



# Visionen. Perspektiven. Strategien > Zur Zukunft der Universitäten

# Starke Zukunft für Österreichs Universitäten >

Als Bundesminister für Wissenschaft und Forschung habe ich mir in den vergangenen Monaten bewusst viel Zeit für Gespräche und Diskussionen mit Universitätsangehörigen genommen. Gesprächskultur ist für mich nicht nur wichtiger Teil der österreichischen politischen Kultur, sondern auch der Universitätskultur und Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung unserer Universitäten und des Universitätsgesetzes 2002.

Wer sich umhört und zuhört an Österreichs Universitäten, der wird zunächst mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert: allen voran mit einem erfreulichen Zuwachs an Studierenden, dem leider noch unzureichende Ressourcen gegenüberstehen. Neben der vermeintlichen Unterfinanzierung der Universitäten ist auch die teilweise Überforderung der Lehrenden ein viel beklagtes Thema. So oder so, als Bundesminister für Wissenschaft und Forschung ist mir das energische Herangehen an die „Alltagsprobleme“ der Universitäten ein bedeutendes Anliegen.

Mindestens genauso wichtig ist es aber, den Rahmen für die Problemlösung, die Ziel- und Sinnbestimmung der Universitäten, zum Thema zu machen. Auch hier gibt es vielfältigen Diskussions- und Handlungsbedarf, wie mir zahlreiche Gespräche gezeigt haben. Gerade in einer dynamischen Wissensgesellschaft mit einer noch nie dagewesenen Zahl an Akteurinnen und Akteuren ist es wesentlich, den Kern der Universität weiterzuentwickeln: Das universitäre Prinzip der Einheit von Wissenschaft und Forschung einerseits, sowie die umfassende Vermittlung von Berufsvorbildung andererseits sind heute bedeutender denn je. Die Frage ist, wie wir diese Prinzipien zukunfts-gerecht umsetzen können.

Unsere Universitäten sind keine Elfenbeintürme – das waren sie auch nie –, sie schweben nicht im luftleeren Raum. Unsere Universitäten erbringen eine Vielzahl von Leistungen für unterschiedliche Teilhaber der Gesellschaft. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir die Zukunft der Universitäten dann am besten gestalten können, wenn Konsens über die zu erreichenden wünschenswerten

Leistungen bei all ihren Stakeholdern herrscht. Deshalb halte ich es für zielführend, unsere Universitäten auf Basis von Leistungsvisionen weiterzuentwickeln. In der vorliegenden Publikation soll aufgezeigt werden, welche Leistungen für welche Akteure an der Universität wichtig sind – und welche konkreten hochschulpolitischen Perspektiven und Strategien sich daraus ergeben.

Es besteht für mich kein Zweifel daran, dass die Zukunft der Universitäten nicht allein eine legislative Aufgabe oder eine Managementherausforderung ist. Die Zukunft der Universitäten ist in erster Linie eine Kulturfrage. Es geht um Entwicklung und Weiterentwicklung, es geht um Innovation und Offenheit, es geht um internationalen Vergleich und globalen Wettbewerb. Vor allem aber geht es um Menschen, die Besonderes können, die neue Sichtweisen und Ideen einbringen. Diese Menschen müssen an den Universitäten im Mittelpunkt stehen. Das ist für mich die entscheidende Motivation dafür, unsere Universitäten im internationalen Vergleich klar nach vorne zu bringen.

In diesem Sinn freue ich mich über Ihre Beiträge und Impulse – und vor allem über Ihre Bereitschaft, Österreichs Universitätskultur und das Universitätsgesetz als „work in progress“ aktiv mitzugestalten und weiterzuentwickeln.

**Dr. Johannes Hahn**  
Bundesminister für Wissenschaft und Forschung  
johannes.hahn@bmwf.gv.at



Die Bewältigung  
neuer Herausforderungen und  
die Schaffung  
neuer Chancen  
für Österreichs  
Universitäten  
brauchen Visionskraft,  
Perspektiven  
und Strategien –  
und den offenen  
Diskurs.

Die Zahl der Studierenden an Österreichs Universitäten steigt. Die Ansprüche an die Studien sind unterschiedlich. Das erfordert einen differenzierten Umgang bei der Gestaltung des universitären Leistungsangebots.

# Universitäten für Studierende >

Alle Studierenden sollen sich darauf verlassen können, an den österreichischen Universitäten Lehre von hoher Qualität und Forschung auf international anerkanntem Niveau vorzufinden. Universitäten sollen für Studierende nicht „Wartesaal“, sondern Entwicklungsraum für die persönliche und berufliche Zukunft sein. An die Universitäten stellen die Studierenden unterschiedliche Ansprüche: Die Praxis zeigt, dass die Mehrheit der Studierenden Berufsvorbildung erwartet, während eine deutlich kleinere Gruppe das Studium als Beginn einer Tätigkeit in der Wissenschaft sieht. Deshalb ist es Aufgabe einer zeitgemäßen Universität, sowohl die wissenschaftlichen Grundlagen zur Ausübung eines Berufs, als auch die Vorbereitung auf eine wissenschaftliche Tätigkeit für Studierende zu sichern. Eine entsprechende Differenzierung des universitären Leistungsangebots bedeutet,

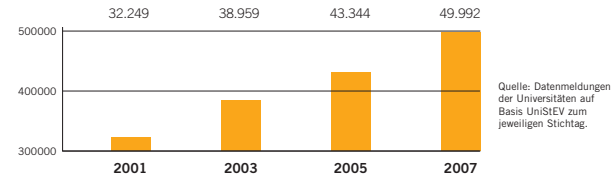
- > Bachelor-Studien, die auf breiter Basis Berufsvorbildung vermitteln, und die Anstrengungen, in diesen Studien zu einer guten akademischen Grundausbildung zu kommen, weiter zu verstärken;
- > Master- und PhD-Studien, die selbständiges wissenschaftliches Arbeiten ermöglichen und durch stärkere Fokussierung auf Leistungsaspekte Qualität sichern

Das Bekenntnis der Universitäten zu Wettbewerb muss für die Studierenden sicherstellen, dass ihre Leistungen entsprechend anerkannt und gefördert werden. Leistung muss sich lohnen. Die mehrfache Anerkennung der gleichen wissenschaftlichen Arbeit in mehreren Studien soll daher in Zukunft nicht mehr möglich sein. Österreichs Universitäten sollen sich dem internationalen Wettbewerb um die besten Studierenden offensiv stellen. Der österreichische Hochschulraum soll für die Studierenden gewährleisten, dass sie Wahlmöglichkeiten bei ihrer Studienpräferenz haben und dass ein entsprechend breites Studienangebot verfügbar ist.

„Ich bekenne mich zum Ziel, die durchschnittliche Studiendauer weiter zu senken, gleichzeitig aber die Qualität der Ausbildung zu steigern. Der Erstabschluss muss zu einer grundsätzlichen Berufsfähigkeit führen.“

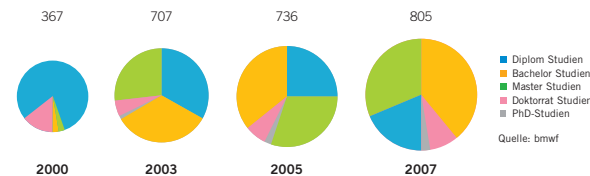
Dr. Johannes Hahn, Bundesminister für Wissenschaft und Forschung

## Ausländische Studierende an österreichischen Universitäten



Die Zahl der ausländischen Studierenden in Österreich wächst kontinuierlich. Österreichs Universitäten sollen sich dem Wettbewerb um die besten Studierenden aus dem Ausland offensiv stellen.

## Anzahl der in Österreich angebotenen Studien



Die Anzahl der ordentlichen Studien in Österreich wächst von Jahr zu Jahr. Dies sichert österreichischen Studierenden eine Angebotsvielfalt und ist ein Garant für die freie Studienwahl.



## Handlungsfelder:

- > Qualitätssicherung bei Master- und PhD-Studien durch Fokussierung auf Leistungsaspekte und stärkere Forschungsausrichtung
- > Leistungstransparenz durch zentrale digitale Erfassung aller wissenschaftlichen Arbeiten (Vermeidung doppelter Anerkennungen)
- > Vier Jahre Bachelor-Studiendauer in bestimmten Studienrichtungen zur besseren Anpassung an die Beschäftigungsvoraussetzungen
- > strategische Entwicklung des österreichischen Hochschulraumes zur Optimierung des differenzierten Studienangebots
- > Förderung studentischer Mobilität
- > Ausbau der Studierenden-anwaltschaft
- > Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit
- > bessere Angebote für Berufstätige und Teilzeitstudierende

Forschung ist keine akademische Nebenbeschäftigung, sondern universitäre Hauptaufgabe. Vor allem für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler braucht Österreich bessere Entwicklungschancen.

# Universitäten für Forschende >

Die Stärkung der universitären Forschung ist eine der zentralen Aufgaben für die Zukunft. Österreichs Universitäten gewinnen durch Forschung und forschungsgeleitete Lehre neue wissenschaftliche Erkenntnisse und fördern die Entwicklung in allen Bereichen der Gesellschaft (z.B. Medizin, Umwelt, Technik, Soziales). Das ist die beste Zukunftsversicherung, die es für Österreich gibt. Dafür braucht die Forschung optimale Rahmenbedingungen.

Forschende an den Universitäten müssen sich darauf verlassen können, dass diese Priorität an den Universitäten angemessen anerkannt wird. Wer höchste Forschungsleistungen erbringt, für den muss sichergestellt sein, dass sie/er vom universitären Freiraum und von einer kompetitiven Vergabe der Mittel für Forschung profitiert.

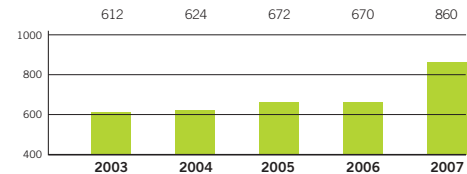
Insbesondere der wissenschaftliche Nachwuchs soll Nutznießer eines neuen „Mindsets“, einer sich verändernden Leistungskultur der Forschung an den Universitäten sein: Statt überwiegend Assistenzleistungen zu erbringen, sollen Assistenten zukünftig als „Junior Researcher“ bestmögliche Einstiegsbedingungen in die Forschung vorfinden. Dafür ist es auch notwendig, dass sich die besten jungen Forscherinnen und Forscher im Wettbewerb um entsprechende Stellen bewähren müssen. Assistentenbestellungen müssen im jeweiligen Institut bzw. Fachbereich einen sehr hohen Status haben.

Die Umgestaltung von der „Assistenten“- zur „Nachwuchsforscher“-Kultur ist entscheidend für den zukünftigen Erfolg der Universitäten in der Forschungslandschaft. Dem heutigen Wettbewerb um die besten Professorinnen und Professoren soll rasch ein Wettbewerb um die besten Doktoranden vorangehen – hier müssen wir vorne sein. Die Einwerbung von Drittmitteln soll auch zukünftig forciert werden, damit die Grundlagenforschung an den Universitäten von der neuen Dynamik im Bereich Forschung und Entwicklung der Wirtschaft profitieren kann.

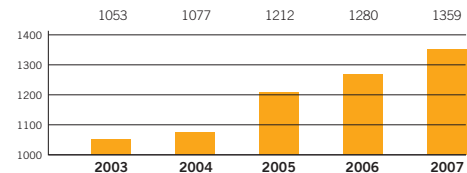
In der Forschung ist es wie im Spitzensport: Österreich braucht eine solide Breite, die auf gutem Niveau möglichst viel erreicht, um sich dann in einigen Bereichen zu Spitzenleistungen weiterzuentwickeln. Mit diesem Ansatz sichern wir internationale Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten in Österreich ebenso wie ihre Exzellenz in den Forschungsergebnissen.

„In der Forschung ist es wie im Spitzensport: Österreich braucht eine solide Breite, die auf gutem Niveau möglichst viel erreicht, um sich dann in einigen Bereichen zu Spitzenleistungen weiterzuentwickeln.“

Vom FWF finanzierte Post-Doktorand/inn/en



Vom FWF finanzierte Doktorand/inn/en



Der Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) baut jährlich seine Unterstützungsleistungen für den Forschungsnachwuchs aus. – Statt vornehmlich Assistenzleistungen zu erbringen, sollen junge Forscherinnen und Forscher als „Junior Researcher“ an der Universität ihre Forschungslaufbahn starten können und in der Lehre deutlich entlastet werden.



## Handlungsfelder:

- > mehr Entfaltungsmöglichkeiten für engagierte junge Forscherinnen und Forscher
- > selbstständige „Junior Researcher“ statt Assistenten
- > Umgestaltung der Verfahren zur Mitarbeitersuche und Erstanstellung
- > Ausweitung von PhD-Programmen
- > Bündelung der Rückholaktivitäten
- > klare Personalstrategie der Universitäten für wissenschaftlichen Nachwuchs
- > strategische Planung des österreichischen Hochschul- und Forschungsraums zur Sicherung von Spitzenleistungen (höchste Qualität in der Breite – Exzellenz an der Spitze)

Weil die Berufsvorbereitung für Studierende immer wichtiger wird, muss auch die Lehre an den Universitäten an Bedeutung gewinnen – und noch besser werden.

# Universitäten für Lehrende >

Das Ziel der steigenden Akademisierung – Österreich braucht mehr Universitätsabsolventinnen und -absolventen – und der erhöhten Nachfrage nach Berufsvorbereitung, insbesondere im Bereich der Bachelor-Studien, verlangt Augenmerk auf die universitäre Lehre zu legen. Notwendig ist eine Weiterentwicklung von Organisation und Rolle der Lehre.

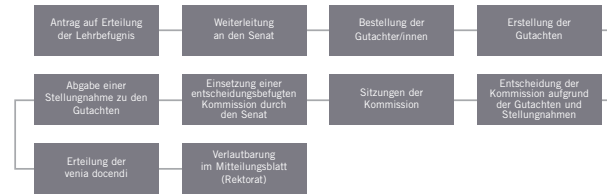
In der universitären Praxis zeigt sich, dass es nicht immer möglich ist, Lehre und Forschung parallel in höchster Qualität zu betreiben. Eine moderne Universitätskultur fordert und fördert daher ein sequenzielles Verständnis der Einheit von Lehre und Forschung. In einer Wissenschaftsbiografie können und sollen forschungsintensive Phasen und lehrintensive Phasen aufeinander folgen. Für die notwendige Aufwertung der Lehre ist sicherzustellen, dass es für Lehrende selbstverständlich ist, ihre Kapazitäten in qualitativ hochwertige Lehre zu investieren. Während in der wissenschaftlichen Arbeit Zitationen und Publikationen – und in zunehmendem Maße Patente – Maßeinheiten des akademischen Erfolges sind, stehen für die Lehre noch entsprechende Parameter aus.

In diesem Sinn ist etwa die gesamte bisherige Lehrtätigkeit auch bei Habilitationsverfahren zu berücksichtigen. Die Mitwirkung der Studierenden bei der Qualitätssicherung der Lehre ist nicht nur ein Beitrag zur Weiterentwicklung der akademischen Lehre, sondern auch eine Chance zur besseren Förderung und Anerkennung der Leistungen von Lehrenden.

In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, akademische Karrieren in Lehre und Forschung besser planbar zu machen. Die Vereinfachung und Beschleunigung von Berufungs- und Habilitationsverfahren sind wesentliche Ansatzpunkte. Wichtig für die akademische Karriereplanung ist zudem ein breiterer Zugang zu universitären Leitungsfunktionen.

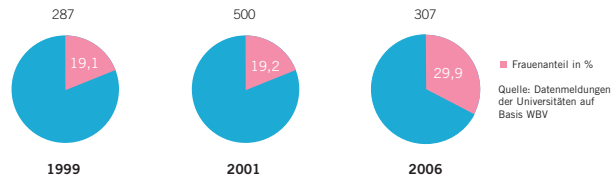
„Die hochwertige Lehre muss besser anerkannt werden. Zitationen und Publikationen dürfen nicht die einzigen Katalysatoren in einer akademischen Karriere sein.“

## Nötige Schritte zum Abschluss eines Habilitationsverfahrens lt. UG 2002

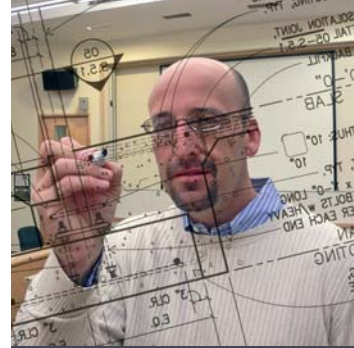


Berufs- und Habilitationsverfahren sollen künftig rascher und flexibler gehandhabt werden können. Kürzere und einfachere Verfahren bringen den Universitäten mehr Wettbewerbsfähigkeit.

## Anzahl der erteilten Lehrbefugnisse



Akademische Karrieren müssen künftig besser planbar sein. Bei der Zulassung zu Habilitationen soll auch die bisherige Lehrererfahrung berücksichtigt werden.



## Handlungsfelder:

- > Reduktion bzw. Flexibilisierung der Zahl der Gutachterinnen und Gutachter bei Berufs- und Habilitationsverfahren
- > Berücksichtigung von Lehrtätigkeiten an Universitäten, Fachhochschulen oder Privatuniversitäten bei der Zulassung zu Habilitationsverfahren
- > Öffnen der Leitung einer Organisationseinheit für „Leistungsträger/innen“ aus dem „Mittelbau“
- > Erweiterung der Professorenkurie um definierte „Leistungsträger/innen“

Damit die Gleichstellung von Männern und Frauen an den Universitäten auch tatsächlich sichtbar wird, besteht erheblicher Handlungsbedarf. Der Frauenanteil in Forschung und in Leitungsfunktionen muss deutlich erhöht werden.

# Universitäten für Frauen >

53,5 % weiblichen Studierenden stehen 32,6 % Frauen im „Mittelbau“ und 14,7 % Professorinnen gegenüber. Österreich hat erst seit Kurzem seine erste Rektorin. Diese Daten zeigen den großen Handlungsbedarf bei der universitären Gleichstellung von Männern und Frauen, dabei ist die Gleichstellung ein Grundsatz der Universitäten.

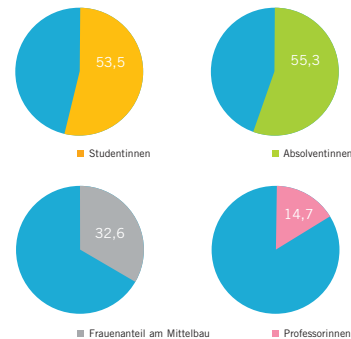
Die Universitäten sollen künftig Leuchttürme der Gleichstellung von Mann und Frau sein – und nicht Schlusslichter. Besonderer Handlungsbedarf für Gleichbehandlung besteht bei den universitären Leitungsfunktionen. Auch in der Forschung ist Frauenförderung ein wichtiges Zukunftsthema. Österreichs Universitäten können es sich auch angesichts des internationalen Wettbewerbs um die besten Köpfe nicht leisten, der Frauenförderung nicht ausreichend Priorität einzuräumen.

Verbessert werden muss aber auch die Wirksamkeit der Instrumente für die Gleichstellung. Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen ist hinsichtlich seiner Kompetenzen zu stärken.

Die Erhöhung des Frauenanteils in Forschung und Leitungsfunktionen ist im Wesentlichen eine Frage des „Mindsets“, der Geisteshaltung. Die Erfahrung zeigt, dass nicht nur Antidiskriminierungsregelungen, sondern auch eine zeitgemäße Gleichstellungskultur eine nachhaltige Verbesserung im Interesse der Frauen bringen. Mit der jüngsten Besetzung der Universitätsräte mit 60 Frauen und 56 Männern – das Gender-Verhältnis beträgt somit 51,72 % Frauen zu 48,28 % Männer – hat die Politik ihre Verantwortung zur Gleichstellung deutlich gemacht.

„Die Universitäten sollen künftig Leuchttürme der Gleichstellung von Mann und Frau sein.“

## Frauen an den Universitäten



Angabe in Prozent

Quelle: Datenmeldungen der Universitäten auf Basis BidokVÜni

Stand 31.12.2006

Die Karrierechancen von Frauen an Universitäten werden durch eine „gläserne Decke“ beschränkt: Vor allem universitäre Leitungsfunktionen sind nach wie vor eine Männerdomäne, nur 14,7 % der Professuren sind von Frauen besetzt.



## Handlungsfelder:

- > verpflichtende Entsendung von weiblichen und männlichen Mitgliedern in den Universitätsrat
- > Sinngemäße Anwendung des Bundes-Gleichbehandlungsgesetzes bei Bestellungen, Nominierungen (Wahlvorschläge) und Ernennungen
- > Festlegung der aufschiebenden Wirkung für alle Beschwerden des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen nicht nur für Veränderungen oder die Beendigung von Arbeits- oder Ausbildungsverhältnissen
- > Vorlage von Ausschreibungstexten an den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen vor der Ausschreibung

Mit ihrer Grundlagenforschung, aber auch durch die Verbindung von Forschung und Lehre, spielen die Universitäten eine Schlüsselrolle im österreichischen Innovationssystem. Die Leistungen der Universitäten für Wachstum und Wohlstand müssen ausgebaut werden.

# Universitäten für Unternehmen >

In der Wissensgesellschaft sind Wissen, Innovation und hochqualifizierte Menschen die Triebkräfte für Wachstum und Wohlstand. Der globale und regionale Wettbewerb um Wachstum und Wohlstand lässt sich nicht mit sinkenden Löhnen, sondern nur mit steigender Innovationsleistung gewinnen.

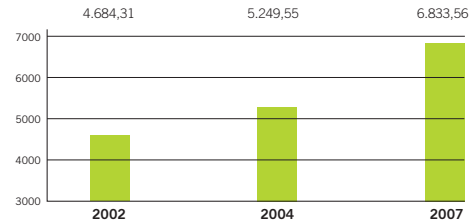
Die Universitäten spielen für unser Innovationssystem eine zentrale Rolle: Ihre Ergebnisse in der Grundlagenforschung ermöglichen den Unternehmen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Gleichzeitig sorgen die Universitäten dafür, dass Unternehmen über wissenschaftlich gebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Diese ermöglichen den nachhaltigen Wissenstransfer zwischen Universität und Wirtschaft, der zunehmend als „Dritte Säule“ des universitären Leistungsportfolios neben Lehre und Forschung betrachtet wird. Die Investition in die wissenschaftliche Ausbildung der jungen Menschen ist insofern die einzige Investition mit sicherer Verzinsung.

Eine moderne Universitätsführung und die Partnerschaft mit der Wirtschaft sind Basis dafür, dass die Leistungen der Universitäten zu mehr Wachstum und Wohlstand beitragen. Österreichs Unternehmen sollen bei der Verbesserung ihrer Innovationskraft mehr denn je von den Leistungen der Universitäten profitieren. Unternehmen dürfen sich von den Universitäten nutzbringende Kooperationen und Partnerschaften im Forschungsbereich erwarten. Die Universitäten müssen unter Wahrung der Freiheit der Wissenschaft und ihrer Lehre die Schnittstellen zur Wirtschaft weiterentwickeln.

Universitäre Wissenschaft und Forschung sind mehr denn je die unverzichtbare Grundlage einer dynamischen Entwicklung der Wirtschaft – und damit für Arbeitsplätze und Wohlstand.

„Die Investition in die wissenschaftliche Ausbildung der jungen Menschen ist die einzige Investition mit sicherer Verzinsung.“

Bruttoinlandsausgaben für Forschung & Entwicklung



in Mio. Euro  
Quelle; Statistik Austria

Die Investitionen in Forschung und Entwicklung sind in den vergangenen Jahren stark angestiegen. Österreichs Universitäten sollen von der neuen Dynamik profitieren.



## Handlungsfelder:

- > Abstimmung der Universitätspolitik mit (regionaler) Wirtschafts- und Technologiepolitik
- > Ausbau des Wissenstransfers
- > Förderung universitärer Karrieren Richtung Wirtschaft – und wieder zurück
- > Förderung der Drittmittelfinanzierung
- > moderne Führungs- und Entscheidungsstrukturen
- > Schnittstellen zwischen Universitäten und Wirtschaft ausbauen

Die Leistungen der Universitäten für die Gesellschaft müssen besser vermittelt werden – das sichert Wertschätzung und Akzeptanz und erhöht die universitären Handlungsspielräume für budgetäre Schwerpunktsetzungen.

# Universitäten für die Gesellschaft >

Unsere Gesellschaft ist auf die Problemlösungskapazitäten der Universitäten in wachsendem Maß und in vielen Bereichen (z.B. Medizin, Umwelt, Wirtschaft, Soziales) angewiesen. Dabei geht es um die Bewertung von zukunftsrelevanten Entwicklungen, um das Aufzeigen von Handlungsoptionen oder um konkrete Vorschläge zur Problemlösung.

Die Freiheit der Wissenschaft und ihrer Lehre ist notwendige Voraussetzung, damit die Universitäten ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nachkommen können. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten ist ein elementarer Indikator ihrer Leistungskraft für Österreich.

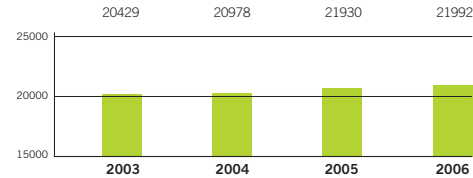
Vor diesem Hintergrund ist die Legitimation der Universitäten gegenüber der Gesellschaft laufend zu stärken und weiterzuentwickeln: Je größer das gesellschaftliche Vertrauen in die Universitäten, desto mehr Spielräume können den Universitäten eröffnet werden.

Österreichs Steuerzahler/innen erwarten zu Recht, dass mit den öffentlichen Geldern, die den Universitäten für die Erbringung ihrer Leistungen zur Verfügung gestellt werden, sparsam, zweckmäßig und effektiv umgegangen wird. Grundlage dafür sind in den autonomen Universitäten moderne Managementstrukturen und Entscheidungsabläufe, die für die Akteur/innen klare Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten sichern und vor allem die notwendige Transparenz von Entscheidungen sichern. Ebenso wichtig ist eine übergeordnete Steuerpolitik für den Hochschulraum, die den Universitäten den notwendigen Rahmen sichert, Ziele definiert und die sowohl ungewollte Überschneidungen als auch Lücken im Angebot zu vermeiden hilft.

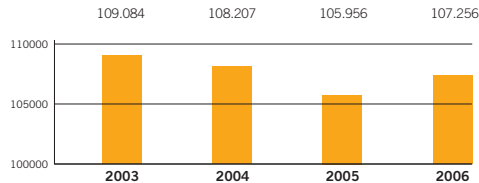
„Universitäten, die sich gegenüber der Gesellschaft öffnen und sich zu ihrer Verantwortung bekennen, erweitern ihre Handlungsspielräume für die Zukunft.“

Dr. Johannes Hahn, Bundesminister für Wissenschaft und Forschung

## Absolvent/inn/en an österreichischen Universitäten



## Durchschnittliche Ausgaben pro Absolvent/in pro Jahrgang



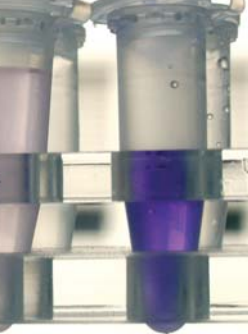
Österreichs Steuerzahlerinnen und Steuerzahler haben ein Recht, dass mit öffentlichen Geldern an den Universitäten sparsam, zweckmäßig und effektiv umgegangen wird. Moderne Leitungs- und Entscheidungsstrukturen sichern Effektivität und Transparenz.



## Handlungsfelder:

- > Weiterentwicklung der Autonomie der Universitäten
- > Zielvereinbarungen mit und -vorgaben an die Universitäten
- > Stärkung und Vereinfachung moderner Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
- > Sicherstellung wirtschaftlicher Handlungsfähigkeit der Universitäten
- > Verbesserung der strategischen Steuerung des österreichischen Hochschulraumes





Impressum:  
Medieninhaber: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung  
Minoritenplatz 5, 1014 Wien  
Redaktion: Harald Sidak  
Kommunikation: Peri Thiery, Stefan Grampelhuber  
Design: Ateliersmetana  
Fotos: Universität Wien, TU Wien, Universität Graz, Fotolia, BMWF  
Tel: +43 1 53120 0  
[www.bmwf.gv.at](http://www.bmwf.gv.at)

BMWF<sup>a</sup>

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung