ministeriums und der Universitäten müsse aber gegeben sein, da das System bereits seit geraumer Zeit in Verwendung ist und nur geringfügig angepasst wurde. Deutliche Verbesserungen in der Interaktion zwischen Ministerium und Universitäten sind jedoch festzustellen. So hatten die anfänglichen LV eher den Charakter eines Diktats, was die einzelnen Universitäten zu tun und

⁵⁰ Elken u.a., 2016.

⁵¹ De Boer u.a., 2015.

⁵² Ebd.

⁵³ Ebd.

zu erreichen hätten, die gegenwärtigen LV hingegen basieren auf einem Dialog. Auch wurde die Anzahl der in den Leistungsvereinbarungen angewandten Leistungsindikatoren merklich verringert, von 13 in der LV-Periode 2010-2012 auf sechs in der darauffolgenden Periode (2013-2016).

2.1.3. Italien

Übersicht über Dreijahresplan der Periode 2016-2018			
Vorgaben	Ziele	Länge	Budgetauswirkung
3 Zielbereiche mit 8 Maßnahmen und 26 Indikatoren	2 Zielbereiche werden von der Universität gewählt und Projekte entwickelt	3 Jahre	1% (+ Auswirkung auf die Vergabe von PBF Anteilen)

Das italienische Hochschulsystem war lange Zeit von Stabilität und durch die Dominanz einflussreicher und etablierter Akademiker⁵⁴ sowie deren Vereinigungen geprägt, die nicht nur die Institutionen selbst beeinflussten, sondern auch das System als Ganzes. 1989 kam es zu Reformen, die den Universitäten Autonomie garantieren sollten, aber erst 1993 traten tatsächlich Veränderungen ein. So wurde das bestehende Einzelpostenbudget durch ein Globalbudget ersetzt, über das die Universitäten frei verfügen können. Ab 1996 bekamen die Universitäten unter anderem mehr Freiraum hinsichtlich der Besetzung von Stellen, von Beförderungen sowie der Gestaltung des akademischen Angebots. Da diese neuen Freiheiten zu unzähligen Missbräuchen des Systems führten,⁵⁵ wurden 2008 weitere Reformen eingeleitet, die zu einer Kürzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen beitrugen.⁵⁶

Die Überarbeitung des italienischen Hochschulsektors erreichte mit der sogenannten „Gelmini-Reform“ 2010 ihren Höhepunkt. Die Prinzipien „quality, efficiency and merit“⁵⁷ und das Ziel,

⁵⁴ Der Bericht verwendet sowohl weibliche als auch männliche personenbezogene Ausdrücke. Wenn dies nicht der Fall ist, so ist nur diese Form gemeint.

⁵⁵ Capano, Giliberto, „The Re-regulation of the Italian University System through Quality Assurance: A Mechanistic Perspective“, *Policy and Society*, 33 (2014), S. 199–213.

⁵⁶ Banfi, Antonio und Gianfranco Viesti, „Il finanziamento delle università [Die Finanzierung der Universitäten]“, in *Università in declino. Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud*, hg. von Fondazione Res (Rom, 2016), S. 277–304.

⁵⁷ Cantele, Silvia, Andrea Guerrini und Bettina Campedelli, „Efficiency of Italian Universities: The Effect of Controllable and Non-controllable Environmental and Operational Variables“, *International Journal of Public Policy*, 12 (2016), S. 5.

die Autonomie der Universitäten zu stärken, sollten die Reformen leiten. Tatsächlich führten sie jedoch dazu, dass der Hochschulsektor nicht nur übermäßig reglementiert wurde, sondern auch durch Unberechenbarkeit und Unsicherheit geprägt war. Eine gewisse Ausgewogenheit der Institutionen war früher ein zentraler Aspekt in Italien, nun ist das System stärker durch Ungleichheit und teilweise durch Benachteiligungen entlang regionaler Unterschiede (Nord-Südgefälle) gezeichnet. Während der globalen Wirtschaftskrise nahm Italien starke Kürzungen im Hochschulwesen vor, welche die Institutionen im Süden des Landes, jene auf den italienischen Inseln sowie größere Universitäten in eine Krisensituation führten. Nur einzelnen Universitäten ist es gelungen, ihre Situation zu verbessern.⁵⁸ Die Budgetkürzungen hielten bis 2017 an und wurden erst vor kurzem leicht revidiert. Das Hochschulsystem als Ganzes ist weiterhin erheblich unterfinanziert.⁵⁹

Das Budget der Universitäten setzt sich aus drei Einkommensströmen zusammen. Der größte Anteil ergibt sich aus öffentlichen Mitteln, auch wenn dieser seit 2009 stark an Bedeutung abgenommen hat. Der erste Einkommensstrom besteht aus dem *Fondo di Finanziamento Ordinario* (Gewöhnlicher Finanzierungsfonds, FFO). Ein zweiter Einkommensstrom ergibt sich aus externen Finanzmitteln; hier inkludiert sind wettbewerbsbasierende Mittel des Ministeriums für Bildung, Universitäten und Forschung (*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*, MIUR), z.B. FIRST – Fonds für Grundlagenforschung und PRIN – Fonds für Forschungsprojekte des nationalen Interesses, sowie der EU, Einkünfte aus der Privatwirtschaft, z.B. Spenden und Zahlungen von Stiftungen. Und letztlich Studiengebühren, die im EU-Vergleich hoch sind. Sie werden gesetzlich auf 20% des öffentlichen Budgetanteils der Universität begrenzt, jedoch halten sich viele Universitäten nicht daran.⁶⁰

Der FFO wird jährlich berechnet. Er wird über vier Mechanismen (Basisanteil, leistungsorientierte Finanzierung, Dreijahresplan/Leistungsvereinbarung und spezifische Interventionen – siehe Tabelle 2) an die Universitäten vergeben. Ein Großteil des FFO wird als historischer Fixbetrag vergeben. Dieser wird seit 2014 zu Gunsten eines Standardkostenbetrags pro Studierenden (SKS) schrittweise ersetzt. Der SKS soll bis 2020 auf 26% ansteigen, wobei er alle drei

⁵⁸ Mateos-González, José Luis und Vikki Boliver, „Performance-based University Funding and the Drive Towards ‘Institutional Meritocracy’ in Italy“, *British Journal of Sociology of Education*, 40 (2018), S. 145–58; Banfi und Viesti, 2016.

⁵⁹ European Commission, *Education and Training Monitor 2018: Italy*, (Luxemburg, 2018), S. 4.

⁶⁰ Capano, 2014, S. 203.

Jahre überarbeitet wird, und die Kosten für Lehre, Infrastruktur und Administration berücksichtigt werden. Es werden ebenfalls zwei Zuschüsse gewährt, um regionale Benachteiligungen auszugleichen (je maximal 6,5%, basierend auf dem durchschnittlichen regionalen Haushaltseinkommen und nach der öffentlichen Erreichbarkeit der Universität). Der Betrag wird pro regulärem Studierenden innerhalb der Normalzeit vergeben, Teilzeitstudierende werden mit 0,5 gewichtet. Für Studierende, die inter-universitär eingeschrieben sind, wird der Standardkostenbetrag aufgeteilt.⁶¹

Leistungsorientierte Finanzierung (PBF) wurde erstmals 1993 eingeführt und bis 2003 beibehalten. 2009 wurde ein neues Modell implementiert, dessen Anteil anfangs relativ niedrig war, aber kontinuierlich angehoben wurde.⁶² Das 2009 eingeführte Modell hatte sowohl Indikatoren für Lehre und Forschung in einer Gewichtung von 1/3 Lehre und 2/3 Forschung. Lehre verlor im Jahr 2014 an Gewicht (10%) und wird in der Berechnung ab 2016 gar nicht mehr beachtet. Die angewandten Indikatoren veränderten sich mit Ausnahme von 2012 jährlich, was zu einer eher unsicheren und schwer planbaren Budgetsituation der italienischen Universitäten führte, zu einem Zeitpunkt, der ohnehin von finanziellen Kürzungen geprägt war.⁶³

2018 wurden lediglich zwei Indikatoren verwendet, wobei beide auf einer von der Nationalen Agentur zur Bewertung des Universitätssystems und der Forschung (ANVUR) durchgeführten Analyse des Forschungsoutputs (VQR) der Jahre 2011-2014 basieren.⁶⁴ Hierfür werden die wissenschaftlichen Veröffentlichungen von den Autorinnen und Autoren einem von 16 Fachgebieten zugeordnet. Sie werden dann einer Kombination aus bibliometrischer Analyse und Peer-Review durch Gutachterinnen bzw. Gutachter unterzogen. Es ist vorgeschrieben, dass Veröffentlichungen der Human- und Sozialwissenschaften nur durch Peer-Review evaluiert werden sollten, ebenso rund die Hälfte der MINT-Publikationen. Für jede Veröffentlichung wird ein Punkt

⁶¹ MIUR, „Costo standard per studente in corso 2018-2020 [Standardkosten pro Studierenden im Zeitraum 2018-2020]“ (2018) <<https://www.miur.gov.it/web/guest/-/costo-standard-per-studente-in-corso-2018-2020>> [zugegriffen 09. August 2019].

⁶² Capano, 2014.

⁶³ Banfi und Viesti (2016, S. 289) räumen die Möglichkeit ein, dass die *ex-post* Verteilung der Finanzmittel anhand unterschiedlicher Indikatoren simuliert werden könnten, bevor eine Festlegung der Indikatoren erfolgt. In diesem Licht erscheint die häufige Änderung der Indikatoren noch problematischer. Die Autoren stellen jedoch nicht klar fest, ob dies tatsächlich passiert ist.

⁶⁴ MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635: Linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università’ 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati [Allgemeine Leitlinien für die Pläne der Universitäten 2016-2018 und Indikatoren]“ (2016) <<http://www.conferenzaingegneria.it/download/11836/?v=11837>> [zugegriffen 11. April 2019].

zwischen 0 (eingeschränkte Qualität) und 1 (exzellente Qualität) vergeben, und dann wiederum nach Fachgebiet gewichtet. Die Gesamtzahl der Punkte einer Universität bestimmt ihren Anteil an den Finanzmitteln hinsichtlich des ersten Indikators. Der zweite Indikator bezieht sich nur auf den Forschungsausput jener Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die zwischen 2015 und 2017 neu eingestellt oder befördert wurden.⁶⁵

Ein dritter Aspekt des PBF-Anteils betrifft „die Stärkung der verantwortungsbewussten Autonomie“ der Universitäten. Dies steht im Zusammenhang mit den Dreijahresplänen⁶⁶ und wird daher weiter unten ausgeführt.

Alle bisher erörterten Teile des FFO, wie auch die weiter unten besprochenen Dreijahrespläne, werden den Universitäten im Rahmen eines Globalbudgets zur Verfügung gestellt, die finanziellen Mittel sind frei verfügbar. 12% des FFO sind zweckgebunden. Hierbei handelt es sich z.B. um eine Förderung für Studierende, die von der Studiengebühr ausgenommen sind, um Internationalisierungsförderung von Studierenden, Unterstützungen für Doktoranden, den Fonds für exzellente Universitätsinstitute und „Ressourcen für außergewöhnliche Rekrutierungspläne für Professoren und Forscher“.⁶⁷ Die Liste der zu finanzierenden Initiativen dürfte sich jährlich verändern. Die Aufteilung der Finanzmittel erfolgt teils proportional zum Restanteil des FFO oder, im Fall des Fonds für exzellente Universitätsinstitute, wettbewerbsbasierend.⁶⁸

⁶⁵ European Commission, *Mutual Learning Exercise: Performance-Based Funding of University Research* (2018).

⁶⁶ MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“.

⁶⁷ MIUR, „Finanziamenti [Finanzierung]“ (2016) <<https://www.miur.gov.it/web/guest/finanziamenti1>> [zugegriffen 2. April 2019].

⁶⁸ Die 180 top gereihten Institute der VQR-Analyse können Projekte zur Finanzierung einreichen. Die Projektvorschläge werden von einer Expertinnen- und Expertenkommission bewertet.

2018 wurde der FFO folgendermaßen aufgeteilt:⁶⁹

63%	Basis Anteil	
	78%	Historischer Fixbetrag ⁷⁰
	22%	Standardkosten pro Studierenden
24%	Leistungsorientierte Finanzierung (PBF)	
	60%	Evaluierung der Qualität des Forschungsoutputs
	20%	Evaluierung des Forschungsoutputs von Forschenden die zw. 2015 und 2017 eingestellt bzw. befördert wurden
	20%	Stärkung der verantwortungsbewussten Autonomie
1%	Dreijahresplan	
12%	Spezifische Interventionen	

Tabelle 2: Italienischer Universitätsfinanzierungsfonds (FFO): Aufteilung 2018⁷¹

Die Dreijahrespläne (*programmazione triennale*) stellen eine Zielvereinbarung zwischen den öffentlichen Universitäten und dem Ministerium dar. Sie wurden mit dem Ziel eingeführt, den Universitäten mehr Autonomie und Kontrolle zu gewähren, jedoch geschieht dies innerhalb eines vorgegebenen Rahmens. Die ersten Vereinbarungen wurden per Dekret 1998 eingeführt. 2005 kam es zu einer Gesetzesänderung, welche 2007 ein leicht gelockertes Modell implementiert sah.⁷²

⁶⁹ Die Proportionen dürften sich für 2019-2021 kaum geändert haben. Der Anteil der Standardkosten pro Studierenden ist auf 26% gestiegen. Siehe MIUR, 2018.

⁷⁰ Das Dekret weist den historischen Fixbetrag nicht aus, es ist aber anzunehmen, dass die verbleibenden 78% historisch basierend vergeben werden, da andere Quellen (Claeys-Kulik und Estermann, 2015; Banfi und Viesti, 2016; Mateos-González und Boliver, 2018) diesen explizit festhalten.

⁷¹ Adaptiert von MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“, Tabelle 1.

⁷² Cantele, Silvia, Bettina Campedelli und Chiara Leardini, „Does Three-year Planning Regulation Impact on the Performance of Italian Universities? Evidence (from 2004-2010 Indicators) and Future Research Implications“, in *WOA 2012, Desperately Seeking Performance in Organizations* (Verona, 2012).

Für die Periode 2016-2018⁷³ wurden drei Zielbereiche hinsichtlich der Kernbereiche von staatlichen Hochschuleinrichtungen (Internationalisierungspolitik, Studienangebot, Studierenden-service, Personalentwicklung und Forschungspolitik) vorgegeben.⁷⁴ ANVUR, sowie CRUI (Italienische Rektorenkonferenz), CUN (Nationaler Universitätsrat), und CNSU (Nationalrat der Universitätsstudierenden) nehmen zu den Plänen des Ministeriums Stellung. Danach werden die Schwerpunktbereiche, Ziel- und Maßnahmenvorgaben sowie die Umsetzungsmodalitäten der Pläne und ihrer Finanzierung in Dekreten veröffentlicht.⁷⁵

Für die Dreijahrespläne 2016-2018 wurden folgende Zielbereiche und Maßnahmen festgesetzt:⁷⁶

Ziel A: Verbesserung der Ergebnisse der Dreijahrespläne 2013 - 2015 betreffend strategischer Maßnahmen für das gesamte italienische Hochschulsystem

1. Orientierungs- und Unterstützungsmaßnahmen während aller Phasen des Studiums, um die Studienabbruchszahlen zu verringern und die Integration in den Arbeitsmarkt zu fördern
2. Ausbau/Stärkung internationaler Studiengänge

Ziel B: Modernisierung der Studien- und Forschungsumgebungen, Innovation bei den Lehrmethoden

1. Ausstattung und/oder Geräte für die Lehre und Forschung
2. Maßnahmen zur Umstrukturierung, Erweiterung und Sicherheit von Hörsälen und Laboren
3. Maßnahmen zur Förderung bereichsübergreifender Fähigkeiten

Ziel C: Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und Prämien für die Verdienste von Dozentinnen und Dozenten

1. Dreijahresverträge für Forschende (50-prozentige Ko-Finanzierung durch Dritt- oder Eigenmittel nötig)
2. Mobilitätsunterstützung für Forschende oder Professorinnen und Professoren für eine maximale Dauer von drei Jahren

⁷³ Informationen bzgl. der Periode 2019-2021 sind zu diesem Zeitpunkt leider nicht zugänglich.

⁷⁴ MIUR, „Programmazione triennale [Dreijahresplan]“ <<https://www.miur.gov.it/web/guest/programmazione-triennale>> [zugegriffen 3. April 2019]; MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“.

⁷⁵ MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“; MIUR, „Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844: Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635 [Umsetzung der dreijährigen Universitätsprogrammierung gemäß Ministerialerlas“ (2016) <<http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/novembre/dd-16112016.aspx>> [zugegriffen 11. April 2019].

⁷⁶ Adaptiert von MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“, Tabelle 2.

3. Integration des Prämienfonds von Universitätsdozentinnen und -dozenten (50 prozentige Kofinanzierung)

Aus den Zielbereichen wählen die Universitäten zwei für sie besonders relevante Bereiche und entwickeln Projekte. Diese beinhalten selbstgesteckte End- und Zwischenziele, Ausgangswerte für Vergleichszwecke sowie konkrete Maßnahmen, um die Zielwerte zu erreichen. Ferner müssen die Universitäten angeben, welche der vom Ministerium vorgegebenen 26 Indikatoren herangezogen werden sollen, damit die Zielumsetzung verfolgt werden kann. Letztlich müssen die Pläne Ausführungen beinhalten, wie die Projekte finanziert werden, bzw. wieviel finanzielle Unterstützung durch das Ministerium beantragt wird. Kofinanzierung durch Eigen- und Drittmittel ist für zwei Maßnahmen des Zielbereichs C gefordert, ist aber in allen Bereichen gewünscht und wird positiv bewertet.⁷⁷

Für die Übermittlung der Pläne an das Ministerium wird eine Online-Plattform (PRO3) verwendet, die auch Daten bezüglich der vorgeschriebenen Indikatoren beinhaltet. Die Dreijahrespläne der Universitäten werden von einem Bewertungsausschuss, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern von MIUR und ANVUR, hinsichtlich der Übereinstimmung mit den von MIUR vorgegebenen Zielen bewertet. Auch die tatsächliche Durchführbarkeit, wirtschaftliche Sinnhaftigkeit und Finanzierbarkeit finden in der Bewertung Beachtung. Letztlich stellt sich auch die Frage, ob die geplanten Schritte tatsächlich zu Verbesserungen führen werden.⁷⁸ Die Bewertung erfolgt entlang einer Bewertungsskala zwischen 0 Punkten, wenn ein Projekt die Kriterien nicht erfüllt, über 0,5 Punkte bei teilweiser Erfüllung, bis zu einem Punkt bei voller Erfüllung.⁷⁹ PRO3 hält diese Bewertung und angebotene Finanzierung seitens des Ministeriums für die Universitäten fest. Die Universitäten können dann entscheiden, ob sie die finanzierten Projekte durchführen möchten (ohne Änderungen vornehmen zu können, falls die Höhe der Finanzierung niedriger als erwartet ausfallen sollte), oder ob sie es vorziehen, ein Projekt vollständig zurückzuziehen. Werden die Projekte nicht zurückgezogen, so wird ihre Finanzierung für die kommenden Jahre freigegeben.⁸⁰

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“; MIUR, „Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844“.

⁷⁹ Inwiefern diese Bewertung auch zu einer Reihung der Universitäten führt, um die festgesetzten Anteile des FFO wettbewerbsmäßig aufzuteilen, ist leider nicht bekannt.

⁸⁰ MIUR, „Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844“.

Die Fortschritte der Projektumsetzungen werden während der Dreijahresperiode anhand der zur Verfügung stehenden Indikatoren *ex-post*, bezogen auf das vorhergehende (akademische) Jahr, überwacht. Am Ende der Periode wird die durchschnittliche Umsetzungsquote berechnet.⁸¹ Liegt diese bei mindestens 95%, so wird eine Rückzahlung der vorfinanzierten Mittel nicht angestrebt.⁸² Ob eine derartige Rückzahlungsforderung je ausgesprochen wurde, ist nicht bekannt.

Ein Aspekt des PBF-Anteils des FFOs (Stärkung der verantwortungsbewussten Autonomie) steht im Zusammenhang mit den Dreijahresplänen. Jede Universität wählt hierfür zwei der drei Zielbereiche aus, als auch einen der vier Indikatoren, die für jeden Zielbereich vom Ministerium eigens für diese Zwecke vorgegebenen werden. Dann werden die Universitäten einer von drei Gruppen zugeteilt, basierend auf der Kombination der gewählten Zielbereiche.⁸³ Die Höhe der an die Universitäten verteilten Mittel richtet sich nun nach ihrem verhältnismäßigen Verbesserungserfolg hinsichtlich der beiden Indikatoren, gemessen an der durchschnittlichen Verbesserung aller gewählten (standardisierten) Indikatoren innerhalb ihrer Gruppe. Falls ein Fortschritt bezüglich der Indikatoren verbucht werden konnte, und die Universität nicht der nördlichen Region angehört, wird ihr Erfolg leicht aufgebessert, um regionalen Unterschieden entgegenzuwirken. Die Zuteilung der Mittel erfolgt in letzter Instanz gewichtet nach dem Anteil der jeweiligen Universität an den Standardkosten pro Studierenden.⁸⁴

⁸¹ Der Indikator für z.B. 2018 wird mit jenem von 2016 verglichen, um festzustellen, ob eine tatsächliche Verbesserung (TV) eingetreten ist. Diese wird mit der geplanten Verbesserung (GV; gesetzter Zielwert – Ausgangswert von 2016) verglichen. *I2018* erhält einen Wert zwischen null (falls TV gleich oder unter GV liegt) und eins (falls TV gleich oder über GV liegt). Der Durchschnitt (*I_{fin}*) aller *I2018* Werte wird verwendet, um die Umsetzungsquote zu berechnen ($1 - I_{fin}$). Der Anteil des vorfinanzierten Betrags, der für ein nicht vollständig umgesetztes Projekt vom Ministerium eingefordert werden kann, ist proportional der Umsetzungsquote. Vergleiche MIUR, „Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844“.

⁸² Ebd.

⁸³ Gruppe 1: Zielbereiche A und B; Gruppe 2: Zielbereiche A und C; Gruppe 3: Zielbereiche B und C. Siehe MIUR, „Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635“.

⁸⁴ Ebd., Anhang 2.

2.1.4. Niederlande

Übersicht über Qualitätsvereinbarungen der Periode 2019-2024			
Vorgaben	Ziele	Länge	Budgetauswirkung
6 Themenbereiche basierend auf GUEP-ähnlichem Dokument	Nicht bekannt	6 Jahre	69 Millionen Euro in 2019, steigt progressiv auf 209 Millionen Euro in 2024

Reformen haben im niederländischen Hochschulsystem eine lange Tradition. In den Jahren 1960-1980 war der Sektor von Wachstum geprägt und war, beginnend im Jahr 1983, von Restrukturierungsmaßnahmen und Zusammenlegungen betroffen⁸⁵. Des Weiteren begann sich eine Debatte zu entwickeln, ob das bestehende System die Forschung nicht zu stark beeinflusste. Dem folgend zog sich der Staat zwar nicht völlig aus dem Hochschulsektor zurück, begann aber aus der Distanz heraus zu steuern - „steering from a distance“.⁸⁶ Die Autonomie der Universitäten wurde ausgebaut, und damit einhergehend auch ihre Eigenverantwortung, z.B. im Bereich der Studienprogrammgestaltung. Zur Jahrtausendwende wurde das System weithin als eines der effizientesten und am besten funktionierenden Hochschulsysteme angesehen.

Die Universitäten heute haben vier Einkommensströme, wobei etwa zwei Drittel aus öffentlichen Mitteln stammen. Niederländische Universitäten bekommen einen Großteil ihres Budgets als Globalbudget, über das sie frei verfügen können (erster Einkommensstrom). Beim zweiten Strom handelt es sich einerseits um indirekte öffentliche Mittel, die als wettbewerbsorientierte Forschungsförderungen über *Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek*⁸⁷ (NWO) und ähnliche Einrichtungen vergeben werden, andererseits um EU-Fördermittel (z.B. ERC, Horizont 2020). Der dritte Einkommensstrom ergibt sich aus Einkünften durch öffentliche, private,

⁸⁵ Elken u.a., 2016.

⁸⁶ Melin, Göran u.a., *Statlig finansiering av universitet och högskolor i Nederländerna, Norge och Österrike [Staatliche Finanzierung von Universitäten und Hochschulen in den Niederlanden, Norwegen und Österreich]* (Stockholm, 2018).

⁸⁷ Vergleichbar mit dem österreichischem FWF.

NGO sowie EU-Lehr- bzw. Forschungsverträge, welche nachfrageorientiert sind. Studiengebühren machen den vierten Einkommensstrom aus.⁸⁸ Seit 2019 kann ein weiterer Einkommensstrom aus den Mitteln der Studienfinanzierung hinzugerechnet werden, die durch die Umstellung auf ein Darlehenssystem frei wurden.⁸⁹

Ähnlich wie in Österreich setzt das Parlament ein Hochschulgesamtbudget fest, welches seit dem Jahr 2000 über Formelfinanzierung und einen historischen Fixbetrag an die einzelnen Universitäten verteilt wird.⁹⁰ Das Globalbudget der jeweiligen Universitäten teilt sich in die zwei Teilbereiche Lehre und Forschung auf. Neben Formel- und Fixbudget wurden 2013-2016 zusätzlich insgesamt sieben Prozent für den Teilbereich Lehre über Leistungsvereinbarungen zugeteilt.⁹¹ 2016 lag das Hochschulgesamtbudget für Forschungsuniversitäten bei rund 3,6 Milliarden Euro.

Der Teilbereich Lehre ergibt sich aus folgenden Kriterien:

1. Anzahl der verliehenen Bachelor- und Masterabschlüsse
2. Anzahl der Studierenden - hier werden nur jene für die Berechnung miteinbezogen, die innerhalb der Regelzeit liegen (Bachelor drei Jahre, Master zwischen einem und drei Jahren).
3. Historischer Fixbetrag
4. Subventionen für die Einrichtungen der Veterinärmedizin und Humane Zahnmedizin

Der für Veterinärmedizin und Humane Zahnmedizin reservierte Anteil wird vom Gesamtbetrag, der für den Teilbereich Lehre zur Verfügung steht, abgezogen, und der Restbetrag auf alle Universitäten gemäß der Formel aufgeteilt. Ungefähr 70% des Lehrteilbetrages ergeben sich aus den beiden ersten Indikatoren, wobei hier eine Gewichtung hinsichtlich dreier Fächer (Human-/Sozialwissenschaften, Naturwissenschaften/Technische Wissenschaften, Medizin) im Verhältnis 1-1,5-3 vorgenommen wird.

⁸⁸ De Weert, Egbert und Patra Boezeroy, *Higher Education in the Netherlands. Country Report* (Enschede, 2007); OECD, „Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in The Netherlands“ (2018) <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264292048-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264292048-en&mimeType=text/html>> [zugegriffen 13. Dezember 2019]; Melin u.a., 2018.

⁸⁹ Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *Sector Agreement Research Universities 2018* (Amsterdam, 2018).

⁹⁰ De Weert und Boezeroy, 2007.

⁹¹ Melin u.a., 2018.

Der Teilbereich Forschung ergibt sich aus folgenden Aspekten:

1. Anzahl der verliehenen Bachelor- und Masterabschlüsse nach dem gleichen Verfahren wie im Teilbereich Lehre gewichtet
2. Anzahl der verliehenen Doktorsabschlüsse (PhD Äquivalent)
3. Historischer Fixbetrag
4. Subventionen für Spitzenforschungs-Verbünde (*toponderzoekscholen*)

Ungefähr 35% des Forschungsteilbetrages ergeben sich aus den ersten beiden Indikatoren.⁹² Dieser Teilbetrag setzt sich zu einem größeren Anteil aus historischen Fixbeträgen zusammen und ist daher weniger großen Schwankungen ausgesetzt, wobei festzuhalten ist, dass die genaue Verteilung der einzelnen Komponenten der Formel von einer Berechnung zur nächsten angepasst werden kann. Dies geschah zum Beispiel bezüglich der verliehenen Doktorsabschlüsse, deren Anteile 2014 25% ausmachten, jedoch durch die Verringerung der Finanzierung pro Abschluss seit 2017 nur noch 20%.⁹³

Leistungsvereinbarungen wurden in den Niederlanden zwischen 2013-2016 angewandt, wurden aber in der im Folgenden beschriebenen Form nicht mehr weitergeführt, sondern durch Qualitätsvereinbarungen ersetzt. Die Leistungsvereinbarungen hatten ihren Anfang bereits im Jahr 2005, begannen jedoch erst 2011 wirklich Form zu fassen. Das *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap* (Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft) und die beiden Vertretungsorganisationen des Hochschulsektors (VSNU für Universitäten und *Vereiniging Hogescholen* für Fachhochschulen) kamen zu einer Übereinkunft bezüglich der Inhalte und der spezifischen Abwicklung der Leistungsvereinbarungen. Bis 2012 lagen Leistungspläne von allen Institutionen für die nächsten vier Jahre vor, die von einem unabhängigen Komitee begutachtet wurden. In diesen Dokumenten erörterten die jeweiligen Institute ihre geplanten Schwerpunktsetzungen in Lehre und Forschung (auch hinsichtlich deren Wertschöpfung) sowie ihre qualitativen und quantitativen Ziele in den Bereichen *Quality and excellence*, *Study Success* und *Measures regarding education intensity and quality of lecturers*.⁹⁴

Die Leistungsvereinbarungen wirkten sich in zweierlei Hinsicht auf die Budgets der Institute aus. Bei fünf Prozent des Gesamtbudgets für Lehre handelt es sich um bedingte finanzielle

⁹² OECD, 2018; De Weert und Boezerooy, 2007; Jongbloed, Ben, *Overview of the Dutch Science System* (Enschede, 2018).

⁹³ OECD, 2018.

⁹⁴ Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *General Agreement between the Ministry of Education, Culture and Science and the VSNU* (2011).

Mittel (bedingter Teilbetrag). Die für 2012-2016 budgetierten Mittel waren von einem erfolgreichen Abschluss einer Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium abhängig, jene für 2017-2020 vom Erreichen der in 2015 selbstgesetzten Ziele nach den vom Ministerium vorgegebenen Indikatoren⁹⁵ Zwei Prozent des Gesamtbudgets für Lehre wurden unter Wettbewerbskonditionen zugesprochen. Hierfür wurden die Leistungspläne von einem Komitee bewertet. Jene Pläne, die hinsichtlich der Differenzierung der Universitäten, der Schwerpunktsetzung in Lehre und Forschung, sowie der Wertschöpfung ambitionierter waren, besser den Richtlinien des Ministeriums entsprachen (dieser Punkt wurde doppelt gewichtet), und deren Vorhaben am besten umsetzbar waren (orientiert an den einzelnen universitären Profilen und den lokalen Gegebenheiten), bekamen einen höheren Anteil an finanziellen Mitteln.⁹⁶

Basierend auf den jährlichen Berichten der Universitäten erstellte das Komitee im Jahr 2017 einen Endbericht. In diesem wird festgehalten, dass eine Mehrheit der Universitäten positive Entwicklungen hinsichtlich der Indikatoren des bedingten Teilbetrages verbuchen konnten. Insbesondere die Verbesserungen der *Drop-Out*- und der Abschlussraten erregten großes (öffentliches) Interesse. Die *Drop-Out*-Raten konnten im Durchschnitt von 17 auf 15 % gesenkt werden, die Abschlussrate stieg von 60 auf 74%. Tatsächlich konnten nur einige der Fachhochschulen ihre selbstgesteckten Ziele nicht erreichen. Die finanziellen Repressionen fielen jedoch weniger streng aus, da die Ministerin die schwierige Situation der Fachhochschulen berücksichtigte und ihnen zugute schrieb, dass sie dennoch Fortschritte verbuchen konnten. Eine weitreichend verbesserte Differenzierung der Universitäten oder verstärkte Lehr- oder Forschungsschwerpunkte konnte das Komitee nicht feststellen. Sowohl das Angebot der Studienfächer als auch die Verteilung der Studierenden innerhalb des Studienangebots blieben in den beiden Studienbereichen Bachelor und Master relativ gleich. Es konnte auch keine vermehrte Forschungsprofilierung festgestellt werden.⁹⁷

Das „Leistungsvereinbarungs-Experiment“ endete 2016. Ein Teilbereich der Leistungsvereinbarung bzw. ein Teilbereich der Finanzierung der Leistungsvereinbarung bleibt weiterhin in der

⁹⁵ Abgeschlossene Bachelorstudien, *Drop-Out*-Rate, Anzahl der Studierenden in *Honours* Programmen, Studierendenzufriedenheit, Lehrintensität, Qualifikationen des akademischen Personals und Overheads. Siehe OECD, 2018, S. 35.

⁹⁶ Jongbloed, Ben, Frans Kaiser und Don Westerheijden, „Improving Diversity, Quality and Efficiency in Dutch Higher Education Using Performance Agreements“, in *39th EAIR Forum 2017* (Porto, 2017), S. 1–20; Elken u.a., 2016; OECD, 2018; Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2011.

⁹⁷ Jongbloed u.a., 2017.

Budgetmittelaufteilung bestehen.⁹⁸ Hierbei handelt es sich um die zwei Prozent des budgetären Teilbereichs Lehre, der weiterhin zur Profilierung der Universitäten beitragen, aber auch die regionale Zusammenarbeit fördern soll. Das niederländische Globalbudget wird nun weitgehend formelbasierend verteilt, die Leistungsvereinbarungen wurden durch Qualitätsvereinbarungen ersetzt. Über diese Qualitätsvereinbarungen werden den Universitäten ab 2019 zusätzliche Finanzmittel zuteil, welche durch das Auslaufen der öffentlichen Stipendien und dem Wechsel zu einem System der Studiendarlehen frei werden.

Die Qualitätsvereinbarungen und die damit verbundenen Finanzmittel haben eine deutliche und für Studierende merkbare Verbesserung der Qualität der Lehre zum Ziel. Die Inhalte, Schwerpunkte und Ziele der jeweiligen Qualitätsvereinbarungen orientieren sich am niederländischen Gesamtuniversitären Entwicklungsplan 2015-2025 sowie an den strategischen Entwicklungsplänen der jeweiligen Universitäten. Hier ist besonders hervorzuheben, dass der ausdrückliche *Input* der Studierenden, des Lehrpersonals und externer Stakeholder verlangt wird.

Von den neu freigewordenen Mitteln wurden zehn Prozent für nationale Prioritäten seitens des Ministeriums reserviert. Die restlichen 90% werden zwischen den Universitäten und Fachhochschulen aufgeteilt und sind an die Qualitätsvereinbarungen gebunden. Der zur Verfügung stehende Betrag wird den Universitäten zum überwiegenden Teil proportional zu ihrem jeweiligen Budgetanteil basierend auf den Studierendenzahlen zugewiesen. Tabelle 3 stellt dar, dass der Betrag, der den Universitäten über die Qualitätsvereinbarungen 2019 zugewiesen wurde, 69 Millionen Euro beträgt und bis 2024 auf 209 Millionen Euro ansteigen wird.

⁹⁸ Ministry of Education Culture and Science, *The Value of Knowledge: Strategic Agenda for Higher Education and Research 2015-2025* (2015) <<https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2015/07/01/the-value-of-knowledge/the-value-of-knowledge.pdf>> [zugegriffen 13. März 2019]; Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2018.

x €1 million*	2019	2020	2021	2022	2023	2024
90% revenues from the student loan system	184	217	368	460	485	550
Of which, universities of applied sciences	115	134	228	285	301	341
Accumulation to 2023 - 2024 for possible financial consequences for universities of applied sciences						40
Of which, research universities	69	82	140	175	184	209
Accumulation to 2023 - 2024 for possible financial consequences for research universities						25

*All the figures in the table have been rounded up or down, which accounts for any mathematical discrepancies between the figures

Tabelle 3: Universitätsfinanzierung in den Niederlanden: Übersicht über die Finanzmittel der ehemaligen öffentlichen Stipendien⁹⁹

Die Übereinkunft zwischen dem Ministerium, der VSNU und Vertreterorganisationen der Studierenden bezüglich der Qualitätsvereinbarungen sieht Überprüfungen der vorgelegten Pläne bis April 2020 vor, deren Umsetzung in 2022 und eine weitere nach Ablauf der Planungsperiode in 2024 durch die *Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders* (NVAO) vor. Sollte sich in der ersten Instanz ergeben, dass von der NVAO beanstandete Pläne trotz Überarbeitung weiterhin vom Ministerium als unzureichend eingeschätzt werden, so wird die Universität von den zusätzlichen Finanzmitteln ausgeschlossen und ihr Anteil an alle anderen Institutionen proportional verteilt. Sollte ein Plan positiv bewertet werden, aber die Fortschritte in der Umsetzung der Ziele bis 2022 schleppend sein, so behält sich das Ministerium vor, die Finanzmittel der jeweiligen Universität zu kürzen.¹⁰⁰

Die niederländische Regierung hat 2019 erneut einen Vorstoß unternommen, das Finanzierungssystem der Universitäten und der Forschung einer grundlegenden neuen Berechnung zu unterziehen; dabei soll die Finanzierung der Lehre mittels einer durch ein unabhängiges Gremium durchgeführten Kostenanalyse neu bewertet werden. Dies wird voraussichtlich zu einer grundsätzlichen Anpassung der Finanzierung des Hochschulsystems führen.¹⁰¹

⁹⁹ Ministry of Education Culture and Science, *Investing in the Quality of Education: Quality Agreements 2019-2024* (Amsterdam, 2018), S. 5.

¹⁰⁰ Ministry of Education Culture and Science, 2015; Ministry of Education Culture and Science, 2018.

¹⁰¹ Rijksoverheid, „Commissie-Van Rijn biedt advies bekostiging hoger onderwijs en onderzoek aan (Van Rijn-Kommission bietet Empfehlungen zur Finanzierung der Hochschulbildung und Forschung an)“ (2019) <<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/05/15/commissie-van-rijn-biedt-advies-bekostiging-hoger-onderwijs-en-onderzoek-aan>> [zugegriffen 17. Oktober 2019].

2.1.5. Österreich

Übersicht über Leistungsvereinbarungen der Periode 2019-2021			
Vorgaben	Ziele	Länge	Budgetauswirkung
Inhaltliche Vorgaben des UG (§13) 8 Systemziele des GUEP, Arbeitsbehelf, „technischer Brief“ ¹⁰²	Min. 1 Ziel pro Leistungsbereich (14 große Leistungsbereiche vorhanden)	3 Jahre	100%

Der österreichische Hochschulsektor war lange Zeit von Stabilität geprägt. Die akademischen Leiter der Fachbereiche standen in direkten Verhandlungen mit dem Staat, um die Belange ihres eigenen Fachgebietes zu regeln. Der Zugang zu den Universitäten, wie auch höhere Bildung selbst, wurden als Privileg einiger weniger betrachtet, was eine relativ großzügige Unterstützung seitens der öffentlichen Hand ermöglichte. Die erste Reformwelle setzte in den 1960er Jahren ein. Der Hochschulsektor wurde in mehrfacher Hinsicht geöffnet: so wurden die Zugangsmöglichkeiten erweitert, die finanzielle Unterstützung ausgebaut, neue Studienmöglichkeiten eingeführt, sowie die Mitbestimmung des akademischen Mittelbaus und der Studierenden ermöglicht. Höhere Bildung wurde als Allgemeingut angesehen und der Hochschulsektor, wie auch dessen Finanzierung, expandierte bis Ende der 1970er Jahre, und mit ihnen auch die Reglementierung der Universitäten durch formale Verordnungen und Gesetzgebung. Der Ruf nach Autonomie der Universitäten verstärkte sich. Die zweite Reformwelle der 1990er Jahre begann diesem Ruf gerecht zu werden. Die Rollen der Rektorinnen und Rektoren sowie der Dekaninnen und Dekane wurde durch das Universitäts-Organisationsgesetz 1993 gestärkt, weitgehende Autonomie wurde jedoch erst mit dem Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) erreicht, durch welches Universitäten zu Körperschaften öffentlichen Rechts wurden und ein Globalbudget das bisherige Einzelpostenbudget ersetzte. In dieser zweiten Reformwelle kam es auch zu anderen weitreichenden Veränderungen des Hochschulsektors. So wurde 1993 das Fachhochschul-Studiengesetz implementiert und 1999 die Umsetzung des Bologna-Prozesses begonnen. Im selben Jahr wurden auch Privatuniversitäten zugelassen.¹⁰³

¹⁰² Für nähere Details siehe Kapitel 3.2 ab Seite 56.

¹⁰³ Pechar, Hans, „Backlash or Modernisation? Two Reform Cycles in Austrian Higher Education“ in *Reform and Change in Higher Education: Analysing Policy Implementation*, hg. von Å. Gornitzka, M. Kogan und A. Amaral (Dodrecht, 2005), S. 269-285.

Die Budgets der Universitäten werden zum überwiegenden Teil von der öffentlichen Hand gestellt. Der Haupteinkommensstrom besteht aus einem Globalbudget, über welches die einzelnen Universitäten frei verfügen können. Die Vergabe des Globalbudgets erfolgt primär über Leistungsvereinbarungen, die tatsächliche Aufteilung des Universitätsbudgets auf die einzelnen Universitäten erfolgt sowohl formel- als auch wettbewerbsbasierend sowie auf Basis der LV-Verhandlungen. Die Spezifika der Aufteilung veränderten sich mehrmals seit der Einführung des Globalbudgets im Jahr 2007. Ein zweiter Einkommensstrom besteht aus Drittmitteln aus öffentlichen- und EU-Quellen, privaten Einkünften und Spenden. Studienbeiträge machen den dritten Einkommensstrom aus. Diese betreffen seit 2013 Studierende, die die vorgesehene Studienzeit um mehr als zwei Toleranzsemester überschreiten sowie Drittstaatenangehörigen mit einer Aufenthaltsberechtigung für Studierende.¹⁰⁴

Mit der Umsetzung des UG 2002 konnten die Universitäten 2007 erstmals über das erhaltene Globalbudget frei bestimmen. Ein Großteil des Budgets (rund 80%) wurde über die Leistungsvereinbarungen vergeben, um den Lehr- und Forschungsbetrieb fortzuführen und spezifische Projekte umsetzen zu können. Dieser Anteil konstituiert das historisch fortgeschriebene Grundbudget. Gleichzeitig wurde auch ein Aspekt der leistungsorientierten Finanzierung eingeführt, indem knapp unter 20% des Universitätsbudgets als Formelbudget vergeben wurden. Hierfür wurden 11 unterschiedlich gewichtete Indikatoren herangezogen, um eine Verbesserung hinsichtlich der gesetzten Referenzwerte zu erzielen. Der Wettbewerb zwischen den Universitäten sollte angeregt werden, indem jene Universitäten mit den größten Verbesserungen finanziell höher belohnt würden. Dies ist jedoch einer der Kritikpunkte, da das Endergebnis nach der Größe der Universitäten standardisiert wurde. Ein weiterer zentraler Kritikpunkt kann darin gesehen werden, dass aufgrund der Komplexität der verwendeten Formel auch die Transparenz der Mittelvergabe nicht erhöht werden konnte und die Mittelaufteilung aus der Sicht der Universitäten eine Planung der zukünftigen finanziellen Lage unmöglich machte.¹⁰⁵ Das Formelbudget kam über zwei Leistungsvereinbarungsperioden zum Einsatz und wurde 2013-2015 und 2016-2018 durch die Hochschulraum-Strukturmittel (HRSM) ersetzt.

¹⁰⁴ De Boer u.a., 2015; §91 UG 2002.

¹⁰⁵ Lassnigg, Lorenz und Martin Unger, „Funding Higher Education – Where is Austria Going?“, *IB Revija*, 42 (2008), S. 23–30; Unger, Martin u.a., *Evaluierung des formelgebundenen Budgets der Universitäten. Project Report* (Wien, 2011); De Boer u.a., 2015.

Die Hochschulraum-Strukturmittel nahmen einen beachtlich niedrigeren Anteil des Universitätsbudgets ein (fünf und acht Prozent¹⁰⁶) und stellen eine Vorstufe zur Studienplatzfinanzierung dar.¹⁰⁷ Die HRSM wurden größtenteils formelbasierend vergeben, wozu vier Indikatoren verwendet wurden: Zahl der prüfungsaktiven ordentlichen Studierenden, Zahl der Absolventinnen und Absolventen, Wissenstransfer und private Spenden. In der LVP 2016-2018 wurden die privaten Spenden durch die Anzahl Doktorandinnen und Doktoranden in strukturierten Doktoratsprogrammen ersetzt und die Gewichtungen leicht geändert. Ein Anteil von 14% bzw. 13% wurde wettbewerbsorientiert für kooperative Projekte vergeben.¹⁰⁸

Durch die Novelle zum UG 2002 in 2018, weithin „Unifinanzierung NEU“ genannt, wurde das derzeit gültige Drei-Säulen-Modell (Teilbereiche Lehre, Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK), sowie Infrastruktur und strategische Entwicklung) eingeführt, welches zur Vergabe des gesamten Universitätsbudgets herangezogen wird. Das Budget der jeweiligen Universitäten wird weitgehend indikatorbezogen festgesetzt (bis zu 70%¹⁰⁹), wobei es sich nun um eine kapazitätsorientierte, studierendenbezogene Universitätsfinanzierung handelt, da das Gesetz vorschreibt, ein Minimum von 80% der Teilbereiche Lehre und Forschung/EEK bedarfsorientiert abzudecken. Ferner ist gesetzlich festgelegt, dass die verbleibenden maximalen 20% der beiden Teilbereiche mindestens einen wettbewerbsorientierten Indikator beinhalten. Der Gesamtbetrag sowie die tatsächlich zum Einsatz gelangenden Indikatoren werden für die jeweilige LVP festgelegt.

Alle Teilbeträge, mit Ausnahme der wettbewerbsbasierenden, werden in den LV der Universitäten für die gesamte LVP festgelegt und gelangen monatlich zur Auszahlung. Die wettbewerbsbasierenden Teilbeträge werden in den LV vorabgeschätzt und jährlich abgerechnet, sobald die Werte der verwendeten Indikatoren des Vorjahres qualitätsgeprüft wurden. Das Ministerium hat die Möglichkeit, höchstens 0,5% der jeweiligen Globalbudgets einzubehalten, um die Umsetzung sozialer Maßnahmen sicherzustellen. Dieser Betrag kommt zur Auszahlung, wenn die in

¹⁰⁶ Basierend auf BMBWF, *Universitätsbericht 2017* (Wien, 2018), S. 14.

¹⁰⁷ De Boer u.a., 2015.

¹⁰⁸ BGBl II 292/2012, 292. *Verordnung: Hochschulraum-Strukturmittelverordnung-HRSMV und Änderung der Wissensbilanz-Verordnung 2010* (2012); BGBl II 228/2015, 228. *Verordnung: Änderung der Hochschulraum-Strukturmittelverordnung und der Wissensbilanzverordnung 2010* (2015).

¹⁰⁹ BMBWF, *Wesentliche Änderungen durch die Novelle zum Universitätsgesetz 2018 („Universitätsfinanzierung NEU“)* (Wien, kein Datum).

der LV vereinbarten Ziele erfüllt wurden. Weitere zwei Prozent des gesamten Universitätsbudgets können für „besondere Finanzierungserfordernisse sowie zur Ergänzung der Leistungsvereinbarungen“ zurückgehalten werden. Diese Summe muss schlussendlich im vollen Ausmaß an die Universitäten ausbezahlt werden. Die Reduktion des Globalbudgets einer Universität ist im Vergleich mit einem Drittel des Globalbudgets der vorhergehenden LVP mit zwei bzw. vier und sechs Prozent im ersten, zweiten und dritten Jahr begrenzt.¹¹⁰

Abbildung 5 unten illustriert die Teilbereiche und verwendeten Indikatoren des neuen Drei-Säulen-Modells. Die Mittel für den Teilbereich Lehre werden in der aktuellen LVP 2019-2021 maßgeblich (96%) über die vereinbarte Anzahl der angebotenen prüfungsaktiv betriebenen Studien vergeben. Damit gemeint sind alle ordentlichen Studierenden eines Bachelor-, Master- oder Diplomstudiums, die ein Minimum von 16 ECTS beziehungsweise acht Semesterstunden pro Jahr aufweisen. Der Teilbereich Forschung/EEK wird überwiegend (90,895%) über die vereinbarte Anzahl an Professuren und Laufbahnstellen in Vollzeitäquivalenten vergeben. In beiden Bereichen erfolgt eine Gewichtung nach sieben Fächergruppen. Die Zuweisung der Studienfelder der einzelnen Universitäten zu den Fächergruppen wird per Verordnung festgelegt. Die Gewichtung variiert zwischen eins und dem Maximalwert fünf für den Teilbereich Lehre und zwischen eins und 2,2 für den Teilbereich Forschung/EEK.¹¹¹ Der Fokus auf Professuren und Laufbahnstellen kann eine Benachteiligung für Spartenuniversitäten darstellen, deren Lehrkörper aus inhaltlich-fachlichen Gründen weniger stark aus Personen in diesen „ausgewählten Verwendungen“ besteht.

Hinsichtlich der wettbewerbsbasierenden Indikatoren wurden für die LVP 2019-2021 je zwei Indikatoren für die Teilbereiche Lehre und Forschung/EEK festgelegt. Die wettbewerbsbasierenden Mittel des Teilbereichs Lehre werden zu je zwei Prozent über die Anzahl der Bachelor-, Master-, und Diplomstudienabschlüsse und die Anzahl der prüfungsaktiven Studien mit mindestens 40 ECTS bzw. 20 Semesterstunden pro Studienjahr vergeben. In beiden Fällen erfolgt ebenfalls eine Gewichtung nach Fächergruppen. Die wettbewerbsbasierenden Mittel des Teilbereichs Forschung/EEK werden basierend auf den Drittmiteileinkommen aus Quellen der EU,

¹¹⁰ §12 UG 2002.

¹¹¹ BGBl II 202/2018, 202. *Verordnung: Universitätsfinanzierungsverordnung – UniFinV und Änderung der Wissensbilanz-Verordnung 2016* (2018).

des Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF), der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) und des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbibliothek¹¹² sowie der Anzahl der strukturierten Doktorandinnen und Doktoranden vergeben. Hier wird zwischen wissenschaftlichen und künstlerischen Universitäten unterschieden: die Mittel für die Drittmittel Erlöse werden auf acht bzw. 0,1 Prozent und jene für die Anzahl der strukturierten Doktorandinnen und Doktoranden auf einen bzw. 0,005 Prozent aufgeteilt.¹¹³ Der letztendliche Betrag, der den jeweiligen Universitäten je Indikator zuteil kommt, wird von „ihrem Anteil am Indikatorwert aller Universitäten“¹¹⁴ bestimmt.

Zusätzlich zu den Budgets aus den Säulen „Lehre“ und „Forschung/EEK“ werden den Universitäten im Rahmen der LV Mittel über die Säule „Infrastruktur und strategische Entwicklung“ nach Maßgabe bestehender vertraglicher Verpflichtungen (z.B. Mietzahlungen, KMA, Medizinische Fakultät Linz) und des universitätsspezifischen Bedarfs (z.B. Direktinvestitionen in Projekte, Sicherstellung des universitären Leistungsangebotes in bisheriger Qualität und bisherigem Ausmaß) zur Verfügung gestellt.

¹¹² Alle Drittmittel, mit Ausnahme von FFG-Erlösen, werden mit einem Faktor von 2 gewichtet. Siehe BGBl II 202/2018.

¹¹³ Ebd.

¹¹⁴ §12a Abs. 2 UG 2002.

Das Drei-Säulen-Modell

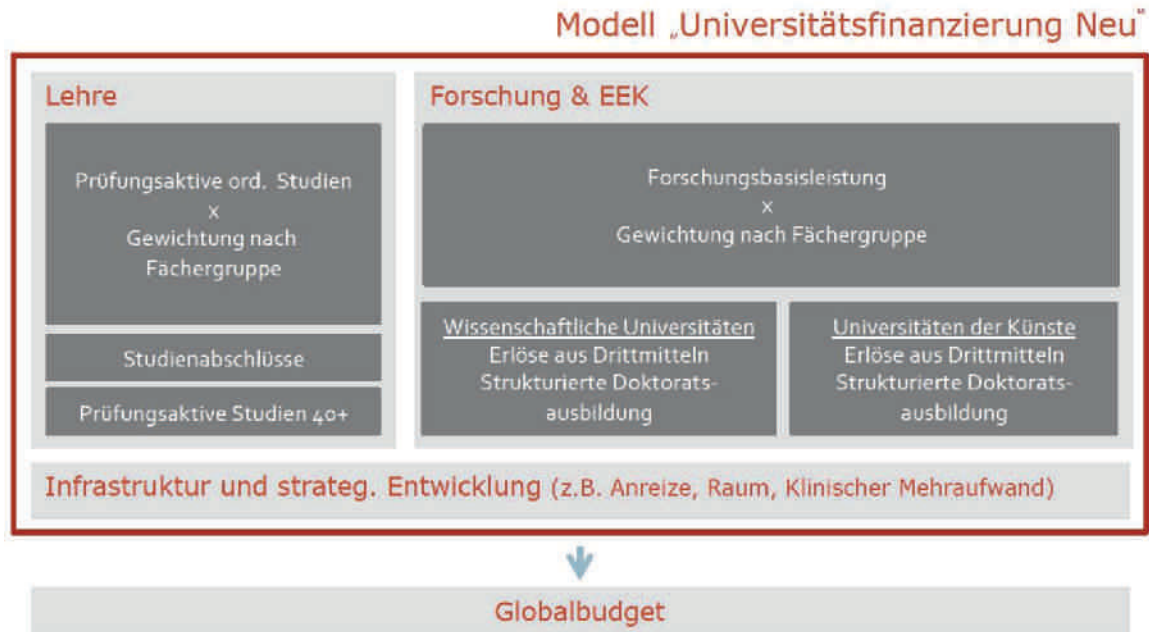


Abbildung 5: Universitätsfinanzierung in Österreich: Universitätsfinanzierung NEU- Das Drei-Säulen-Modell¹¹⁵

Bei den Leistungsvereinbarungen zwischen den einzelnen Universitäten und dem Ministerium handelt es sich um öffentlich-rechtliche Verträge, ohne deren Zustandekommen die Finanzmittel entsprechend der Vergabekriterien der neuen LVP nicht ausbezahlt werden können. Sollte dies der Fall sein, so schreibt das UG 2002 genaue Vorgehensweisen sowie Mediation durch eine Schlichtungskommission vor. Die LV werden von den gesetzlichen Grundlagen des UG 2002 sowie vom GUEP, den EP und den Wissensbilanzen geleitet. Der Aufbau der einzelnen Vereinbarungen wird durch das vom Ministerium vorgegebene Muster und den Arbeitsbehelf strukturiert und vereinheitlicht. Eine deutliche Bezugnahme in allen Bereichen auf GUEP und UEP wird nicht nur vorausgesetzt, sondern ist explizit in die Struktur der Leistungsvereinbarungen integriert, ebenso wird der Bezug auf andere relevante Strategiedokumente (z.B. FTI-Strategie des Bundes) bei den einzelnen Vorhaben gefordert.¹¹⁶

¹¹⁵ BMBWF, „Leistungsvereinbarungen 2019 – 2021: Gutes Studieren und gutes Forschen“, *Austria Innovativ*, 1 (2019), S. 10.

¹¹⁶ BMBWF, *Leistungsvereinbarungen: Muster und Arbeitsbehelf für den Entwurf der Leistungsvereinbarungen* (Wien, 2017a).

Im letzten Jahr der jeweilig laufenden LVP beginnen die Verhandlungen für die nächste Runde der LV. Bis spätestens Ende April müssen die ersten Entwürfe der Universitäten dem Ministerium vorliegen, welche von einer Kostenkalkulation begleitet sind. Dem Ministerium ist wiederum vorgeschrieben, bis spätestens Ende August zu den Plänen Stellung zu nehmen. Die Verhandlungsgespräche zwischen den beiden Vertragspartnern müssen bis Ende Dezember mit der Unterzeichnung der Leistungsvereinbarung zum Abschluss kommen.¹¹⁷ In den Verträgen werden die verhandelten Verpflichtungen der Universitäten, ihre Zielsetzungen, Maßnahmen und Projekte in den folgenden Bereichen festgehalten:

1. Strategische Ziele, Profilbildung, Universitäts- und Personalentwicklung

In diese Bereiche fallen Aspekte wie gesellschaftliche Zielsetzungen, Qualitätssicherung, Weiterentwicklung des Standorts und personelle Entwicklungen.¹¹⁸

2. Forschung/EEK

Dies inkludiert Pläne, um die Forschungsstärken und Infrastrukturen auszubauen, Wissenstransfer, der Platz der Universität im ERA, internationale Mobilität und die Stärken in der Entwicklung und Erschließung der Künste.

3. Lehre

Im Bereich Lehre stehen Maßnahmen zur Verbesserung der Betreuungsrelationen und zur Senkung der Quote der Studienabbrecherinnen und -abbrecher im Zentrum, sowie die Entwicklungen der Studien, Weiterbildungsangebote, Internationalisierung und Mobilität und der Ausbau des Angebots für berufstätige Studierende.

4. Sonstige Leistungsbereiche

Dies beinhaltet z.B. Ausführungen zu geplanten bzw. laufenden Kooperationen und die Festlegung von Indikatoren zur Verfolgung des Leistungserfolges.

Die Kommunikation zwischen Universitäten und Ministerium endet nicht mit der Unterzeichnung der Verträge. Vielmehr kommt es alle sechs Monate zu Begleitgesprächen, um den Umsetzungserfolg der Ziele zu besprechen, bzw. auch um etwaige Schwierigkeiten zu diskutieren. Zusätzlich sind die Universitäten verpflichtet, jährlich eine Wissensbilanz zu erstellen, die unter anderem auch einen Berichtsteil hinsichtlich der LV beinhalten muss. Nach dem zweiten Jahr

¹¹⁷ §13 UG 2002.

¹¹⁸ BMWFW 2017a; §13 UG 2002.

einer LVP muss dies auch eine Erörterung der wahrscheinlichen Umsetzung der Zielvorgaben inkludieren.¹¹⁹

2.2. „Leistungsvereinbarungen“ im internationalen Vergleich

Keines der hier vorgestellten Finanzierungsmodelle gleicht dem österreichischen System; auch würde eine vollständige Übertragung der Modelle auf das österreichische Hochschulsystem aufgrund wichtiger systematischer Unterschiede kaum erfolgversprechend sein. Dennoch könnte die Integration von Teilaspekten der unterschiedlichen Systeme zu einer Verbesserung der österreichischen Hochschullandschaft bzw. zu einer Stärkung der Leistungsvereinbarungen und deren Lesbarkeit beitragen.

Tabelle 4 unten ermöglicht einen vergleichenden Überblick über die zentralen Unterschiede zwischen den Vereinbarungen der fünf vorgestellten Länder. Hier ist ersichtlich, dass die Verträge in zwei Ländern (Dänemark und Finnland) derzeit keine Auswirkung auf das Budget haben, in Österreich hingegen wird mit der Einführung von Unifinanzierung NEU das gesamte Budget der Universitäten über die Leistungsvereinbarung festgelegt. In Italien hat der Dreijahresvertrag nur einen geringen Einfluss auf das Globalbudget der Universitäten, auch in Dänemark wird dieser ab 2023 ähnlich niedrig ausfallen. In den Niederlanden steigen die Mittel, die über die Qualitätsverträge an *research universities* vergeben werden, bis 2024 auf 209 Millionen Euro an.

Hinsichtlich der Zielsetzungen, bzw. der in den Verträgen verwendeten Indikatoren zur Umsetzungsverfolgung, ist Österreich mit einer Spanne zwischen 11 und über 100 vereinbarten Zielen Spitzenreiter. Dänemarks Universitäten setzten sich selbst vier bis acht Ziele. In Finnland kommen sechs Indikatoren zum Einsatz. In Italien entwickeln die Institute Projekte zu zwei der drei Zielbereiche; wie viele der 26 vorgegebenen Indikatoren tatsächlich zur Anwendung kommen, hängt mit den jeweiligen Projekten zusammen. Auch wenn eine Übernahme der vier bis acht Ziele Dänemarks für Österreichs LV unrealistisch ist, könnte sich Österreich dennoch etwas an den vergleichsweise sehr fokussierten Zielvorgaben und den weitaus kürzeren Indikatorenlisten der verglichenen Systeme orientieren, um die bestehende Spannweite der Zielsetzungen zu verringern. Der Österreichische Wissenschaftsrat spricht wiederholt die Empfehlung aus, die LV zu verschlanken (siehe Seite 62).

¹¹⁹ §13 UG 2002.

In allen Ländern, mit Ausnahme Dänemarks, erhalten die Universitäten Vorgaben durch die zuständigen Ministerien bezüglich der inhaltlichen Schwerpunkte der Vereinbarungen. In Dänemark werden die Inhalte durch die Universitäten gänzlich individuell bestimmt, in Italien durch das Ministerium, jedoch erst, nachdem unterschiedliche Interessengruppen wie die Rektorenkonferenz und der Nationalrat der Universitätsstudierenden zu den Schwerpunktbereichen Stellung genommen haben. In den restlichen Systemen basieren die Schwerpunktsetzungen auf Entwicklungsplänen des zuständigen Ministeriums (ähnlich dem österreichischen GUEP). Die Möglichkeiten zur Steuerung des Hochschulsystems sind in Österreich seit der Einführung von Unifinanzierung NEU auf die Prozesse der LV-Verhandlungen und deren Abschluss limitiert. Den strategischen Dokumenten (der zukünftige Hochschulplan, GUEP und EP) und den sich davon ableitenden Schwerpunktsetzungen der jeweiligen LVP kommt daher in der Steuerung der Leistungsvereinbarungen eine besonders zentrale Rolle zu. Die systematische und ernstgemeinte Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen in den weitgefassten Entwicklungsprozess der Vereinbarungen, gemäß der Beispiele Italien und Niederlande, würde die Tragweite der österreichischen strategischen Dokumente bzw. der LV selbst festigen. Dies würde das Instrument Leistungsvereinbarung weiter stärken, den Prozess des Dialoges ausweiten und unterschiedliche Sichtweisen nicht nur ad hoc in die zukünftige Entwicklung der einzelnen Universitäten bzw. des gesamtösterreichischen Hochschulsystems einbinden.

Der derzeitige Zeitrahmen der LVP lässt eine ausgeweitete Konsultation jedoch keinesfalls zu. Die Vertragsperioden der Vergleichsländer reichen zwischen drei Jahren in Österreich und Italien, bis zu sechs Jahren in den Niederlanden. Eine Ausdehnung des zeitlichen Rahmens der österreichischen LVP über drei Jahre hinaus würde den Zeitdruck aus dem Zyklus der Leistungsvereinbarungen nehmen und mehr Freiraum zur Reflexion und strategischen Planung aller Vertragsseiten erlauben. Es würde auch dem Umstand Rechnung tragen, dass die effektive Umsetzung strategisch wichtiger Vorhaben und die Umsetzung gesteckter Ziele oftmals einen längeren Zeitrahmen in Anspruch nehmen und die Abstimmung unterschiedlicher intra- und interministerieller Interessen ermöglichen (siehe Seite 62).

Der direkte Vergleich zwischen den österreichischen Leistungsvereinbarungen mit den anderen hier vorgestellten internationalen Beispielen ist kaum möglich, da es sich seit der Implementierung der Universitätsfinanzierung NEU um grundverschiedene Instrumente handelt. Keines der Modelle kann die komplexen Anforderungen der österreichischen LV erfüllen. Dennoch, mit dem Bewusstsein, dass die Leistungsvereinbarungen einen zu Papier gebrachten Dialog und Verhandlungsprozess darstellen, ist es dem Wissenschaftsrat ein Anliegen, vor allem im Sinne der Darstellung des umfangreichen Leistungsspektrums der österreichischen Universitäten die Lesbarkeit des Dokuments nicht außer Acht zu lassen. Die internationalen Beispiele können

nicht als direkte Vorlage dienen, aber sie können inspirieren, die LV-Inhalte stringenter darzustellen.

Land	Vorgaben	Ziele	Länge	Budgetauswirkung
AT	8 Systemziele des GUEP, Arbeitsbehelf, „technischer Brief“ ¹²⁰	Zwischen 11-102; am häufigsten zw. 20 und 30	3 Jahre	100%
DK	Von Universitäten selbst gesetzt	Zwischen 4 und 8	4 Jahre	Ab 2023: 5% des fixen Budgetanteils des Teilbudgets Lehre welcher 25% ausmacht; davor keine finanzielle Auswirkung
FI	Quantitative Ziele basierend auf GUEP-ähnlichem Dokument	6 Indikatoren für die Bereiche Lehre (3), Forschung (2), Internationalisierung (1)	4 Jahre	keine
IT	3 Zielbereiche mit 8 Maßnahmen und 26 Indikatoren	2 Zielbereiche werden von Universität gewählt und Projekte entwickelt	3 Jahre	1% (+ Auswirkung auf die Vergabe von PBF Anteilen)
NL	6 Themenbereiche basierend auf GUEP-ähnlichem Dokument	Nicht bekannt	6 Jahre	69 Millionen Euro in 2019, steigt progressiv auf 209 Millionen Euro in 2024

Tabelle 4: Leistungsvereinbarungen im Ländervergleich: Eine Übersicht

¹²⁰ Für nähere Details siehe Kapitel 3.2 ab Seite 56.

3. Analyse des Instruments Leistungsvereinbarung

Der Schwerpunkt der Analyse des Österreichischen Wissenschaftsrats ist in dieser Leistungsvereinbarungsperiode zum einen auf die Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument gerichtet, zum anderen auf den Prozess der Leistungsvereinbarung. Um ein tiefgreifendes Verständnis des Instruments zu ermöglichen, unterzogen die Ratsmitglieder die unterzeichneten Leistungsvereinbarungen einer eingehenden Analyse mit Augenmerk auf die Schwerpunktsetzungen dieser LVP und den Veränderungen durch die Novelle des Universitätsgesetzes in 2018. Zusätzlich wurde das Gespräch mit den Rektorinnen und Rektoren der 22 Universitäten bezüglich ihrer Erfahrungen mit dem Instrument LV in dieser LVP gesucht.

Der Großteil der 22 Universitäten nahm die Einladung des Österreichischen Wissenschaftsrats zu einem Gesprächsforum oder/und zu einem Einzelgespräch an. Drei Einzelgespräche wurden vor dem Gesprächsforum wahrgenommen, eines danach. Das rund dreistündige Gesprächsforum fand am 27. Juni 2019 mit 20 Rektorinnen und Rektoren in den Räumlichkeiten des Wissenschaftsrats statt. Das Gesprächsforum wurde durch den Ratsvorsitzenden begrüßt und eröffnet und wurde in zwei Teilen abgehalten. Der erste ermöglichte den Teilnehmenden das freie Wort, der zweite Teil wurde durch Fragen der anwesenden Ratsmitglieder geleitet. Im Zuge dessen wurde eine weite Bandbreite an Themen angesprochen, Mikrosteuerung und Autonomie, Budgetberechnung und Kennzahlen, Wissensbilanz, der zeitliche Ablauf, bis hin zur Dokumentenflut und Überfrachtung der LV.

Im Folgenden werden zuerst die Änderungen durch die Novelle des Universitätsgesetzes in 2018 erörtert, welche das Universitätsbudget, die Finanzierung, Zugangsregelungen und die Leistungsvereinbarung betreffen. Die tatsächlichen budgetären Rahmenbedingungen werden ebenso betrachtet wie die Schwerpunktsetzungen für diese LVP durch den GUEP. Diese Ausführungen dienen als Hintergrund für die darauffolgende Analyse der Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument und als Prozess.

3.1. Universitätsfinanzierung NEU – Novelle des Universitätsgesetzes in 2018

Durch die Novelle des UG 2002, welche am 4. April 2018 im BGBl. I Nr. 8/2018 bekannt gegeben wurde, kam es zu einigen Veränderungen für die Universitäten. Unifinanzierung NEU brachte nicht nur ein höheres Universitätsbudget, sondern auch ein neues Modell der Budgetberechnung, Neuerungen bezüglich Zugangsregelungsoptionen und eine explizite Möglichkeit, das Universitätssystem durch den GUEP zu planen und zu steuern.

LVP 2016-2018	LVP 2019-2021
Historisch bestimmtes Finanzierungsmodell.	Kapazitätsorientierte Studien- sowie Forschungs- und Infrastrukturbezogene Finanzierung, welche Bedarfs- und Leistungsbezogen ist.
Auswirkung der LV auf das Budget: 92 Prozent.	Auswirkung der LV auf das Budget: 100 Prozent.
92% des Budgets wurden als historisch fortgeschriebenes Grundbudget über die Leistungsvereinbarung festgesetzt, wobei Bedarf, Nachfrage, Leistung und gesellschaftliche Zielsetzungen maßgeblich waren. 8% wurden über die Hochschulraum-Strukturmittel indikatorbezogen vergeben, wovon 13% wettbewerbsbasiert waren.	Das Globalbudget setzt sich aus den drei Leistungsteilbereichen Lehre, Forschung/Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Infrastruktur und strategische Entwicklung zusammen. 61% des Globalbudgets (Bereiche Lehre und Forschung/EEK) werden indikatorbezogen vergeben, wovon ca. 6,4% wettbewerbsbasiert sind. 39% (Teilbereich Infrastruktur) werden bedarfs- und vorhabenorientiert vergeben.
Veränderungen des Budgets waren kaum gegeben.	Veränderungen des Budgets stark abhängig von der Umsetzung der Indikatoren
Die Steuerung bzw. Planung des Hochschulsystems war durch das UG nicht gegeben.	Verankerung des Gesamtösterreichischen Entwicklungsplans in das UG.
Gesellschaftliche Zielsetzungen waren vorgesehen: Verbesserung der sozialen Durchlässigkeit, Erhöhung des Frauenanteils in leitenden Funktionen, Nachwuchsförderung, Ausbau von gesellschaftlich relevanten Bereichen in Kunst, Kultur und Forschung sowie Wissens- und Technologietransfer.	Neu hinzu kommt die explizite Forderung nach Maßnahmen zur sozialen Dimension in der Lehre sowie zur Einbeziehung von unterrepräsentierten Gruppen in die Hochschulbildung. Hierfür können bis zu 0,5 Prozent des Globalbudgets einbehalten werden, welche nur zur Auszahlung kommen, wenn die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt wurden.
International hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnten nicht proaktiv in einem vereinfachten Verfahren berufen werden.	Die Möglichkeit, hervorragende Persönlichkeiten durch <i>Opportunity Hiring</i> vereinfacht zu berufen, ist nun gegeben.
Die Festlegung des Gesamtbetrags des Universitätsbudgets musste bis Ende des zweiten LV-Jahres erfolgen.	Die Festlegung muss nun etwas früher erfolgen: mit 31. Oktober muss das Gesamtbudget feststehen, ebenso die Teilbeträge für Lehre, Forschung/EEK und Infrastruktur basierend auf den zu erwartenden Studierendenzahlen und den Betreuungsverhältnissen.

<p>Bundesweite Zugangsregelungen bestanden für:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Human- und Zahnmedizin – Psychologie – Veterinärmedizin – Architektur und Städteplanung – Biologie und Biochemie – Informatik – Wirtschaft – Pharmazie – Publizistik und Kommunikationswissenschaften 	<p>Zusätzliche Zugangsregelungen für:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erziehungswissenschaft – Fremdsprachen – Recht
<p>Eine Quotenregelung bestand in der Human- und Zahnmedizin, Psychologie und Veterinärmedizin: 75% der Studienplätze waren Studierenden mit österreichischen Maturazeugnissen vorbehalten, 20% für EU-Bürgerinnen und -Bürger und 5% für Drittstaatenstudierende.</p>	<p>Die Quotenregelung für die Zahnmedizin läuft aus, die anderen bestehen jedoch weiter.</p>
<p>Möglichkeit universitätsspezifischer Zugangsregelungen für individuelle Problemstudienbereiche war nicht gegeben.</p>	<p>Möglichkeit universitätsspezifischer Zugangsregelungen für individuelle Problemstudienbereiche ist nun gegeben.</p>

Tabelle 5: Veränderungen durch die Novellierung des UG 2002 in 2018: Gegenüberstellung der Rahmenbedingungen der LVP 2016-2018 und 2019-2021¹²¹

Die Veränderungen der Universitätsfinanzierung führten zu einer beachtlichen Steigerung des Universitätsbudgets um 13% auf knapp unter 11 Milliarden Euro verglichen mit der LVP 2016-2018. Basierend auf den Leistungsvereinbarungen wurden rund 61 Prozent des Budgets indikatorbezogen vergeben, rund 39 Prozent fielen auf den Teilbereich „Infrastruktur und strategische Entwicklung“. Abbildung 6 ermöglicht einen Vergleich zwischen den Budgets der letzten fünf LVP und unterstreicht den fortschrittlichen Kontext des Zustandekommens der Leistungsvereinbarungen.

¹²¹ Adaptiert von BMBWF, kein Datum; BMBWF, *Mehr Geld für gutes Studieren und Forschen an den Universitäten: Gezielte Planbarkeit durch die neuen Leistungsvereinbarungen* (Wien, 2019).

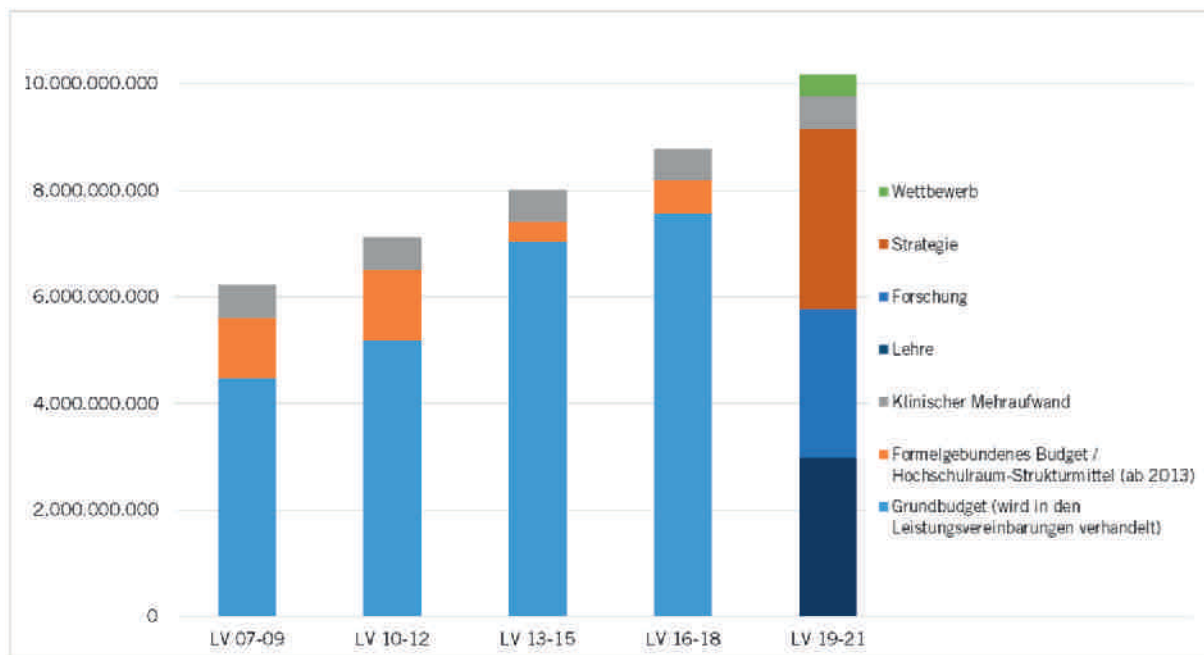


Abbildung 6: Universitätsfinanzierung in Österreich: Budgetentwicklung 2007-2009 bis 2019-2021¹²²

3.2. Analyse der Leistungsvereinbarung als Prozess

Dem Prozess des Zustandekommens der Leistungsvereinbarung wird durch das UG 2002 ein gewisser Rahmen vorgegeben, ebenso durch gewisse Leitdokumente (GUEP und EP) und Begleitprozesse (Begleitgespräche, Wissensbilanz). Der Verhandlungsprozess zwischen dem Ministerium und den einzelnen Universitäten wird jedoch auch durch zusätzliche, im UG 2002 nicht festgehaltene Schritte strukturiert. Der Entwicklungspfad einer Leistungsvereinbarung beginnt bereits im ersten Jahr der vorhergehenden LVP mit der Erstellung des GUEP. Dieser wird im Folgejahr durch die Einarbeitung neuester Statistiken aktualisiert. Detaillierte Vorgaben über die Struktur, inhaltliche Schwerpunkte bis hin zu spezifischen Erwartungen des Ministeriums an jede einzelne Universität werden durch das „Muster und Arbeitsbehelf“-Dokument (Arbeitsbehelf)¹²³ sowie den „technischen Brief“ gestellt. Der Arbeitsbehelf beinhaltet eine Mustervorlage für die LV, welche die interne Aufteilung der vier zu bedenkenden Leistungsbereiche *Strategische Ziele, Profilbildung, Universitätsentwicklung, Forschung/Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK); Lehre; sowie Sonstige Leistungsbereiche* genau vorgibt. Weiters beinhaltet er Vorgaben zur Formatierung (siehe Abbildung 7) und Standardtexte (z.B. Präambel,

¹²² Eigene Darstellung des ÖWR.

¹²³ BMWFW, 2017a.

Leistungsverpflichtung des Bundes, sonstige Vereinbarungen, Maßnahmen bei Nichterfüllung). Die Mustervorlage hat auch ohne dessen Bestückung durch die jeweilige Universität mit ihren Ausführungen, Vorhaben und Zielvorgaben bereits die beachtliche Länge von rund 32 Seiten.

B. Forschung/Entwicklung und Erschließung der Künste

B1. Forschungsstärken/EEK und deren Struktur

B1.1. Bezug zum Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplan sowie zum universitären Entwicklungsplan

B1.2. Vorhaben zu Forschungsstärken/EEK und deren Struktur

Nr.	Bezeichnung des Vorhabens (inkl. Referenz Strategiedokument)	Kurzbeschreibung des Vorhabens	Meilensteine zur Umsetzung
1			Meilenstein(e) 2019 2020 2021
2			-->>--
3			-->>--
n			-->>--

B1.3. Ziel(e) zu Forschungsstärken/EEK und deren Struktur

Nr.	Ziel(e) (inkl. Referenz Strategiedokument)	Indikator	Ausgangswert 2017	Zielwert		
				2019	2020	2021
1						
2						
3						
n						

Abbildung 7: Leistungsvereinbarungen: Auszug aus dem Muster und Arbeitsbehelf¹²⁴

Der Arbeitsbehelf wiederum verortet die LV anfangs im Kontext des weiteren Planungsrahmens des Ministeriums und stellt dann allgemeine Ausführungen zu Mustervorlage und Arbeitsbehelf an. Der Großteil (rund 55 Seiten) ist jedoch den Schwerpunktsetzungen und generellen inhaltlichen Erwartungen der zu entwerfenden Leistungsvereinbarungen gewidmet. Hierzu werden Begrifflichkeiten erklärt, relevante Stellen des GUEP für jeden Unterbereich der LV hervorgehoben, sowie detaillierte „Inhaltliche Mindestexpectationen an Vorhaben und Ziele“ festgehalten. Die Vorgaben des Arbeitsbehelfs bestimmen weitgehend den tatsächlichen Umfang der einzelnen LV, da meist mindestens ein Vorhaben zu jedem genannten Punkt erwartet wird (den Universitäten wird nichtsdestotrotz eine gewisse inhaltliche Flexibilität zugestanden) und eine maximale Länge von ca. 40-60 Seiten ausgewiesen ist. Für den narrativen Bereich wird den Universitäten nahegelegt, die Inhalte des GUEP und des EP nicht zu kopieren, sondern vielmehr die Vorhaben und Ziele in ihrem weiteren Kontext zu beschreiben und zu begründen.

¹²⁴ Ebd., S. 10.

Rund viereinhalb Monate nach der Veröffentlichung des Arbeitsbehelfs, welcher sich an alle Universitäten gleichermaßen richtet, erhalten deren Rektorate ein Schreiben des Ministeriums, welches weithin als „technischer Brief“ bezeichnet wird. Dieser ist rund 10 Seiten lang und beinhaltet neben einer Einladung zum 5. Begleitgespräch zur Vorstellung des LV-Entwurfs eine Reihe an Erwartungen des BMBWF an die einzelnen Universitäten.

Die genaue zeitliche Entwicklung der Leistungsvereinbarungen 2019-2021 wird in Tabelle 6, basierend auf den relevanten Paragraphen des UG 2002, aus den Gesprächen mit den Rektorinnen und Rektoren sowie durch Ergänzungen seitens des BMBWF, dargestellt.

Datum	Meilenstein	Quelle
Erstes Jahr der vorherigen Leistungsvereinbarung (2016)		
10.5.- 24.6.	1. Begleitgespräch	BMBWF
14.10.- 5.12.	2. Begleitgespräch	BMBWF
31.12.	Erstellung des GUEP für die nächsten zwei LVP	§12b. Abs. 3
Zweites Jahr der vorherigen Leistungsvereinbarung (2017)		
8.5.- 10.7.	3. Begleitgespräch	BMBWF
10.10.- 1.12.	4. Begleitgespräch	BMBWF
31.10.	Aktualisierung des GUEP basierend auf aktuellen Statistiken	§12b. Abs. 3
31.10.	Festlegung des Gesamtbetrags des Universitätsbudgets durch die Bundesministerin/Bundesminister für Finanzen und für Bildung, Wissenschaft und Forschung	§12 Abs. 2
31.10.	Universitäten erhalten den Arbeitsbehelf und das LV-Muster	Forum, Arbeitsbehelf
31.12.	Rollierende Planung des EP für die folgenden zwei LVP. Dieser muss vom Universitätsrat genehmigt werden	§13b. Abs. 1 §21 Abs. 1 Z. 1
Drittes Jahr der vorherigen Leistungsvereinbarung (2018)		
13.-14. 03.	Universitäten erhalten den „technischen Brief“	BMBWF
bis 30.4.	(Erster) Entwurf der LV 2019-2021, welcher vom Universitätsrat genehmigt werden muss. Die ersten LV-Entwürfe gelangten ab 12.3. beim BMBWF ein	§13 Abs. 7 §21 Abs. 1 Z. 1 BMBWF
ca. April	Veröffentlichung der (vorläufigen) Budgetaufteilung auf die Universitäten	Forum
7.5.- 26.6.	5. Begleitgespräch	BMBWF
23.-24.7.	Stellungnahme des BMBWF zum Entwurf und Übermittlung des Budgetblatts.	§13 Abs. 7 BMBWF Forum
24.08.- 10.10.	Abgabe des zweiten Entwurfs der LV	Forum BMBWF
	In Ausnahmefällen: Vorgaben seitens des BMBWF wenige Tage vor dem Verhandlungstermin	Forum BMBWF
24.9.- 21.11.	6. Begleitgespräch, gleichzeitig LV-Verhandlungstermin	Forum
	Stellungnahme des Universitätsrates zur LV innerhalb von drei Wochen	§21 Abs. 1 Z. 15
31.12.	Abschluss/Unterzeichnung der Leistungsvereinbarung	§13 Abs. 7

Tabelle 6: Entwicklungsprozess der LV 2019-2021¹²⁵

¹²⁵ Adaptiert von: BMWFW, 2017a; Gesprächsforum; persönliche Kommunikation mit BMBWF; UG 2002.

Dem Wissenschaftsrat ist der Prozess des Zustandekommens der einzelnen Leistungsvereinbarungen kaum zugänglich, da wichtige Dokumente, z.B. die Stellungnahmen des BMBWF zu den LV-Entwürfen, nicht öffentlich sind, ebenso bleiben die Begleit- und Verhandlungsgespräche und allfällige informelle Gespräche oder Korrespondenzen dem Rat verschlossen. Den Mitgliedern des Rates ist lediglich das Endresultat, die Leistungsvereinbarungen selbst, uneingeschränkt zugänglich. Dieser Teil der Analyse basiert daher größtenteils auf den Gesprächen mit den Rektorinnen und Rektoren.

Der langwierige Weg des Zustandekommens der Leistungsvereinbarungen wurde von den Rektorinnen und Rektoren als ein sich entwickelnder Prozess gesehen. Dieser wurde im Vergleich mit vorangegangenen Perioden von den meisten noch nie so transparent und interaktiv erlebt, wie in den letzten LV-Verhandlungen. Insbesondere wurden Verbesserungen in der Dialogkultur hervorgehoben. Diesbezüglich wurden die Gespräche mit Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern gewürdigt, ebenso, dass die Kommunikation insgesamt systematischer und eingehender gestaltet wurde. Als problematisch wurde die offenbar fehlende Kommunikation zwischen den beiden Sektionen Forschung und Hochschule empfunden, die teilweise Widersprüche generiert. Die Begleitgespräche wurden als gut funktionierend beschrieben. Vielfach wurden sie als eine Form des *Monitoring* betrachtet, und daher auch gerne als *Monitoring* Gespräche bezeichnet. Grundsätzlich kann eine positive Entwicklung des Informationsaustauschs zwischen Universitäten und dem Ministerium attestiert werden. Gleichzeitig scheint die interministerielle Kommunikation und Formulierung stringenter Ansinnen im Vorlauf zu den Gesprächen mit den Universitäten verbesserungswürdig. Der Wissenschaftsrat möchte an dieser Stelle die Tatsache anerkennen, dass durch die Einführung von Unifinanzierung NEU eingespielte Prozesse innerhalb des Ministeriums neue Formen finden mussten. Diese Veränderungen benötigen Zeit und Raum, um engere Abstimmungen zwischen den unterschiedlichen Abteilungen zu fördern, aber auch um effektive Formen der Kommunikation auf allen Ebenen unter sich ständig weiterentwickelnden Rahmenbedingungen erneut zu etablieren.

Der dichtgedrängte zeitliche Ablauf wurde von den Rektorinnen und Rektoren wiederholt als problematisch dargestellt. Zwei Punkte wurden besonders hervorgehoben: Erstens, der „technische Brief“ wurde den Universitäten erst nach dem ersten LV-Entwurf übermittelt. Dies traf tatsächlich nur auf vereinzelte Universitäten zu. Wenn man jedoch bedenkt, dass der LV-Entwurf vom Universitätsrat eingesehen und genehmigt werden muss, um zeitgerecht bis spätestens 30. April beim Ministerium eingereicht zu werden, ist die Übermittlung detaillierter Vorgaben in fast allen Schwerpunktbereichen ca. eineinhalb Monate vor der Einreichungsfrist zu knapp bemessen. Dies lässt kaum genug Zeit, um neuen Vorgaben hinreichend Beachtung zu

schenken, die damit verbundene interne Willensbildung und die Beteiligung wichtiger Hochschulgremien zu ermöglichen und sie adäquat in den bereits bestehenden Vorhabenkatalog einzuarbeiten. Ein zweiter kritischer Punkt hinsichtlich des zeitlichen Rahmens bezog sich auf die Praxis (wenn auch nur in Ausnahmefällen) seitens des Ministeriums, bedeutende Themen nur wenige Tage vor Verhandlungsbeginn zu streichen oder hinzuzufügen. Die Umsetzung der angesprochenen Aspekte musste dann unter großem Zeit- und Leistungsdruck erfolgen. Die Rektorinnen und Rektoren sprachen ein klares Fazit aus, welches der Wissenschaftsrat unterstreichen möchte:

Empfehlung

Wünsche, Schwerpunkte, Themen und abzudeckende Vorhaben sollten den Universitäten zeitgerecht für den ersten LV-Entwurf bekanntgeben werden. Dabei sollte beachtet werden, dass den Universitätsräten ein angemessener Zeitraum für den internen Genehmigungsprozess zugestanden werden muss.

Manche Rektorinnen bzw. Rektoren sprachen an, dass zeitliche Überlappungen der LV-Abschlussphase mit Neubesetzungen bei den Universitätsräten die effektive Verabschiedung der Leistungsvereinbarungen verzögern können. Neue Ratsmitglieder müssen gegebenenfalls erst mit dem Instrument und den zugrundeliegenden Dokumenten und Prozessen vertraut gemacht werden, um eine zielbringende Einschätzung der vorgelegten Vereinbarung zu ermöglichen.

Dokumente, die der Vorbereitung der LV dienen, wurden großteils als hilfreich eingeschätzt. Der Entwicklungsplan wurde diesbezüglich besonders positiv hervorgehoben, andere wie z.B. der „technische Brief“ hingegen als eher hinderlich. Nachdrücklich kritisiert wurde die fortwährende Dokumentenlieferung durch das Ministerium, welche auch aus Tabelle 6 hervorgeht. Eine Reduktion der Zahl der Dokumente wurde mehrmals gefordert und ein allumfassendes Grunddokument vorgeschlagen. Dieses sollte auch weitaus schlanker sein als die derzeitig verwendeten Dokumente. Der Wissenschaftsrat empfiehlt die Abstimmung der strategischen Planungs- und Steuerungsinstrumente bereits seit der LVP 2010-2012; die explizite Verschlinkung des Arbeitsbehelfs wurde in der letzten Stellungnahme zu den Leistungsvereinbarungen empfohlen. Während der Arbeitsbehelf tatsächlich einer (geringen) Kürzung im Vergleich zur LVP 2016-2018 unterzogen wurde, lassen die Gespräche mit den Rektorinnen und Rektoren den Eindruck entstehen, dass die Liste der Vorgaben nicht verkürzt, sondern vielmehr über die Verhandlungsperiode verteilt wurden. Die Forderung nach einem Grunddokument soll an dieser Stelle durch eine unterstreichende Empfehlung des Wissenschaftsrates gestützt werden.

Empfehlungen

Zusammenlegung des Arbeitsbegriffs und des „technischen Briefes“ zu einem intra- und interministeriell abgestimmten Grunddokument.

Hierfür sollten divergierende Prioritäten und Anliegen innerhalb des BMBWF, aber auch jene anderer Ministerien vor dem Beginn einer neuen LV-Verhandlungsphase vereint werden und ein gemeinsamer Prozess- und Ablaufplan, in welchen alle Abteilungen miteinbezogen werden, erstellt werden. Dies ermöglicht eine Verstärkung der Abstimmung zwischen verschiedenen ministeriellen Abteilungen und fördert wiederum die Verzahnung von Forschungs- und Lehrzielsetzungen in den LV. Die auf Seite 50 erwähnte Ausdehnung der LVP auf vier oder fünf Jahre würde einen derartigen Prozess ermöglichen.

Empfehlung

Verlängerung der Leistungsvereinbarungsperiode.

Das Berichtswesen wird als zu extensiv beschrieben. Dies steht einerseits mit den langen Listen an Vorhaben und Zielen der LV im Zusammenhang, andererseits mit der sehr detaillierten Wissensbilanzverordnung. Es wurde eine Analyse und die Überarbeitung der Wissensbilanz und der verwendeten Kennzahlen vorgeschlagen. Weiterhin wurde die Befürchtung geäußert, dass zukünftig zusätzliche Aspekte der Wissensbilanz in die LV übernommen werden könnten, was zu einer weiteren Überfrachtung der LV beisteuern würde.

Die angekündigte „Verschlankung“ der Leistungsvereinbarungen ist weitgehend nicht eingetreten. Der Umfang der 22 LV geht mehrheitlich über das im Arbeitsbegriff festgehaltene Maximum von 60 Seiten hinaus (siehe Abbildung 8). Dies ist bei einer leeren Musterversion von bereits 32 Seiten kaum überraschend.

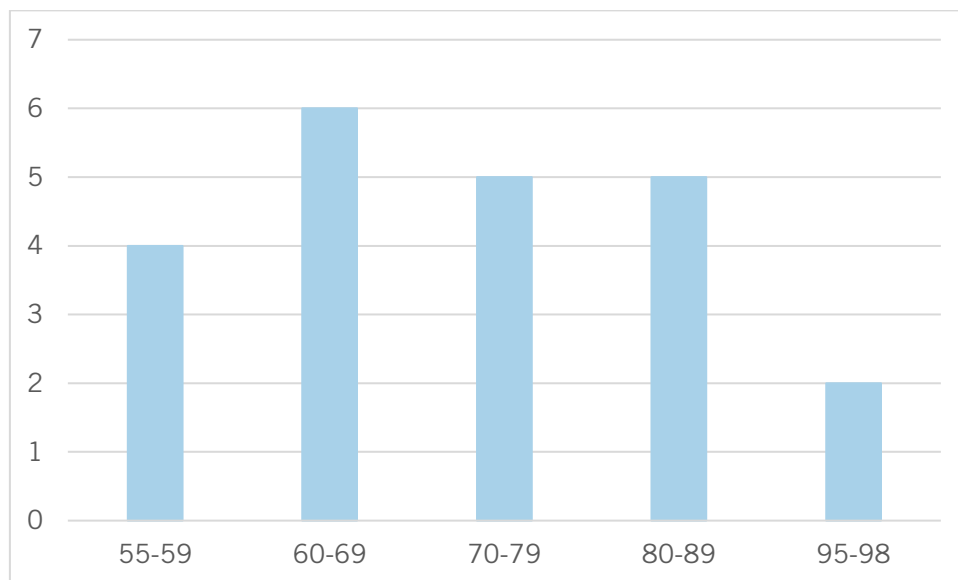


Abbildung 8: Umfang der Leistungsvereinbarungen 2019-2021: Häufigkeitsverteilung der Seitenzahlen¹²⁶

Hinzu kommt die große Anzahl an Vorhaben und Zielen: die Spannweite der vereinbarten Ziele liegt zwischen 11 und 100. Auch sind die narrativen Bereiche teilweise sehr umfangreich. All dies lässt den Eindruck entstehen, dass eine Fokussierung der Vorhaben und Ziele und damit der LV grundsätzlich möglich ist, dies aber für viele Einrichtungen durch unterschiedliche Gründe erschwert wird. Die Zunahme der Vorhaben und Ziele, sowie die übermäßige Detaillierung der LV wurden von den Rektorinnen und Rektoren kritisiert. Dieser Kritik schließt sich der Wissenschaftsrat erneut an, richtet diese jedoch sowohl an die Universitäten als auch an das Ministerium.

Empfehlung

Fokussierung der LV auf realistische Ziele und umsetzbare Vorhaben.

Dennoch ist hervorzuheben, dass die meisten Leistungsvereinbarungen überwiegend gut gelungen sind. Der Bezug zu GUEP und EP erfolgt gerne im narrativen Bereich, bei der tabellarischen Auflistung der Vorhaben, oder aber in Form simpler, aber dennoch effektiver Auflistungen der relevanten GUEP-Systemziele und EP-Abschnitte am Anfang der jeweiligen Subbereiche der LV. Auch werden viele Vorhaben bündig aber effektiv kontextualisiert, ihre Relevanz dargelegt

¹²⁶ Eigene Darstellung des ÖWR.

und die Ziele mit adäquaten Indikatoren versehen. Jedoch findet sich in fast jeder LV das eine oder andere, oder in manchen LV auch sehr viele, Vorhaben, welches an Detailgrad zu wünschen übrig lässt. In diesen Fällen werden die Vorhaben kaum im narrativen Bereich erörtert, oftmals nur erwähnt, oder sie fehlen überhaupt. Die Beschreibung der Vorhaben beschränkt sich in manchen Fällen lediglich auf eine eingeschränkte, in Ausnahmefällen sogar unzureichende, Kurzbeschreibung und selbst die Meilensteine für die drei Jahre der LVP werden unter Umständen nur mit „laufend“ umschrieben. Der Arbeitsbehelf unterstreicht, dass der Meilenstein „laufend“ nicht wünschenswert sei. Viele Vorhaben, welche nicht zum Normalbetrieb einer Universität gezählt werden können, werden natürlich über einen längeren Zeitraum als drei Jahre fortgeführt. Doch auch in derartigen Fällen ist zu erwarten, dass spezifische Punkte und Ziele erreicht und umgesetzt werden. Diese sollten klar festgehalten werden. In einigen wenigen Fällen werden auch Ziele gesteckt ohne ersichtliche Vorhaben zu deren Umsetzung.

Einige LV, beziehungsweise Teile von ihnen, vermitteln den Eindruck, unter hohem Zeitdruck entstanden zu sein. Während manche Bereiche schlüssig präsentiert werden, weisen andere wiederum ausgeprägte Schwachstellen auf. Z.B. werden vereinzelt Vorhaben wiederholt, selbst in der gleichen Vorhabenliste, wenn auch mit leicht verändertem Wortlaut; Meilensteine werden mit einem Umsetzungsdatum angegeben, welches vor der LVP liegt; Vorhaben werden im narrativen Bereich erwähnt, die weder im EP noch in der Vorhabenliste aufzufinden sind etc. Auch schleicht sich bei manchen LV die Praxis ein, Teile des EP zu kopieren. Meist handelt es sich lediglich um kurze Passagen, in Ausnahmefällen sind jedoch fast der gesamte narrative Bereich unveränderte Duplikate des EP, inklusive bestehender Fehler und veralteter Jahreszahlen. Derartige Vorgehensweisen mindern die Überzeugungskraft der teilweise dennoch höchst bedeutenden und innovativen Initiativen der betroffenen Universitäten.

Andere Beispiele zeigen jedoch auch, dass die Rahmenbedingungen der LV es dennoch erlauben, das Zusammenspiel der einzelnen Bereiche effektiv darzustellen und der LV trotz der formalen Vorgaben einen individuellen Charakter zu geben. Hierfür werden Organigramme, Tabellen und übersichtliche Auflistungen verwendet.

Empfehlung

Fokussierung der narrativen Bereiche, Vermeidung von Duplikaten aus den EP.

3.3. Analyse der Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument

Die Verankerung des GUEP im Universitätsgesetz impliziert dessen Berücksichtigung bei der Erstellung sowohl der universitätseigenen Entwicklungspläne, als auch der Leistungsvereinbarungen. Der für die laufende LVP tragende GUEP legt acht Systemziele dar:¹²⁷

Systemziel 1: Weiterentwicklung und Stärkung des Hochschulsystems

Das gesamtösterreichische Hochschulsystem soll einerseits durch die Stärkung der Forschungsschwerpunkte der einzelnen Universitäten und deren verstärkte Kooperation in der Forschung vorangetrieben werden; auch soll die Entwicklung und Erschließung der Künste gestärkt werden. Andererseits sollen die Studienangebote zwischen den einzelnen Universitäten und Standorten verstärkt abgestimmt werden. Die intensivere Differenzierung und Diversifizierung des Hochschulsystems sollen damit gefördert werden.

Systemziel 2: Stärkung der Grundlagenforschung

Grundlagenforschung wird als zentrale Aufgabe der Universitäten anerkannt. Hierfür sollen innovative Möglichkeiten geschaffen werden, auch um risikoreichere Forschung zu fördern. Wettbewerbsbasierende Finanzierung der Forschung durch Drittmittel soll durch gezielte Maßnahmen gefördert und gestärkt werden.

Systemziel 3: Verbesserung der Qualität der universitären Lehre

Die Qualität der Lehre soll durch gezielte Maßnahmen, z.B. durch Verbesserungen der Lehrvermittlung und der Studienorganisation, Stärkung forschungsgeleiteter Lehre, Weiterentwicklung der Curricula im Hinblick auf das jeweilige Hochschulprofil, gestärkt werden. Die wissenschaftliche Weiterbildung wird in diesem Kontext ebenfalls bedacht und dessen Qualität und Durchlässigkeit sollen gestärkt werden.

Systemziel 4: Verbesserung relevanter Leistungskennzahlen des Lehrbetriebs

Im Zentrum stehen hier die Verbesserung der Betreuungsrelation sowie die Steigerung der prüfungsaktiven Studien. Maßnahmen sollen zur Erhöhung der Zahl der Absolventinnen und Absolventen generell beitragen, jedoch soll gesondertes Augenmerk auf den MINT-Bereich gelenkt werden.

¹²⁷ BMFWF, *Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2019 – 2024* (Wien, 2017).

Systemziel 5: Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Um den wissenschaftlichen Nachwuchs zu stärken, sollen Karrierekonzepte verbessert und attraktiver werden. Die Attraktivität des Hochschulsystems für Nachwuchskräfte sowohl aus dem In- und Ausland soll durch Laufbahn- bzw. *Tenure-Track*-Stellen gefördert werden. Die administrativ-organisatorische Unterstützung der Doktorandinnen und Doktoranden und deren Ausbildungsniveau sollen weiterentwickelt werden.

Systemziel 6: Ausbau des Wissens- und Innovationstransfers sowie der Standortvorteile

Regionale Stärken sollen mit anderen Hochschuleinrichtungen, aber auch mit der Industrie und Wirtschaft abgestimmt werden. Hierfür ist der Ausbau einer kooperations- und wettbewerbsfähigen Forschungsinfrastruktur von zentraler Bedeutung. Dies stärkt wiederum die internationale Attraktivität. *Open Access*, *Open Data* und *Open Science* sollen ebenfalls gefördert werden. Der Entrepreneurship-Gedanke unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern soll gefördert werden, genauso wie Maßnahmen zur Intensivierung von Wissens- und Technologietransfer.

Systemziel 7: Steigerung der Internationalisierung und der Mobilität

Um erfolgreich im internationalen Wettbewerb wahrgenommen zu werden, ist eine gezielte Förderung der Internationalisierung notwendig. Ebenso soll die internationale Mobilität (ein- und ausgehend) sowohl unter Studierenden als auch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universitäten ausgebaut werden. Der „Internationalisierung zu Hause“ wird in diesem Kontext eine wichtige Relevanz zugesprochen.

Systemziel 8: Gesellschaftliche Verantwortung der Universitäten

Dieses Systemziel beinhaltet eine große Breite an Themenbereichen: Geschlechtergerechtigkeit, soziale Inklusion, diversitätsorientierte Gleichstellungskultur, *Responsible Science/Responsible University*, Wissenschaftskommunikation und partizipative Forschung (*Citizen Science*), Nachhaltigkeit und Digitale Transformation. Diese Themen sollen in unterschiedlichen Bereichen der Universitäten (Forschung, Lehre, Personalentwicklung etc.) integriert werden.

Für die laufende Leistungsvereinbarungsperiode 2019-2021 wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Verbesserung der Betreuungsverhältnisse
- Höhere Prüfungsaktivität, schnellere Abschlüsse und niedrigere Abbruchraten
- Investitionen in den MINT-Bereich und Digitalisierung
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Nachhaltigkeit und die soziale Dimension
- Europäische Ausrichtung

Die folgende Analyse der Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument beruht einerseits auf den Gesprächen mit den Rektorinnen und Rektoren, andererseits auf den Analysen der Mitglieder des Österreichischen Wissenschaftsrats. Sie gliedert sich in fünf Bereiche und beleuchtet vorrangig, ob die LV die Ziele und Schwerpunktsetzungen dieser LVP adressierten, die Vorhaben und Zielsetzungen der Universitäten adäquat und zielführend sind, beziehungsweise in welchen Bereichen Aufholbedarf besteht, um die Weiterentwicklung und Stärkung des österreichischen Hochschulraums gewährleisten zu können.

Weiterentwicklung und Stärkung des Hochschulsystems/Standort

Das österreichische Hochschulsystem ist durch ein komplexes Zusammenspiel zwischen öffentlichen und privaten Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen, von Forschung/EEK und Lehre, Angebot und Nachfrage gekennzeichnet. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und bildungspolitische Kräfte wirken auf dieses System ein, fordern und fördern es auf nationaler und internationaler Ebene. Der GUEP stellt derzeit das leitende Strategiedokument dar, um die Weiterentwicklung des Hochschulsystems als Ganzes, aber auch der einzelnen Standorte zu fördern. Hierfür spielen die Stärkung der Forschungsschwerpunkte der einzelnen Universitäten, Kooperationen in der Forschung und Lehre, sowie die Abstimmung der Studienangebote eine tragende Rolle, ebenso die Umsetzung der Ergebnisse des Projekts „Zukunft Hochschule“. Dieses entstand 2016 aus der Erkenntnis, dass die Verteilung der Studierenden auf die unterschiedlichen Hochschultypen und Standorte ungleich ausfiel und dadurch das System suboptimal genutzt wird. Dem Projekt wurden drei zentrale Ziele gesteckt:

- das Ausbildungsprofil von Universitäten und Fachhochschulen (FH) auszuprägen,
- die arbeitsteilige bzw. komplementäre Strukturierung des Studienangebots,
- die Durchlässigkeit innerhalb des tertiären Sektors zu stärken.

Die Ergebnisse des Projekts wurden in den GUEP integriert und fließen über diesen in die Leistungsvereinbarungen ein.¹²⁸ Um die Berücksichtigung der im Rahmen von „Zukunft Hochschule“ gesteckten Ziele zu forcieren, wurden eine Reihe diesbezüglicher Vorgaben in die „technischen Briefe“ der einzelnen Universitäten aufgenommen. Die in den LV erwähnten Maßnahmen reichen von geplanten Entwicklungsgesprächen hinsichtlich möglicher gemeinsamer Studien und anderen Kooperationen zwischen Universitäten und FHs bis hin zu konkreten Studienangeboten, interdisziplinären Wahlfächern, eingeplanten Maßnahmen zur Studieninformationstätigkeit (insbesondere im Bereich Informatik) und zur Förderung des Interesses, besonders von Frauen, an MINT-Studien bzw. der generelle Ausbau des MINT-Studienangebots. Die Vorhaben bezüglich MINT sind am stärksten konkretisiert, wobei kooperative Ansätze kaum thematisiert werden, ebenso wenig spezifische Angebote für *Jobouts* im Informatikbereich.

In den Geistes- und Kulturwissenschaften sollten vermehrt kooperative Studienangebote entwickelt werden, um das bestehende Angebot auf die geringe österreichweite Nachfrage abzustimmen. Maßnahmen zur Erhöhung der Durchlässigkeit von Bachelor- auf Masterstudiengänge bzw. zur verbesserten Information bezüglich der Anerkennungsmöglichkeiten wurden in den Bereichen Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften vergleichsweise stärker in die LV aufgenommen als etwa im Bereich Informatik. Der wechselseitigen Anerkennung von Master-Modulen wurde nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ebenfalls ist eine gewisse Zurückhaltung der Universitäten zu spüren, wenn es darum geht, bestehende Studienangebote aufzugeben. Eine etwas größere Offenheit besteht gegenüber gemeinschaftlichen Angeboten und Kooperationen in der Lehre, ebenso hinsichtlich der Förderung der Informatik und MINT-Studien sowie *Outreach*-Tätigkeiten in diesen Bereichen.

Aus Sicht des Wissenschaftsrates hat sich das Projekt „Zukunft Hochschule“ als sinnvolles Instrument zur Abstimmung und Kooperation innerhalb des Hochschulsystems erwiesen, dessen Weiterführung zu einem verstetigten Prozess und Ausweitung auf weitere Fächerbereiche positiv zu bewerten ist.

Die Rektorinnen und Rektoren hielten die Fortschritte bezüglich des GUEP anerkennend fest. Verbesserungsmöglichkeiten wurden jedoch eingeräumt, damit der GUEP tatsächlich als übergeordnetes Strategiedokument für alle österreichischen Universitäten fungieren kann. Insbesondere der Bereich Infrastruktur verdient, nach Ansicht mancher Rektorate, größere Beachtung. Dies soll nicht bedeuten, dass Infrastruktur eine Schwerpunktsetzung der nächsten LV-

¹²⁸ BMWFW, *Zukunft Hochschule: Differenzierung, Kooperation, Durchlässigkeit* (Wien, 2017b).

Periode werden sollte. Alternative Möglichkeiten zur Förderung des infrastrukturellen Ausbaus wären hierfür besser geeignet, besonders jene, die Kooperationen unterstützen, z.B. über externe Calls. Die Bedeutung des GUEP und die Relevanz langzeitiger Schwerpunktsetzungen für das gesamte österreichische Hochschulsystem wurden im Zuge der Gespräche nicht angezweifelt. Im Gegenteil, der GUEP solle nach Auffassung der Rektorinnen und Rektoren zukünftig zu einem Strategiedokument mit „Flughöhe“ werden. Die weitere Stärkung des GUEP ist auch aus der Sicht des Wissenschaftsrats wünschenswert, da ein derartiges Dokument ein wirksames Fundament sowohl für die Entwicklungspläne der einzelnen Universitäten, als auch für die Leistungsvereinbarungen darstellt. Wenn die Ziele des GUEP klar gesetzt sind und eine eindeutige Richtung zu weisen vermögen, so schafft dies einen konstruktiven Raum für die einzelnen Institutionen, nicht nur sich selbst, sondern auch das System als Ganzes zu profilieren.

Zur Stärkung der universitären Profilbildung halten die LV zwischen zwei und neun Schwerpunkte fest, auch werden häufig Potentialbereiche hervorgehoben, deren zukünftige Weiterentwicklung zu einem Schwerpunkt für möglich und bedeutend erachtet wird. Die Bandbreite der festgehaltenen Schwerpunkte verläuft weitgefächert, eine verstärkte Diversifizierung in den Schwerpunkten ist feststellbar; wenige Schwerpunkte werden mehr als einmal erwähnt, und sie stellen großteils eine klare Stärkung der jeweiligen Profilbilder dar. Herangehensweisen, um Schwerpunkte weiterzuentwickeln und zu stärken, variieren im spezifischen Detail, jedoch sind wiederkehrende Kernstrategien festzustellen, welche teilweise auch auf die direkte Steuerung seitens des Ministeriums zurückzuführen sind. Hierunter fallen die Forcierung von Drittmittelanträgen, Nachwuchsförderung/Doktoratskollegs und gezielte Berufungen von Professuren bzw. die Evaluierung/Weiterentwicklung von Berufungsprozessen.

Kooperationen zwischen Einrichtungen finden natürlich sowohl in der Forschung als auch der Lehre statt, jedoch sind hier Unterschiede zwischen diesen beiden Kernaufgaben der Universitäten feststellbar. Bei Kooperationen und Abstimmungen in der Lehre herrscht stärkere Zurückhaltung, wie dies bereits oben im Kontext „Zukunft Hochschule“ festgehalten wurde. In der Forschung sind Kooperationen traditionell ausgeprägter. Doch auch hier besteht weiteres Entwicklungspotential, z.B. verstärken manche Spartenuniversitäten Kooperationen mit anderen universitären und außeruniversitären Einrichtungen, jedoch nicht untereinander. Kooperationen zur Stärkung der Standorte werden vielerorts entwickelt bzw. ausgebaut, wobei hier eine große Variation zwischen den spezifischen Partnerorganisationen (unterschiedliche Bildungseinrichtungen, Land/Stadt/ Gemeinde, private Forschungseinrichtungen, Industrie und Wirtschaft, gesellschaftliche Interessengruppen, etc.) und den jeweiligen Beziehungsarten (kollaborative Forschung, Lehre oder Weiterbildung, *Third Mission*, Bewerbung des Standortes im In- und Ausland, etc.) festzustellen ist.

Die Möglichkeit, die Profilbildung der Universitäten im Rahmen des Leistungsvereinbarungsprozesses zu verschärfen oder zu überarbeiten, wurde von den Rektorinnen und Rektoren weitgehend als positiv empfunden. Es wurde festgehalten, dass zwar gelegentliche Gespräche zwischen Universitäten bezüglich ihrer Profile und Schwerpunktsetzungen stattfinden, gezielte Abstimmungen alleinig aufgrund der bevorstehenden LV jedoch nicht. Der Wissenschaftsrat befindet, dass hinsichtlich der Abstimmungen und Kooperationen zwischen den Einrichtungen weiter Raum zur Verbesserung besteht. Diese sollten stärker gefördert werden, auch durch explizite Ausschreibungen und Wettbewerbe, wie etwa die anstehende Exzellenzinitiative.

Empfehlung

Stärkere Förderung von Abstimmungen und Kooperationen zwischen den Einrichtungen.

Forschung und universitäre Schwerpunktbildung

Forschung, insbesondere Grundlagenforschung, ist eine der Kernaufgaben der Universitäten und wird in den LV dementsprechend durch Vorhaben und Zielsetzungen auf unterschiedlichste Weise gefördert. Hier stehen meist die Stärkung bestehender Schwerpunkte und sich entwickelnder Potentialbereiche im Zentrum, oder die Steigerung der Qualität der Forschung und die Förderung internationaler Vernetzung. Risikoreiche Forschung bzw. die Schaffung sicherer Freiräume für innovative und unkonventionelle Forschungsvorhaben nehmen einen deutlich geringeren Stellenwert ein. In Ausnahmefällen werden spezifische Vorhaben angeführt, um derartige Forschung, z.B. durch Anschubfinanzierung, zu ermöglichen.

Investitionen in (Großforschungs-) Infrastrukturen werden in allen LV angesprochen, da dies durch die Mustervorlage vorgegeben ist; die Darstellung der Vorhaben fällt jedoch sehr unterschiedlich aus. So werden mancherorts komplexe Labore neu aufgebaut, Geräte erneuert und Upgrades von Hochleistungsrechnern geplant, andere führen Verbesserungen der Universitätsbibliothek an. Wenn an manchen Institutionen in dieser LVP keine eigenen neuen Infrastrukturprojekte geplant bzw. angeführt sind, so werden dennoch vielerorts bestehende Infrastrukturen evaluiert, modernisiert oder kooperative Nutzungsmöglichkeiten auf nationaler wie internationaler Ebene genutzt bzw. ausgebaut.

Forschungsplattformen, -Cluster, -zentren oder andere ähnliche Initiativen und daraus abgeleitete Vorhaben werden in vielen LV adressiert. Doch auch hier ist eine Variation hinsichtlich des Ausmaßes gegeben; manche befinden sich im Aufbau, andere wiederum sollen evaluiert werden. Schwerpunktbildung in der Forschung bildet das Herzstück der LV und sollte daher einer

kritischen Überprüfung unterzogen werden und allfällige Anpassungen der Schwerpunkte sollten gerechtfertigt werden. Die Schwerpunkte und die damit verbundenen Initiativen sind nicht nur für die jeweilige Universität bedeutend, sondern auch für den gesamtösterreichischen Hochschulraum. Eine kritische Reflexion über den Nutzen und die Entwicklung z.B. der Cluster/Plattformen/Zentren und wie diese in der aktuellen LVP weitergeführt werden, wäre für derartige wie auch für ähnlich bedeutende Vorhaben wünschenswert, um eine hinreichende Einschätzung zu ermöglichen.

Empfehlung

Kritische Reflexion über Vorhaben (ggf. auch der vergangenen LVP), die zu tiefgreifenden Veränderungen an der Universität selbst bzw. im österreichischen Hochschulraum führen können.

Kooperation in der Forschung wird, wie bereits angesprochen, generell positiv gesehen und entsprechend gefördert. Interdisziplinäre Forschungsprojekte werden z.B. durch interne Mittelvergaben oder geteilte Professuren unterstützt. Nationale Forschungsk Kooperationen werden weitergeführt, ausgebaut und neue Möglichkeiten evaluiert. Hier wird die Zusammenarbeit auch außerhalb der universitären Zentren gesucht. Gemeinsame Interessen werden mit Vertretern von Industrie, Wirtschaft, Kunst, Gesundheitswesen, gesellschaftlichen Interessensvertretungen in teils neuen und innovativen Initiativen umgesetzt bzw. weitergeführt. *Citizen Science* wird in vielen LV angesprochen und durch geplante Initiativen gestärkt. Auch auf internationaler Ebene wird die Zusammenarbeit gesucht. Manche LV streben eine Erhöhung der internationalen Ko publikationen an, Forschungsgeräte und Labors internationaler Partner werden genutzt und Förderanträge für gemeinsame Projekte eingebracht. Vereinzelt stecken sich Universitäten auch das Ziel, vermehrt Leitfunktionen in Projekten des EU-Rahmenprogramms zu übernehmen. Forschungsnetzwerke sollen teilweise auch durch die gezielte Rekrutierung renommierter etablierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, bzw. durch Internationalisierungsprogramme auf der Ebene des wissenschaftlichen Nachwuchses aufgebaut bzw. gestärkt werden. Generell kann eine überwiegend positive Entwicklung in diesem Bereich festgestellt werden. Dennoch bedürfen manche der angeführten Vorhaben im Hinblick auf nationale und internationale Vernetzung einer stärkeren Konkretisierung, um wirklich aussagekräftig zu sein. Kooperationen mit Blick auf die *Sustainable Development Goals* (SDGs) werden kaum erwähnt.

Drittmittelförderung wird in allen LV angesprochen. Mehrheitlich wird ein Anstieg in Drittmittelanträgen, z.B. ERC Grants, FWF-Förderprogramme, Horizon 2020/Europe, angestrebt und

konkrete Werte werden als Zielsetzung festgehalten. Nur wenige Universitäten setzen sich lediglich das Ziel, die Zahl der Drittmittelanträge stabil zu halten, ohne dies zu begründen. Details zu den Beweggründen wären wünschenswert. Einige Universitäten streben nicht nur eine Erhöhung der Einreichungen, sondern auch der tatsächlichen Bewilligungsquote an. Ungeachtet der schwierigen Frage, wie die Quote erfolgreicher Anträge gesteigert werden kann, wären eine Vereinheitlichung der Angaben zu diesem Bereich und eine klarere Begründung der Zielsetzungen wünschenswert.

Generell wird in den LV eine proaktive Stellung eingenommen, um die Drittmittelantragsrate tatsächlich auszubauen. So werden potentielle Forscherinnen und Forscher motiviert, Förderanträge in ihrem Forschungsbereich einzureichen. Da Anträge für Fördermittel sehr zeitintensiv und komplex sind, wird vielerorts das Unterstützungsangebot erweitert. Hierbei handelt es sich meist nicht nur um ein ausgeweitetes Informationsangebot über Fördermöglichkeiten und die aktive Unterstützung bei der Klärung der Antragsmodalitäten. Einige Universitäten bieten auch Unterstützungen im Management und Finanzbereich an, seien es Schulungen oder auch personelle Unterstützungen. *Mentoring* wird zusehends zum Standard. Evaluierungen der bestehenden Unterstützungsangebote werden in vielen LV festgehalten, ebenso werden ggf. Anpassungen an inhaltliche und strukturelle Veränderungen der Förderlandschaft vorgenommen. Einige LV sehen auch Vorhaben zur Weiterbildung des administrativen Personals vor, um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bestmöglich unterstützen zu können. Die Entwicklung von Strategien (Drittmittel- bzw. Drittmittelstrukturstrategien), welche die Diversifikation der Förderquellen und der Fördermaßnahmen ermöglichen sollen, wurde von einigen wenigen Universitäten konkret angesprochen. Generell erscheinen die gesetzten Ziele realisierbar. Der angeführte Ausgangswert für 2017 verleiht der Zielsetzung einen effektiven Vergleichsrahmen, jedoch wäre es ebenso wichtig, festzuhalten, wie viele der Einreichungen der letzten LVP tatsächlich erfolgreich waren.

In den Gesprächen mit den Rektorinnen und Rektoren wurden die positiven Auswirkungen von Overheadmitteln, die aus Forschungsprojekten generiert werden, als überaus wichtig für die Stärkung der Forschungskapazitäten hervorgehoben, und deren Kürzung dementsprechend als gravierendes Problem angesehen. Es wurde auch generell festgehalten, dass großangelegte Ausschreibungen zur Förderung wissenschaftlicher Spitzenleistung und für den Ausbau der Infrastrukturen fehlen. Der Wissenschaftsrat möchte dies unterstreichen. Das Ziel, die Zahl der Drittmittelanträge zu erhöhen, wird als ein sehr wichtiges angesehen, jedoch sollten qualitativ hochwertige Forschungsprojekte auch Aussicht auf Erfolg ihrer Finanzierungsanträge haben. Mit einem steigenden Wettbewerb innerhalb der nationalen und internationalen Förderlandschaft erweist sich dies jedoch als zunehmend schwieriger. Der (finanzielle) Ausbau der österreichischen

Förderlandschaft, insbesondere im Bereich der Grundlagenforschung, unter transparenten und fairen Wettbewerbsbedingungen, wird das Zusammenspiel nationaler und europäischer Programme fördern und somit Österreich als Forschungsstandort nachhaltig stärken.

Empfehlung

(Finanzieller) Ausbau der österreichischen Förderlandschaft, insbesondere im Bereich der Grundlagenforschung.

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird unumstritten als zentraler Aspekt gesehen, um die Qualität von Forschung zu erhöhen, die Schwerpunkte bzw. Potentialbereiche auszubauen, und um das (internationale) Ansehen zu erhöhen. Das Ziel, die Zahl der strukturierten Doktorate auszubauen, wurde vielerorts aufgegriffen. Auch sehen viele Initiativen vor, (interdisziplinäre) Doktoratskollegs bzw. -Schools auszubauen und bestehende zu evaluieren. Karriereförderung setzt bei einigen Universitäten bereits auf der Ebene des Masterstudiums an, wo Förderangebote rund um das wissenschaftliche Arbeiten, Schreibwerkstätten, Networkingmöglichkeiten etc. angeboten werden. Die Mehrheit der Vorhaben ist jedoch auf Doktorandinnen und Doktoranden sowie auf PostDocs fokussiert. Karriereförderungsinitiativen sind oft nicht nur auf die akademische Laufbahn ausgerichtet, sondern richten auch den Blick auf Karrierepfade außerhalb des universitären Sektors. Zusammen mit Mentoringprogrammen stellen sie die Kerninitiativen dar. Weniger häufig werden andere Vorhaben genannt, z.B. die explizite Möglichkeit, Doktoratsstudierende frühzeitig in die Lehre einzubinden, didaktische Fähigkeiten gezielt auszubauen, *transferable skills training* Programme oder Trainingsangebote im Bereich Entrepreneurship anzubieten oder die Publikationstätigkeiten und internationaler Mobilität durch Fonds oder Stipendien. Der Ausbau sicherer Karrieremöglichkeiten durch die Weiterentwicklung des *Tenure-Track* Modells bzw. von Laufbahnstellen wurde weitgehend aufgenommen. Fast alle LV setzten sich ein oder mehrere Ziele in diesem Bereich.

Lehre

Die Verbesserung der Betreuungsverhältnisse wird vorrangig über zwei Schienen umgesetzt: Zugangsregelungen und zusätzliche Berufungen. Durch die Novelle des UG 2002 wurden zusätzliche Möglichkeiten zur Zugangsregelung geschaffen. Diese wurden in den Leistungsvereinbarungen zwar genutzt, oft aber mit dem Vorbehalt, den Zugang nicht zu beschränken, sollten sich die Studierendenzahlen nicht nennenswert verändern. Die zweite Schiene erfolgt über die

Ausschreibung zusätzlicher Berufungen. Für einige Universitäten bedeutete dies eine relativ hohe Zahl an Neuausschreibungen, die während dieser LVP zu bewerkstelligen sind. In vielen LV ist eine klare Strategie erkennbar, die die Verbindung zwischen Neuberufungen und bestehenden Problembereichen bzw. neuen Studien und/oder Forschungsgebieten nachvollziehbar dargelegt, bei einigen LV bleibt hier Raum für Verbesserung.

Die Zielsetzung der Verbesserung der Betreuungsverhältnisse mit Hilfe der zusätzlichen Professuren wird von den Rektorinnen und Rektoren generell sehr positiv gesehen. Die Vorschreibung von spezifischen Professuren durch das Ministerium, insbesondere wenn in Einzelfällen sogar die Bezeichnung vorgegeben wurde, wurde jedoch als kontraproduktiver Eingriff in die universitäre Autonomie empfunden und durchwegs abgelehnt. Auch die zeitliche Bindung der Besetzung an diese LV-Periode kann unter Umständen zu Problemen führen, wenn z.B. der Kandidatinnen- und Kandidatenpool unpassend ist, oder logistische Schwierigkeiten auftreten. Die Universitäten sehen sich dann vor die Wahl gestellt, die Professur unbesetzt zu lassen oder eine suboptimale Besetzung zu akzeptieren. Während der Begleitgespräche ist die Möglichkeit gegeben, eine drohende Nichtumsetzung eines vereinbarten Vorhabens anzusprechen, und das Vorhaben bzw. eine Zielsetzung (geringfügig) anzupassen. Ist es absehbar, dass eine vereinbarte Professur innerhalb dieser LVP nicht oder nur unzureichend besetzt werden kann, könnte diese Professur, im gegenseitigen Einverständnis, zu einer Laufbahnstelle umgewidmet werden. Dies bedingt jedoch wohl einer Neuausschreibung der Position, da eine bereits als Professur ausgeschriebene Stelle nicht während des laufenden Prozesses umgewidmet werden kann. Die Verbesserung der Betreuungsverhältnisse über zusätzliche Professuren ist aus Sicht des Wissenschaftsrates begrüßenswert, jedoch ist einzuräumen, dass Berufungen unter Umständen langwierige und von externen Faktoren abhängige Prozesse sind.

Eine Steigerung der prüfungsaktiven Studien wurde von den Rektorinnen und Rektoren ebenfalls als erstrebenswert angesehen. Darauf hingewiesen wurde jedoch, dass eine Steigerung in absoluten Zahlen schwierig zu erzielen wäre, wenn die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger, z.B. aufgrund von Zulassungsbegrenzungen, sinkt. Dieser Punkt wurde auch bei der Analyse der LV durch die Ratsmitglieder hervorgehoben. Eine Betrachtung anhand einer relativen Steigerung wäre demnach zielführender, ebenso ein langfristigerer Umsetzungszeitraum über eine LV-Periode hinaus.

Die Verbesserung der Qualität der Lehre, höhere Prüfungsaktivität, schnellere Abschlüsse und niedrigere Abbruchraten sollten prioritäre Zielsetzungen dieser LV sein. Es ist jedoch festzustellen, dass die Qualität der LV hier beachtliche Unterschiede aufweist. Manche Universitäten

stellen ihre Vorhaben nachvollziehbar dar, die Verbindung zu bestehenden Problem- und Chancenbereichen wird erläutert und klare Meilensteile werden festgelegt. In manchen LV hingegen wären nähere Details zielbringend, da die geplanten Initiativen oft relativ vage gehalten werden. Die Mehrheit der Vorhaben lassen sich fünf Bereichen zuordnen: Verbesserung der didaktischen Kompetenzen, Studieneingangs- und Orientierungsphase (StEOP), gezielte Fördermaßnahmen/*Tracking*, *E-Learning*, sowie Verbesserungen der Curricula und Evaluierung der Studierbarkeit.

Hinsichtlich der didaktischen Kompetenzen war es überraschend, dass der Fokus lediglich darauf gerichtet werden sollte, dass das Vorhandensein dieser Kompetenzen, ggf. spezielle Erfahrungen mit *E-Learning*, während des Berufungsprozesses Beachtung finden sollten. Die explizite Förderung didaktischer Fähigkeiten durch Schulungs- und Weiterbildungsprogramme, oder im Rahmen von Nachwuchsförderung, wurde weniger oft angeführt und nähere Details fehlen häufig.

Viele Vorhaben bezüglich der StEOP sahen vor, das bestehende Angebot zu evaluieren und ggf. Anpassungen vorzunehmen; der Ausbau des Informationsangebots, *Tracking* von Studierenden, aber gelegentlich auch die Einführung von Buddysystemen (insbesondere für internationale Studierende) wurden in diesem Kontext festgehalten. Eine deutlich erkennbare Entwicklung ist der Ausbau der Digitalisierung in dieser Phase des Studiums. Viele StEOP-Vorhaben sehen z.B. die Nutzung von Sozialen Medien vor, Informationen sollen vermehrt online zugänglich gemacht werden und Massen-Online-Kurse (MOOCs) sollen verwendet werden, um z.B. Basiskompetenzen zu verbessern.

Das *Tracking* oder *Monitoring* von Studierenden, bzw. ihres Studienfortschritts, wird häufig angeführt. Es stellt sich jedoch oft die Frage nach den Konsequenzen dieses Monitorings. Welche Maßnahmen werden Studierenden zuteil, sollten sie „auffällig“ werden? Nur wenige LV sehen konkrete Initiativen vor, wie diese Studierenden unterstützt werden sollen, um einen Abschluss zu fördern. Sofern vorhanden, so fallen diese meist vage aus, z.B. in Form von Beratungs- oder Motivationsgesprächen. Gezielte Fördermaßnahmen beziehen sich meist auf bestimmte Gruppen, z.B. Schreibwerkstätten für Bachelor- oder Masterarbeiten.

Digitalisierung wird häufig als eine Möglichkeit gesehen, die Prüfungsaktivität oder Lehrqualität zu verbessern. *E-Learning*, *Blended Learning* und digitale Lehr- und Prüfungsmethoden zielen darauf ab, das Studium flexibler zu gestalten und die *Jobout*-Raten zu senken. Auch die Infrastruktur für den Unterricht, zum Beispiel in den Hörsälen, wird in diesem Zusammenhang in einigen LV erwähnt. Innovative Lehrmethoden wie z.B. *inverted classrooms* oder *peer-teaching* werden in den LV selten festgehalten.

Die Evaluierung der Studierbarkeit (sowohl intern als auch extern) sowie von Curricula und die sich ggf. davon ableitenden Maßnahmen wurden in alle LV aufgenommen, ebenso häufig werden Absolventinnen- und Absolventen-Befragungen oder *-Tracking* angeführt. Diese Vorhaben zielen auf nachhaltige Verbesserungen der Lehre ab und sind generell zu begrüßen.

Um eine tatsächliche Verbesserung der prüfungsaktiven Studien trotz gleichbleibender oder sogar sinkender Erststudierender zu erzielen, müssten inaktive Studierende effektiver aktiviert werden. Die LV beinhalten jedoch nur wenige Maßnahmen, die eine derartige Aktivierung ansprechen oder die Betreuung bzw. Beratung inaktiver oder weniger erfolgreicher Studierender forcieren. Vereinzelte Vorhaben können eine effektive Mobilisierung inaktiver Studierender kaum leisten, um die Zahl der prüfungsaktiven Studierenden zeitnah und in ausreichendem Ausmaß anheben zu können. Die Entwicklung lokal angepasster Strategien unter Einbeziehung von *Academic* und *Learning Analytics* zur verbesserten Betreuung bzw. Motivation inaktiver sowie „gefährdeter“ Studierender ist ein bedeutender Schritt, um eine positive Entwicklung prüfungsaktiver Studien zu unterstützen.

Empfehlung

Beurteilung der Entwicklung prüfungsaktiver Studien anhand der relativen Steigerung.

Entwicklung von Strategien zur verbesserten Betreuung bzw. Motivation inaktiver Studierender.

Internationale Mobilität und Sichtbarkeit spielen in unterschiedlichen Bereichen der LV eine Rolle. In der Forschung nimmt der europäische Raum eine besonders zentrale Stellung ein, einerseits wegen der renommierten Förderprogramme, andererseits aufgrund von Kooperationen und der Mitwirkung in (Forschungs-)Netzwerken sowie dem gegenseitigen Nutzen von Großforschungsinfrastrukturen. Auch in der Lehre ist eine europäische Ausrichtung festzustellen, die z.B. durch europäische Programme wie Erasmus, aber auch durch *Joint-Degrees* zwischen Universitäten gestützt wird. Generell wird internationale Mobilität der Studierenden (*incoming* und *outgoing*) durchgängig an den österreichischen Universitäten gefördert. Bestehende Angebote werden vielerorts evaluiert und neue Chancen geschaffen, um auch mobilitätsträgeren Studierenden die Möglichkeit eines Auslandsaufenthaltes anbieten zu können, z.B. Kurzeintaufenthalte, gezielte Informationsveranstaltungen und -services, Stipendien und Förderung der Sprachkompetenzen. Internationale Studierende (sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) sollen vielerorts durch eine verbesserte Willkommenskultur, Orientierungshilfen, eng-

lischsprachige Informationen und Studienangebote etc. etabliert bzw. unterstützt werden. Bestehende Initiativen sollen evaluiert und ggf. angepasst oder erweitert werden. Die erwähnten Vorhaben gehören im Prinzip zum universitären Standardrepertoire. Besonders innovative Initiativen, um die internationale Attraktivität der eigenen Universität zu verbessern, stechen nicht hervor.

Der Stellenwert internationaler PostDocs im Kontext Internationalisierung der Lehre wird weitgehend ignoriert. Durch deren Einbindung in die Lehre könnte die Internationalisierung *at home* eine Stärkung erfahren. Hierfür müssten jedoch wichtige Dokumente (z.B. bzgl. Sozialleistungen, Arbeitsverträge etc.) und Informationen für Lehrende auch auf Englisch zur Verfügung gestellt werden.

Empfehlung

Bessere Unterstützung internationaler PostDocs zur Stärkung der Internationalisierung.

Digitalisierung/MINT

Im Hinblick auf Digitalisierung steht zunächst die Erarbeitung der geforderten Digitalisierungsstrategie im Zentrum. Die Maßnahmen gehen aber vielerorts darüber hinaus und können sowohl in den beiden Kernbereichen Lehre und Forschung angefounden werden, als auch in vielen anderen Teilen der LV. Neben der Einrichtung neuer Studienprogramme, z.B. im Bereich *Digital Humanities*, wird der Ausbau des Technologie-gestützten Lern- und Lehrangebots priorisiert. Digitale Kompetenzen werden durch Lehr- und Schulungsangebote auf unterschiedlichen Ebenen gefördert. An einigen Universitäten werden Forschungsfelder oder Kooperationen ausgebaut oder neue interdisziplinäre Zentren oder Institute eingerichtet. Dies ist verbunden mit entsprechenden Ausschreibungen von Professuren. Auch der Ausbau der dafür benötigten wissenschaftlichen Infrastrukturen (Rechnerkapazität, Erweiterung des digitalen Angebotes der Universitätsbibliothek) wird angeführt. Digitalisierung soll auch im administrativen Bereich eine stärkere Bedeutung einnehmen. Serviceangebote und Informationen sollen vermehrt digital angeboten werden, (*Open Access*) Datenbanken von Forschungsdaten und -Projekten, Kunst- und Dokumentensammlungen, etc. Es ist festzuhalten, dass manche Vorhaben zur Digitalisierung der Verwaltung relativ langfristig angelegt erscheinen.

Die Schwerpunktsetzung MINT wird, wie jene der Digitalisierung, als Querschnittsthema definiert. Vielerorts finden sich Vorhaben, um das Lehr- und Forschungsangebot auszubauen, wei-

terzuentwickeln oder zu evaluieren. So werden neue Studienprogramme eingerichtet, auch englischsprachige, und die Studierbarkeit durch *E-Learning* Angebote verbessert. Manche Universitäten bieten gezielte Förderprogramme an, um die mathematischen bzw. technischen Fähigkeiten der Studienanfängerinnen und –anfänger zu verbessern. In diesem Schwerpunktbereich sehen viele der LV spezifische *Outreach*-Initiativen vor, oft mit dem Ziel, zukünftige Studentinnen für MINT-Studien zu interessieren. Kooperationen werden hier mit Schulen gesucht bzw. weiter ausgebaut, manche Initiativen streben die Zusammenarbeit sogar mit Kindergärten an, um das Interesse an Technik und den Naturwissenschaften bereits unter den Kleinsten im Bildungssystem zu wecken.

Nachhaltigkeit/Soziale Dimension/Third Mission

Strategische Maßnahmen zur Nachhaltigkeit wurden in fast jede LV aufgenommen, doch auch hier ist die Variation sehr ausgeprägt. Einige wenige Einrichtungen beschränken sich auf ein oder zwei Standardinitiativen, z.B. die Beteiligung an der Allianz Nachhaltiger Universitäten oder UniNEtZ weiterzuführen bzw. zu etablieren, oder die Zielsetzung, den Ressourcenverbrauch zu senken. Die meisten Universitäten messen dieser Schwerpunktsetzung durchaus eine Bedeutung zu; der Begriff der Nachhaltigkeit zieht sich wie ein roter Faden durch viele LV. Dies geschieht meist nicht auffällig, erst wenn man die Vorhabenliste in ihrer Gesamtheit betrachtet, ist es bemerkbar. So werden einschlägige Forschungsschwerpunkte gesetzt, man beteiligt sich am Klimaforschungsnetzwerk, verbindet verstärkt Forschung und Lehre in diesem Bereich, neue Studiengänge mit dem Fokus Umwelt- und Naturschutz werden eingerichtet oder die Themen *Grand Challenges* und Nachhaltigkeit in Lehrveranstaltungen integriert. Diese wichtige Thematik wird auch im Bereich der *Third Mission* einiger Universitäten, z.B. durch Ringvorlesungen, Semesterfragen und *Citizen Science* Projekte, Aufmerksamkeit gewidmet.

Hinsichtlich der sozialen Dimension wird mehrheitlich ein Standardprogramm verfolgt mit wenigen innovativen Maßnahmen. Geschlechtergleichstellung bzw. Frauenförderung wird zwar überall erwähnt, es ist jedoch auffällig, dass hierfür kaum konkrete Maßnahmen angeführt werden. Die angestrebte Erhöhung des Professorinnenanteils wird in praktisch allen LV festgehalten und in vielen LV auch ein konkretes Ziel dahingehend gesetzt. Maßnahmen zur tatsächlichen Erreichung dieses Ziels innerhalb der LVP sind aber rar und vage: Bewerberinnen sollen zur Bewerbung motiviert und Berufungskommissionen sensibilisiert werden. Die neue Möglichkeit des *Opportunity Hirings* wurde kaum in Betracht gezogen.

Die meisten LV nennen sehr ähnliche Vorhaben zur Frauenförderung, wobei viele auf die Unterstützung von Jungakademikerinnen ausgerichtet sind: *Mentoring*, Karriereförderungsprogramme, Stipendien für Dissertationen oder Habilitationen oder zur Förderung von Mobilität, Einrichtung von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, PostDocs oder Laufbahnstellen insbesondere in MINT-Bereichen. Gleichstellungs- und Frauenförderungspläne oder -Strategien werden auch vermehrt erwähnt; bestehende sollen überarbeitet werden, in Planung befindliche in dieser LVP implementiert werden. Hier ist interessant festzuhalten, dass universitäre Interessensgemeinschaften, z.B. die Österreichische Hochschülerinnen- und Hochschülerschaft (ÖH), nur selten explizit in diesen Prozess miteingebunden werden. Die Erhöhung der Kinderbetreuungsplätze ist eine häufig adressierte Initiative. Eine innovative Maßnahme stellt ein Wiedereinstiegsprogramm für aus der Karenz zurückkehrende Eltern dar.

Vorhaben zu *Gender-* und *Diversity-*Bewusstsein und -Sensibilisierung werden von vielen LV aufgenommen. *Diversity* wird meist generell betrachtet und nicht weiter definiert, einige LV richten ihren Fokus jedoch auf spezifische Bereiche: Studierende mit Migrationshintergrund, *First Generation Academics*, jene mit Kindern oder anderen Betreuungsverpflichtungen sowie Nichtbinäre Personen. Personen mit psychischen oder körperlichen Beeinträchtigungen werden kaum bedacht; falls, dann am ehesten im Kontext von *E-Learning* oder speziellen Stipendien. Viele Vorhaben sind auf die Entwicklung von Strategien im Hinblick auf soziale Dimension oder Chancenausgleich fokussiert; diese basieren oft auf *Gender-Monitoring* oder Erhebungen der Studierendenzusammensetzung. Workshops, die zur Sensibilisierung beitragen sollen, oder interkulturelle Kompetenzen fördern, finden mehr Verbreitung, ebenso wie auszubauende Beratungsangebote und *Outreach-*Programme bzw. Kooperationen mit Schulen.

*Outreach-*Aktivitäten wurden bereits in Verbindung mit Frauenförderung in MINT-Bereichen erwähnt. Dem sind vielerorts geplante Veranstaltungen hinzuzufügen, welche darauf abzielen, Wissenschaft, Forschung und Kunst der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Lange Nacht der Forschung, öffentliche Vorlesungsreihen, *Performance-* und *Science Labs*, Kulturelle Veranstaltungen, *Citizen Science*-Projekte sind einige Beispiele hierfür. In diesem Zusammenhang sind infrastrukturelle Maßnahmen geplant, um solche Vorhaben anbieten zu können (z.B. Einrichten von Labs, Etablieren neuer Veranstaltungsräumlichkeiten). Derartige Maßnahmen wurden jedoch selten genannt. Bestände und Sammlungen sollen vermehrt digitalisiert werden, um sie der (weltweiten) Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Wenige LV nennen die Bibliothek als Raum für Veranstaltungen wie z.B. Lesungen, Vorführungen oder Filmveranstaltungen. Auffallend ist, dass überraschend wenige LV lokale Kooperationen mit dem Land oder der Stadt, lokalen Medien, der Wirtschaft oder anderen Bildungseinrichtungen am Standort in diesem

Kontext festhalten. Es stellt sich die Frage, ob derartige Zusammenarbeiten tatsächlich nicht gegeben sind, oder ob sie vielleicht aus Selbstverständlichkeit unerwähnt blieben.

Der Entrepreneurship-Gedanke wird vielerorts in Lehre und Forschung gefördert. Zu diesem Zweck werden Schulungen und Workshops angeboten, Informationszentren (oft in Verbindung mit Gründerinnen- und Gründerbetreuung) eingerichtet oder ausgebaut sowie Kooperationen mit Industrie und Wirtschaft gestärkt. Hierzu dienen Networking-Veranstaltungen wie z.B. *Round Tables* und *Partnering Days*. Die explizite Nutzung des Alumni-Netzwerkes wird nur in Ausnahmefällen genannt. Die mögliche Weiterführung eines (lokalen) Wissenstransferzentrums (mehrheitlich nach einer Evaluierung) wird von vielen angeführt, ebenso die Entwicklung bzw. Evaluierung und Anpassung von relevanten Strategiedokumenten: Innovations-, Schutzrecht-, Verwertungs-, *Spin-Off*-, IP/OP- und Wissenstransferstrategie wurden in unterschiedlicher Kombination und Häufigkeit genannt.

Spannung zwischen Steuerung und universitärer Autonomie

Das Ausmaß der Steuerung ist nicht für alle Universitäten gleich. Sie kann je nach Größe, Grad der Spezialisierung bzw. Art der Universität unterschiedlich stark empfunden werden. Es herrscht jedoch breiter Konsens unter den Rektorinnen und Rektoren, dass in dieser LV-Periode im Rahmen der Unifinanzierung NEU das Mikromanagement seitens des Ministeriums deutlich zugenommen hat, und dies mit bedeutenden Vorschreibungen und Eingriffen einherging. Das Spektrum von Steuerung, Mikromanagement und Eingriff in die universitäre Autonomie ist breit gefächert und variiert nicht nur zwischen den Universitäten, sondern auch innerhalb einer LV. In manchen Bereichen - die Forschung wurde hier hervorgehoben - war es den Institutionen möglich, relativ frei festzulegen, welche Vorhaben und Ziele für die LV-Periode gesetzt werden sollen. In anderen Bereichen wurden Vorgaben eingefordert oder bereits inkludierte Vorhaben durch das Ministerium gestrichen, wobei gerade in solchen Fällen die Autonomie als stark angegriffen betrachtet wurde. Die Bereiche Lehre bzw. Studien und Professuren wurden in diesem Kontext wiederholt genannt.

Empfehlung

Das Ministerium sollte Vorgaben inhaltlich-fachlicher Natur auf ein Minimum beschränken.

Die Thematik der universitären Autonomie wurde in unterschiedlichem Kontext wiederholt angesprochen. Ein klarer Grundton war vernehmbar: Die Autonomie österreichischer Universitäten

ist im internationalen Vergleich zwar generell stärker, aber der Prozess der letzten LV-Verhandlungen begann sie zu schwächen. Die Universitäten sind jedoch nicht gleichermaßen hilflos gegenüber diesen Eingriffen in ihre Selbstbestimmung; manche waren in den Verhandlungen erfolgreicher als andere. Dies hat einerseits mit der Größe der Universitäten zu tun, ihrem Grad an Spezialisierung und ihrer Ausgangsposition im Rahmen von Unifinanzierung NEU. Die Leistungsvereinbarung wird von manchen Universitäten nicht als der allbestimmende Rahmen betrachtet. Die Möglichkeiten zur autonomen Schwerpunktsetzung außerhalb der LV, das eigenständige Besetzen von Stiftungsprofessuren oder der entstehende Freiraum durch die Zusammenarbeit mit der Industrie und anderen außeruniversitären Institutionen sind gegeben und werden genutzt.

Trotz der genannten Kritik wurden die Sinnhaftigkeit begleitender Kontrolle oder die Legitimität globaler Vorgaben seitens des Ministeriums nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Jedoch sollten die Entwicklungspläne nicht ihre Relevanz verlieren und langfristige Planungen und konkrete Vorhaben, ausgehend von den Universitäten selbst, die Inhalte der LV bevorzugt bestimmen. Das Ministerium andererseits muss in den individuellen LV-Verhandlungen nicht nur die einzelne Universität und deren Gegebenheiten bedenken, sondern das gesamte österreichische Hochschulsystem in all seinen Komplexitäten. Diese nicht unbedingt gegensätzlichen, aber dennoch in manchen Aspekten unterschiedlichen Perspektiven gilt es im Zuge des Verhandlungsprozesses einer Kompromissfindung zuzuführen, um zu einer für alle Beteiligten zielbringenden Übereinkunft zu kommen. Um dieser Spannung zwischen Steuerung, insbesondere wenn es sich um kleinteiliges Mikromanagement handelt, und universitärer Autonomie entgegenwirken zu können, müssen neue Strategien entwickelt werden. Eine Möglichkeit wäre, dem Beispiel Italiens zu folgen: Hier steht es den Universitäten frei, Vorhaben und Projekte innerhalb der Schwerpunktrahmen des Ministeriums zu entwickeln. Ein interessanter Ansatz hierbei ist die Nutzung einer digitalen Plattform zur Kommunikation und Aushandlung der Vorhaben, welcher für Österreich in der Zukunft von Interesse sein könnte. Eine derartige Webplattform, angepasst an die Bedürfnisse der österreichischen Leistungsvereinbarungen, könnte die Übermittlung der Vorhaben und Ziele an das Ministerium sowie deren Ausverhandlung erleichtern. Einigen im Rahmen dieser Analyse angesprochenen Problemen könnte durch eine digitale und zentrale Schnittstelle entgegengewirkt werden, z.B. der fehlenden innerministeriellen Kommunikation zwischen den Sektionen Forschung und Hochschule, durch Verweis auf den EP anstelle ausgedehnter Kopien, tatsächliche Anführung von Meilensteinen, etc. Eine Verbindung bzw. Abstimmung mit bestehenden Webplattformen zur Erstellung der Wissensbilanz und der Planrechnung der LV-Vorhaben würde die Effektivität eines derartigen Tools für beide Seiten weiter erhöhen.

Empfehlung

Einführung einer digitalen Plattform zur Unterstützung der Kommunikation und Aushandlung der Vorhaben.

Governance

Die Universitätsräte haben die Aufgaben, den Entwurf der Leistungsvereinbarung zu genehmigen und eine Stellungnahme zur Leistungsvereinbarung vor Abschluss abzugeben. Die teils heterogene Zusammensetzung dieses Gremiums wird wohl zum einen als hilfreiche „externe“ Perspektive geschätzt, zum anderen aber auch als Erschwernis im Sinne der Interaktion eingestuft.

Durch den Wechsel der personellen Zusammensetzung der Universitätsrate kam es im Zuge der diesmaligen Erstellung der LV zur erschwerenden Konstellation, die Leistungsvereinbarungen mit den bisherigen Universitätsräten erarbeitet zu haben, die Finalisierung jedoch mit den neu bestellten beschließen zu müssen. Angesichts des dichtgedrängten Ablaufes muss der Zeitpunkt der Neubesetzungen als für beide Seiten problematisch eingestuft werden.

Anhand der dargelegten Problemstellung hält der Wissenschaftsrat fest, dass die Rollen und Aufgaben der einzelnen Gremien und somit die Governancestrukturen der österreichischen Universitäten einer grundlegenden Analyse bedürfen, deren sich der Wissenschaftsrat künftig annehmen möchte.

4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

4.1. Schlussfolgerungen

Das zentrale Ziel der Leistungsvereinbarungsperiode 2019-2021, die Betreuungsverhältnisse zu verbessern, sowie die damit verbundenen unterstützenden Maßnahmen, wurden von den Rektorinnen und Rektoren durchwegs positiv gesehen. Ebenso die Möglichkeit zur Profilbildung bzw. -schärfung, die mit dem Vorbereitungsprozess der LV einhergehen. Ein genereller Fortschritt wurde auch hinsichtlich der Dialogkultur hervorgehoben. Der allgemeine Tenor der Gespräche war, dass der Prozess in den letzten Jahren durch jede LV-Periode Verbesserungen erfahren hat. Dies war auch in dieser Periode der Fall. Dennoch besteht Raum für weitere Verbesserungen.

So wurden verstärktes Mikromanagement und überdetaillierte Vorgaben beklagt, welche als eine Gefährdung der universitären Autonomie wahrgenommen wurden. Der fortwährende Dokumentenstrom, der enge zeitliche Ablauf, die inhaltliche Überfrachtung der LV und das extensive Berichtswesen verlangen weiterhin Beachtung, um Verbesserungen in den kommenden LV-Perioden zu ermöglichen.

Aus der Sicht des Österreichischen Wissenschaftsrates kann besonders hervorgehoben werden, dass bei der Mehrheit der Leistungsvereinbarungen die Verbindung zum EP deutlich besser geglückt ist, als dies in der letzten LVP der Fall war. In vielen Fällen ist eine Synergie zwischen EP und LV feststellbar, direkte Bezugnahmen auf den EP wurden treffend und effektiv gesetzt. In nur wenigen Ausnahmefällen wurden Kopien des EP unreflektiert in die LV übernommen.

Die LV waren großteils sehr gut strukturiert, was dazu beitrug, dass es trotz des teilweise ausgedehnten Umfangs möglich war, den Überblick zu bewahren. In vielen Fällen konnte eine fortbestehende Kleinteiligkeit der LV festgestellt werden. So verlieren sich manche Bereiche der LV in Planungsdetails, die den Blick auf die wesentlichen strategischen Maßnahmen eher erschweren als erleichtern. Es ist jedoch positiv hervorzuheben, dass die für diese LVP gesetzten Schwerpunkte durch die LV weitgehend aufgegriffen und mit mehrheitlich adäquaten Vorhaben und Zielsetzungen bedacht wurden. Viele LV enthielten durchwegs innovative Initiativen. Eine Reflexion zur Frage, was sich aus der letzten LV-Periode als zielführend herausgestellt hat und was nicht, findet kaum statt; diese würde jedoch die Nachvollziehbarkeit der geplanten Initiativen erheblich verbessern.

Trotz der merklichen Verbesserungen hinsichtlich des Instruments Leistungsvereinbarung, möchte der Wissenschaftsrat im Folgenden vorerst erneut zentrale Folgerungen der Analyse der

vorherigen LVP hervorheben, bevor die aus dieser Analyse resultierenden Empfehlungen präsentiert werden:

- Nicht nur die Darstellung des Erreichten, auch die Dokumentation des Nicht-Erreichten sollte zu einer ehrlichen Rechnungslegung gehören.
- Die Leistungsvereinbarung sollte sich auf das im Kontext von Forschung, Lehre, Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und universitärer *Governance* für einen Vertrag Wesentliche, auch unter Umfangsgesichtspunkten, beschränken.
- Der Entwicklungsplan bleibt Ausdruck des autonomen Gestaltungswillens.
- Forschungsstrukturen sollten, wo nicht schon geschehen, ausgebaut und stärker kooperativ, in interner wie externer Perspektive, genutzt werden.

Die Analyse der Leistungsvereinbarungen 2019-2021 war auf das Instrumentarium selbst fokussiert, wobei hier die Unterscheidung zwischen der Leistungsvereinbarung als Prozess und als Steuerungsinstrument leitend war. Demnach folgen auch die daraus abgeleiteten Empfehlungen dieser Zweiteilung.

4.2. Empfehlungen: Leistungsvereinbarung als Prozess

Zur Verbesserung des Prozesses empfiehlt der Wissenschaftsrat:

- Kritische Reflexion über Vorhaben (ggf. auch der vergangenen LVP), die zu tiefgreifenden Veränderungen an der Universität selbst bzw. im österreichischen Hochschulraum führen können.

Eine kritische Reflexion zur Frage, welche Maßnahmen (z.B. die Entwicklung der Cluster/Plattformen/ Zentren) sich aus den letzten LV-Perioden als zielführend, aber auch welche sich als nicht zielführend herausgestellt haben, würde die Nachvollziehbarkeit der geplanten Initiativen erheblich verbessern und im Hinblick auf die Einschätzung längerfristiger strategiebildender Vorhaben hilfreich sein.

Eine derartige Reflexion über Vorhaben der vergangenen ein bis zwei LVP könnte in Abschnitt „A1. Leitende Grundsätze der Universität“ eingefügt werden.

- Wünsche, Schwerpunkte, Themen und abzudeckende Vorhaben sollten den Universitäten zeitgerecht für den ersten LV-Entwurf bekanntgegeben werden. Dabei sollte beachtet werden, dass den Universitätsräten ein angemessener Zeitraum zugestanden werden muss, um die Entwürfe genehmigen zu können.

- Zusammenlegung des Arbeitsbehelfs und des „technischen Briefes“ zu einem intra- und interministeriell abgestimmten Grunddokument.

Die Kommunikation der Wünsche und Vorgaben seitens des Ministeriums an die einzelnen Universitäten muss effektiver und zeitgerechter gestaltet werden, um deren angemessene Einbeziehung bereits im ersten Entwurf sicherzustellen. Dabei sollte beachtet werden, dass den Universitätsräten ebenfalls ein entsprechender Zeitraum zugestanden werden muss, um die Entwürfe reflektieren und genehmigen zu können.

Um die Anzahl der übermittelten Dokumente an die Universitäten zu optimieren, sollten der Arbeitsbehelf und der „technische Brief“ zu einem intra- und interministeriell abgestimmten Grunddokument zusammengefügt werden.

- Fokussierung der LV auf tatsächlich realistische Ziele und umsetzbare Vorhaben.
- Fokussierung der narrativen Bereiche, Vermeidung von Duplikaten aus den EP.

Die Verschlinkung der Leistungsvereinbarungen ist eine beständige Forderung des ÖWR, da es sich um öffentliche Dokumente handelt, welche prinzipiell für die breite Öffentlichkeit lesbar sein sollten. Demgemäß hält der Wissenschaftsrat sowohl den Bund als auch die Universitäten an, die zweifellos hohe Komplexität des Prozesses auch einer interessierten Öffentlichkeit in einer zugänglicheren Form zu präsentieren. Eine tatsächliche Verschlinkung kann durch eine stärkere Fokussierung der vereinbarten Vorhaben und Ziele und eine Priorisierung bei der Formulierung der Vorgaben des Ministeriums erreicht werden. Den Universitäten kommt besonders die Aufgabe zu, die narrativen Bereiche darauf zu begrenzen, den Vorhaben und Zielen einen hinreichenden Kontext zu bereiten. Keinesfalls sollten die Leistungsvereinbarungen Kopien aus den EP beinhalten.

- Einführung einer digitalen Plattform zur Unterstützung der Kommunikation und Aushandlung der Vorhaben.

Um den LV-Prozess zu erleichtern und zu beschleunigen, sollte (ähnlich wie dies in Italien praktiziert wird) eine digitale Plattform zur Unterstützung der Kommunikation und Aushandlung der Vorhaben etabliert werden. Eine derartige Web-Plattform müsste den österreichischen Bedürfnissen angepasst sein und im Idealfall in Verbindung bzw. Abstimmung mit den bereits bestehenden Plattformen zur Erstellung der Wissensbilanz und der Planrechnung stehen.

4.3. Empfehlungen: Leistungsvereinbarung als Steuerungsinstrument

Zur Weiterentwicklung des Steuerungsinstruments empfiehlt der Wissenschaftsrat:

- Verlängerung der Leistungsvereinbarungsperiode.

Eine LVP von drei Jahren sieht die Universitäten, ebenso wie das Ministerium, in einem anhaltenden Leistungsvereinbarungszyklus. Eine Ausdehnung auf vier oder fünf Jahre würde einerseits einen größeren Freiraum zur Reflexion schaffen, andererseits dem Umstand Rechnung tragen, dass die Umsetzung von Vorhaben oftmals einen längeren Zeitrahmen bedingt. Weiters ermöglicht ein längerer Zeitraum dem BMBWF, die verschiedenen Perspektiven und Interessen aller beteiligten Abteilungen sowie anderer Ministerien noch stärker in Abstimmung zu bringen, einen internen Prozess- und Ablaufplan zu erstellen und ein belastbares Grundlagendokument für den ersten LV-Entwurf bereitzustellen.

- Stärkere Förderung von Abstimmungen und Kooperationen zwischen den Einrichtungen.

Bei Kooperationen und Abstimmungen im Bereich Lehre herrscht trotz spezifischer Vorgaben durch das Ministerium nach wie vor eine gewisse Zurückhaltung. Im Bereich Forschung sind Kooperationen ausgeprägter und werden auch weiter ausgebaut, doch auch hier besteht noch Entwicklungspotential. Hier könnte die anstehende Exzellenzinitiative eine bedeutende Möglichkeit bieten. Der im Rahmen des Projektes „Zukunft Hochschule“ geplante Abgleich des Studienangebotes zur Optimierung der Aufgabenverteilung zwischen den Hochschulen und Erhöhung der Effizienz der eingesetzten Mittel wird seitens des Wissenschaftsrates als sinnvoller Ansatz zur Abstimmung und Kooperation innerhalb des Hochschulsystems erachtet. Demgemäß empfiehlt der Wissenschaftsrat mit Bedacht auf sektorale wie institutionelle Profile, diesen Ansatz im Sinne der Kooperation und Abstimmung weiterzuverfolgen; dies soll letztlich der Profilschärfung und Vermeidung dysfunktionaler Doppelgleisigkeiten dienen.

- Beurteilung der Entwicklung prüfungsaktiver Studien anhand der relativen Steigerung.
- Entwicklung von Strategien zur verbesserten Betreuung bzw. Motivation inaktiver Studierender, um eine positive Entwicklung der prüfungsaktiven Studien zu unterstützen.

Eine Steigerung der prüfungsaktiven Studien in absoluten Zahlen ist schwierig zu erzielen, wenn die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger, z.B. aufgrund von Zulassungsbegrenzungen, sinkt. Eine Betrachtung anhand einer relativen Steigerung wäre demnach zielführender. Eine

positive Entwicklung der prüfungsaktiven Studien benötigt auch die Aktivierung und Motivierung inaktiver Studierender. Derartige Vorhaben sollten in den Leistungsvereinbarungen vermehrt Beachtung erfahren.

- Bessere Unterstützung internationaler PostDocs zur Stärkung der Internationalisierung.

Durch die Einbindung internationaler PostDocs in die Lehre könnte die Internationalisierung *at home* eine Stärkung erfahren. Hierfür muss jedoch das Unterstützungsangebot ausgeweitet und Informationsmaterial englischsprachig angeboten werden.

- Das Ministerium sollte Vorgaben inhaltlich-fachlicher Natur auf ein Minimum beschränken.

Die Spannung zwischen Steuerung und universitärer Autonomie wurde von den Rektorinnen und Rektoren in den Verhandlungen dieser LVP besonders stark wahrgenommen. Mit der Einführung von Unifinanzierung NEU ist nun das gesamte Budget direkt an die LV gebunden, ebenso die Steuerungsmöglichkeiten des Ministeriums. Ein gewisses Maß an Steuerung, auch im Detail, ist unweigerlich nötig, um die Weiterentwicklung des gesamten Hochschulsystems zu gewährleisten. Inhaltlich-fachliche Vorgaben sollten jedoch aus Sicht des Wissenschaftsrates vermieden werden.

- (Finanzieller) Ausbau der österreichischen Förderlandschaft, insbesondere im Bereich der Grundlagenforschung.

Drittmittelanträge, insbesondere bei kompetitiven EU-Förderprogrammen, werden in allen LV unterstützt. Dies ist begrüßenswert. Um das Zusammenspiel nationaler und europäischer Programme weiter zu fördern, ist ein (finanzieller) Ausbau der österreichischen Förderlandschaft, insbesondere im Bereich der Grundlagenforschung, trotz allem nötig. Die nationale Spitzenforschung würde dadurch eine bedeutende Stärkung erfahren und es würden Möglichkeiten geschaffen, um die Infrastrukturen effizient auszubauen. Österreichische Forschungsprojekte hätten somit bessere Aussichten, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, und der Forschungsstandort Österreich wäre nachhaltig gefestigt.

5. Literatur

- Aagaard, Kaare, „Performance-based Research Funding in Denmark: The Adoption and Translation of the Norwegian Model“, *Journal of Data and Information Science*, 3 (2018), S. 19–29 <<https://doi.org/10.2478/jdis-2018-0018>> [zugegriffen 26. September 2019].
- Aarhus University, *Aarhus University's Development Contract 2015 – 2017* (2015) <http://studerende.au.dk/fileadmin/www.au.dk/om_aau/strategi_og_politik/udviklingskontrakt/Aarhus_University_s_development_contract_2015-2017.pdf> [zugegriffen 21. März 2019].
- Banfi, Antonio und Gianfranco Viesti, „Il finanziamento delle università [Die Finanzierung der Universitäten]“, in *Università in declino. Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud*, hg. von Fondazione Res (Rom, 2016), S. 277–304 <https://www.researchgate.net/publication/319183270_Il_finanziamento_delle_universita> [zugegriffen 26. September 2019].
- BGBI II 202/2018, 202. Verordnung: Universitätsfinanzierungsverordnung – UniFinV und Änderung der Wissensbilanz-Verordnung 2016 (2018) <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2018_II_202/BGBLA_2018_II_202.pdfsig> [zugegriffen 26. September 2019].
- BGBL II 228/2015, 228. Verordnung: Änderung der Hochschulraum-Strukturmittelverordnung und der Wissensbilanz-Verordnung 2010 (2015) <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2015_II_228/BGBLA_2015_II_228.pdfsig> [zugegriffen 26. September 2019].
- BGBI II 292/2012, 292. Verordnung: Hochschulraum-Strukturmittelverordnung - HRSMV und Änderung der Wissensbilanz-Verordnung 2010 (2012) <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2012_II_292/BGBLA_2012_II_292.pdfsig> [zugegriffen 26. September 2019].
- BMBWF, „Leistungsvereinbarungen 2019 – 2021: Gutes Studieren und gutes Forschen“, *Austria Innovativ*, 1 (2019) <https://www.austriainnovativ.at/fileadmin/austriainnovativ.at/Media/Ausgaben/AI_Spezial_2019_150dpi.pdf> [zugegriffen 26. September 2019].
- BMBWF, *Mehr Geld für gutes Studieren und Forschen an den Universitäten: Gezielte Planbarkeit durch die neuen Leistungsvereinbarungen* (Wien, 2019) <<https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:f560e4e7-85ba-4cce-ad36->

- [568de4f82f50/Mehr%20Geld%20f%C3%BCr%20gutes%20Studieren.pdf](#)> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- BMBWF, *Universitätsbericht 2017* (Wien, 2018) <https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVI/III/III_00091/imfname_679017.pdf> [zugegriffen 13. Dezember 2019] .
- BMBWF, *Wesentliche Änderungen durch die Novelle zum Universitätsgesetz 2018 (,Universitätsfinanzierung NEU‘)* (Wien, kein Datum).
- BMBFW, *Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2019 – 2024* (Wien, 2017) <https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:0f97bd04-a5ae-4d6c-ae64-e4441365e964/GUEP_2019-2024_Langversion.pdf> [zugegriffen 13. Dezember].
- BMBFW, *Leistungsvereinbarungen: Muster und Arbeitsbehelf für den Entwurf der Leistungsvereinbarungen* (Wien, 2017a).
- BMBFW, *Zukunft Hochschule: Differenzierung, Kooperation, Durchlässigkeit* (Wien, 2017b) <[https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:02da4550-9d2e-4acb-9a71-5a666794ae27/Zukunft%20Hochschule%20Daten und Fakten.pdf](https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:02da4550-9d2e-4acb-9a71-5a666794ae27/Zukunft%20Hochschule%20Daten%20und%20Fakten.pdf)> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- De Boer, Harry, Ben Jongbloed, Paul Benneworth, Leon Cremonini, Renze Kolster, Andrea Kottmann u.a., *Performance-based Funding and Performance Agreements in Fourteen Higher Education Systems. Report for the Ministry of Education, Culture and Science* (2015) <<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5139542/jongbloed+ea+performance-based-funding-and-performance-agreements-in-fourteen-higher-education-systems.pdf>> [zugegriffen 26. September 2019].
- Cantele, Silvia, Bettina Campedelli und Chiara Leardini, „Does Three-year Planning Regulation Impact on the Performance of Italian Universities? Evidence (from 2004-2010 Indicators) and Future Research Implications“, in *WOA 2012, Desperately Seeking Performance in Organizations* (Verona, 2012) <https://www.researchgate.net/publication/256708708_Does_three-year_planning_regulation_impact_on_the_performance_of_Italian_universities_Evidence_from_2004-2010_indicators_and_future_research_implications> [zugegriffen 26. September 2019].
- Cantele, Silvia, Andrea Guerrini und Bettina Campedelli, “Efficiency of Italian Universities: The Effect of Controllable and Non-controllable Environmental and Operational Variables”, *International Journal of Public Policy*, 12 (2016),

- <https://doi.org/10.1504/IJPP.2016.10000542> [zugegriffen 26. September 2019].
- Canton, Erik und Peter van der Meer, „Public Funding of Higher Education: The Danish Taximeter-Model“, in *Higher Education Reform: Getting the Incentives Right*, hg. von J.J. Canton, E. Venniker, R. Jongbloed, B.W.A. Koelman, J.B.J. Meer und P.H. Vossensteyn (Den Haag, 2001), S. 85–99 <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5580581/Canton01public.pdf> [zugegriffen 26. September 2019].
- Capano, Giliberto, „The Re-regulation of the Italian University System through Quality Assurance: A Mechanistic Perspective“, *Policy and Society*, 33 (2014), S. 199–213 <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2014.08.001> [zugegriffen 26. September 2019].
- Claeys-Kulik, Anna-Lena und Thomas Estermann, *DEFINE Thematic Report: Performance-Based Funding of Universities in Europe* (Brüssel, 2015) <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20performance-based%20funding%20of%20universities%20in%20europe.pdf> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- Degn, Lise und Mads P. Sørensen, „From Collegial Governance to Conduct of Conduct: Danish Universities Set Free in the Service of the State“, *Higher Education*, 69 (2015), 931–46 <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9814-1> [zugegriffen 26. September 2019].
- Elken, Mari, Nicoline Frølich und Ingvild Reymert, *Steering Approaches in Higher Education: Comparing Norway, Sweden, Finland, the Netherlands and UK (England)* (Oslo, 2016) <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2432050/NIFU-report2016-35.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [zugegriffen 26. September 2019]
- European Commission, *Education and Training Monitor 2018: Italy* (Luxemburg, 2018) <https://doi.org/10.2766/218608> [zugegriffen 26. September 2019].
- European Commission, *Mutual Learning Exercise: Performance-Based Funding of University Research* (2018) <https://doi.org/10.2777/644014> [zugegriffen 26. September 2019].
- European University Association, *Country Sheets: Public Funding Observatory 2017* (Brüssel, 2017) https://eua.eu/downloads/publications/eua_public-funding-observatory_2017_country_sheets.pdf [zugegriffen 26. September 2019].
- European University Association, *Country Sheets: Public Funding Observatory 2018* (Brüssel, 2019) https://eua.eu/downloads/publications/eua_public_funding_observatory_2018_country_sheets.pdf [zugegriffen 26. September 2019].
- EURYDICE European Commission, „Denmark: National Reforms in Higher Education“ <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-higher->

[education-18_en](#)> [zugegriffen 25. März 2019].

Gornitzka, Åse, Bjørn Stensaker, Jens-Christian Smeby und Harry de Boer, „Contract Arrangements in the Nordic Countries: Solving the Efficiency/Effectiveness Dilemma?“, *Higher Education in Europe*, 29 (2004), S. 87–101

<<https://doi.org/10.1080/03797720410001673319>> [zugegriffen 26. September 2019].

Jongbloed, Ben, *Overview of the Dutch Science System* (Enschede, 2018) <<https://www.utwente.nl/en/bms/cheps/research/CHEPSWorkingPaperSeries/chepswpseries201804.pdf>> [zugegriffen 26. September 2019].

Jongbloed, Ben, Frans Kaiser und Don Westerheijden, „Improving Diversity, Quality and Efficiency in Dutch Higher Education Using Performance Agreements“, in *39th EAIR Forum 2017* (Porto, 2017), S. 1–20 <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/47698196/EAIR_Performance_agreements_in_Dutch_higher_education.pdf> [zugegriffen 26. September 2019].

Kolarz, Peter, Erik Arnold, Felix Dijkstal, Kalle Nielsen und Kristine Farla, *International Landscape Study of Research and Innovation Systems* (Brighton, 2019) <<https://re.ukri.org/documents/2019/int-landscape-study-final-report-july-20192-pdf/>> [zugegriffen 26. September 2019].

Lassnigg, Lorenz und Martin Unger, „Funding Higher Education – Where is Austria Going?“, *IB Revija*, 42 (2008), S. 23–30 <<https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-46EZECCYY/55937306-e956-472c-91b2-f8b232f7d4a7/PDF>> [zugegriffen 13. Dezember 2019].

Mateos-González, José Luis und Vikki Boliver, „Performance-based University Funding and the Drive Towards ‘Institutional Meritocracy’ in Italy“, *British Journal of Sociology of Education*, 40 (2018), S. 145–58 <<https://doi.org/10.1080/01425692.2018.1497947>> [zugegriffen 26. September 2019].

Melin, Göran, Elin Berglund Brigitte Tiefenthaler, Alexander Buitenhuis und Sebastian Eriksson Berggren, *Statlig finansiering av universitet och högskolor i Nederländerna, Norge och Österrike [Staatliche Finanzierung von Universitäten und Hochschulen in den Niederlanden, Norwegen und Österreich]* (Stockholm, 2018) <https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/statlig-finansiering-

av-universitet-och-hogskolor-i-nederlan-derna_713848.html/BINARY/Statlig%20finansiering%20av%20universitet%20och%20hogskolor%20i%20Nederl%20and%20Norge%20och%20Osterrike.pdf> [zugegriffen 26. September 2019].

Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *General Agreement between the Ministry of Education, Culture and Science and the VSNU* (2011) <http://www.vsnunl.nl/files/documenten/Domeinen/Accountability/HLA/HLA_English_190312.pdf> [zugegriffen 8. März 2019].

Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *Sector Agreement Research Universities 2018* (Amsterdam, 2018) <<https://www.government.nl/binaries/government/documents/publications/2018/04/09/sector-agreements-higher-education/Sector+agreement+research+universities+2018.pdf>> [zugegriffen 26. September 2019].

Ministry of Education and Culture, „Higher Education Institutions, Science Agencies, Research Institutes and Other Public Research Organisations“ <<https://minedu.fi/en/heis-and-science-agencies>> [zugegriffen 15. März 2019].

Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2017* <https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/Universities_funding_2017.pdf/abc0974d-b8d5-4486-a12a-aa141d54b66f/Universities_funding_2017.pdf.pdf> [zugegriffen 15. März 2019].

Ministry of Education and Culture, *Universities, Core Funding Model from 2021* <https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/UNI_core_funding_2021.pdf/a9a65de5-bd76-e4ff-ea94-9b318af2f1bc/UNI_core_funding_2021.pdf.pdf> [zugegriffen 15. März 2019].

Ministry of Education Culture and Science, *Investing in the Quality of Education: Quality Agreements 2019-2024* (Amsterdam, 2018) <<https://tinyurl.com/yd7fm873>> [zugegriffen 26. September 2019].

Ministry of Education Culture and Science, *The Value of Knowledge: Strategic Agenda for Higher Education and Research 2015-2025* (2015) <<https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2015/07/01/the-value-of-knowledge/the-value-of-knowledge.pdf>> [zugegriffen 13. März 2019].

Ministry of Higher Education and Science, „BFI Rules and Regulations“ (2019) <<https://ufm.dk/en/research-and-innovation/statistics-and-analyses/bibliometric-research-indicator/bfi-rules-and-regulations>> [zugegriffen 23. März 2019].

- Ministry of Research and Information Technology, *University Performance Contracts - The Danish Model* (Kopenhagen, 2000) <<http://ufm.dk/en/publications/2000/files-2000/university-performance-contracts-the-danish-model.pdf>> [zugegriffen 26. September 2019].
- MIUR, „Costo standard per studente in corso 2018-2020 [Standardkosten pro Studierenden im Zeitraum 2018-2020]“ (2018) <<https://www.miur.gov.it/web/guest/-/costo-standard-per-studente-in-corso-2018-2020>> [zugegriffen 09. August 2019].
- MIUR, „Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844: Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635 [Umsetzung der dreijährigen Universitätsprogrammierung gemäß Ministerialerlas“ (2016) <<http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/novembre/dd-16112016.aspx>> [zugegriffen 11. April 2019].
- MIUR, Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635: Linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati [Allgemeine Leitlinien für die Pläne der Universitäten 2016-2018 und Indikatoren (2016) <<http://www.conferenzaingegneria.it/download/11836/?v=11837>> [zugegriffen 11. April 2019].
- MIUR, „Finanziamenti [Finanzierung]“ (2016) <<https://www.miur.gov.it/web/guest/finanziamenti1>> [zugegriffen 2. April 2019].
- MIUR, „Programmazione triennale [Dreijahresplan]“ <<https://www.miur.gov.it/web/guest/programmazione-triennale>> [zugegriffen 3. April 2019].
- Myklebust, Jan Petter, „Performance-related University Funding Reform Agreed“, *University World News* (2017) <<https://www.universityworld-news.com/post.php?story=20171201152155351>> [zugegriffen 26. März 2019].
- Nokkala, Terhi, Jussi Välimaa und Don F. Westerheijden, *Finland - University Mergers and Institutional Profiling* (Luxemburg, 2016) <<https://doi.org/10.2766/118884>> [zugegriffen 26. September 2019].
- OECD, „Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in The Netherlands“ (2018) <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264292048-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264292048-en&mimeType=text/html>> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- Pechar, Hans, „Backlash or Modernisation? Two Reform Cycles in Austrian Higher Education“ in *Reform and Change in Higher Education: Analysing Policy Implementation*, hg. von Å.

- Gornitzka, M. Kogan und A. Amaral (Dodrecht, 2005), S. 269-285
<https://doi.org/10.1007/1-4020-3411-3_16> [zugegriffen 26. September 2019].
- Pihl-Thingvad, Signe und Niels Ejersbo, „Steering-at-a-Distance or Close Micro-Management in Higher Education: Does Performance Management and Performance Contracts Support Steering-at-a-Distance at Danish Universities?“, in *RSPM Conference* (Hong Kong, 2016)
<https://irspm2016.exordo.com/files/papers/516/final_draft/Pihl_-_Ejersbo_B103.docx> [zugegriffen 26. September 2019].
- Rat für Forschung und Technologieentwicklung, *Bericht zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs 2015* (Wien, 2015).
- Rat für Forschung und Technologieentwicklung, *Bericht zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs 2019* (Wien, 2019), <<https://www.rat-fte.at/files/rat-fte-pdf/leistungsberichte/Leistungsbericht%202019.pdf>> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- Rijksoverheid, „Commissie-Van Rijn biedt advies bekostiging hoger onderwijs en onderzoek aan [Van Rijn-Kommission bietet Empfehlungen zur Finanzierung der Hochschulbildung und Forschung an]“ (2019) <<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/05/15/commissie-van-rijn-biedt-advies-bekostiging-hoger-onderwijs-en-onderzoek-aan>> [zugegriffen 17. Oktober 2019].
- Schmidt, Evanthis Kalpazidou, Kamma Langberg und Kaare Aagaard, *Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems: Country Study - Denmark* (Aarjís, 2006)
<<https://www.oecd.org/denmark/38307998.pdf>> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- Uddannelses- og Forskningsministeriet, „Basismidler efter resultat [Grundmittel nach Ergebnissen]“ (2018) <<https://ufm.dk/uddannelse/videregaende-uddannelse/universiteter/okonomi/basismidler-efter-kvalitet>> [zugegriffen 26. März 2019].
- Uddannelses- og Forskningsministeriet, „Bedre uddannelser og mere frihed til institutionerne med ny reform [Bessere Bildung und mehr Freiheit für die Institutionen mit neuer Reform]“ (2017) <<https://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2017/bedre-uddannelser-og-mere-frihed-til-institutionerne-med-ny-reform?searchterm=bevillingsreformen>> [zugegriffen 25. März 2019].
- Uddannelses- og Forskningsministeriet, „Tilskud til uddannelse [Zuschüsse für die Ausbildung]“ (2019) <<https://ufm.dk/uddannelse/videregaende-uddannelse/universiteter/okonomi/uddannelsesstilskud>> [zugegriffen 25. März 2019].

- Uddannelses- og Forskningsministeriet und Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, *Strategiske Rammekontrakter: 2018-2021 [Strategische Rahmenverträge: 2018-2021]* (Kopenhagen, 2019) <<https://ufm.dk/publikationer/2019/filer/publikation-om-strategiske-rammekontrakter-2018-2021.pdf>> [zugegriffen 26. September 2019].
- UG 2002, *Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG)* <[https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20002128/UG%2C Fassung vom 25.04.2019.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20002128/UG%2C%20Fassung%20vom%2025.04.2019.pdf)> [zugegriffen 25. April 2019].
- Unger, Martin, Lukas Dünser, Bianca Thaler und Andrea Laimer, *Evaluierung des formelgebundenen Budgets der Universitäten. Project Report* (Wien, 2011) <http://www.equi.at/dateien/Endbericht_Formelbudget.pdf> [zugegriffen 13. Dezember 2019].
- De Weert, Egbert und Patra Boezeroy, *Higher Education in the Netherlands. Country Report* (Enschede, 2007) <<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5148438/Weert07netherlands.pdf>> [zugegriffen 13. Dezember 2019].

