

Rede von Rektor Univ.-Prof. Dr. Manfred Gantner  
anlässlich der Inauguration am 22.11.2003  
(es gilt das gesprochene Wort)

## **„DAS TUN, WAS IN UNSERER MACHT STEHT...“**

Hohe Festversammlung!

Zu Beginn meiner Inaugurationsrede möchte ich gerne ganz herzlich meinem Vorgänger, Altrector Univ.-Prof. Dr. Hans Moser, für seinen Einsatz und seine Freundschaft während der Jahre seines Rektorats danken.

Vor dem Rektorenteam und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Leopold-Franzens Universität Innsbruck steht ein großer Berg an Arbeit und Herausforderungen. Wenn man den ganzen Berg auf einmal anschaut, seine Wände, seine Rinnen, seine Flanken aber auch seine Abgründe, flößt er gewaltigen Respekt ein. Wie soll man da hinauf kommen? Es könnte auch weniger zarten Gemütern Angst und Bange werden.

Der Erfolg beim Bergsteigen hängt u.a. von zwei Voraussetzungen ab: Erstens, von der überlegten Routenwahl, zweitens, vom ruhigen Atmen und Steigen. Ganz einfach: In großer Gelassenheit und mit Beharrlichkeit muss ein Schritt vor den anderen gesetzt werden. Der Berg kann einem ja nicht davon laufen. Wir sind diejenigen, die uns bewegen.

Welches sind die Visionen des neuen Rektorenteam für die kommenden vier Jahre und mit welchen Schritten wollen wir sie umsetzen?

### **Unsere Vision lautet:**

- Jene, die an der Leopold-Franzens Universität Innsbruck forschen, lehren, arbeiten und studieren, sollen nach vier Jahren unseres

gemeinsamen Weges sagen können: „Wir sind stolz auf unsere Universität“. Dies gilt abgewandelt auch für das Außenbild, das die Öffentlichkeit von dieser Universität hat: in der Stadt Innsbruck, im Land Tirol, in Südtirol, in Vorarlberg, in Liechtenstein, in unserem gesamten Einzugsgebiet.

- Im Zentrum unserer Bemühungen stehen die Menschen, die sich mit der Universität Innsbruck einlassen, steht ihre Motivation und persönliche Weiterentwicklung. Denn ohne hochqualifizierte und voll motivierte Menschen ist alles nichts.
- Wir wollen uns im neuen Rechtsrahmen und nach Abtrennung der Medizinischen Universität Innsbruck konsolidieren und unsere Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Kontext der „scientific community“ weiter stärken.

### **Soweit zur Vision.**

Bevor ich auf die Schritte zu ihrer Umsetzung eingehe, möchte ich noch das Motto vorstellen, unter dem unsere Arbeit steht. Es ist der Stoa entnommen, jenem Zweig der klassischen Philosophie der Antike, der sich mit der praktischen Lebenskunst auseinandersetzte. Die Stoa kann uns auch heute noch den Weg zur Leistung aber auch zur Kohärenz mit uns selbst und zur inneren Harmonie zeigen.

Die Stoa empfiehlt: Wir sollen „Das tun, was in unserer Macht steht“. Was heißt dies für unser Rektorenteam und für die Leopold-Franzens Universität Innsbruck?

Je nach Betonung etwas anderes.

- (1) „Das“ tun, was in unserer Macht steht...
- (2) Das „tun“, was in unserer Macht steht...
- (3) Das tun, was in „unserer“ Macht steht...

Zu (1) Manche nicht eben leichten Umstände und Fakten sind uns vorgegeben. Sie treffen demnach auch nicht den Kernauftrag des

Rektorats. Wir haben sie bei unserem Tun zu beachten und müssen mit ihnen leben lernen, auch wenn sie uns das Leben nicht leicht machen. Wir konzentrieren uns auf das, was in unserer Macht steht. Andere haben diese Rahmenbedingungen zu verantworten.

Beispiele dafür sind:

- die Abtrennung der Medizinischen Fakultät und die Gründung der Medizin Universität Innsbruck,
- Aspekte des neuen UG 2002 etwa im Zusammenhang mit der Behandlung des sog. „Mittelbaus“ oder mit der Tempovorgabe für die Implementierung des Gesetzes,
- die abrupte Notbremse bei der finanziellen Ausstattung der Universitäten im Jahre 2003 und
- die gesetzlich festgeschriebenen, überaus engen finanziellen Rahmenbedingungen in den kommenden Jahren.
- Wir haben keinen Einfluss auf die Auswahl der Studierenden und sind Mieter in einigen sehr renovierungsbedürftigen Gebäuden.

Das Wetter für unseren Anstieg könnte besser sein!

Zu (2) Die Stoa lehrt uns, ferner, aktiv zu sein. Passives Erdulden ist nicht angesagt. Wir wollen die Universität im Hinblick auf Ziele und Visionen offensiv positionieren.

Zu (3) Wir sollen vor allem Jenes tun, was in „unserer“ Macht steht.

**Pointiert gesagt:**

„Wir müssen wollen, was wir selbst können und dürfen“.

Und ich darf Ihnen sagen: Im UG 2002 können die Universitäten viel, wir dürfen viel: Nützen wir aktiv unsere Autonomiespielräume!

Nun komme ich zu den notwendigen Schritten, die wir selbst setzen müssen, Schritt für Schritt, soll unser Anstieg auf den Berg erfolgreich sein.

## **1. Vorrang für die Forschung**

Forschung ist eine überaus wichtige Kernaufgabe einer Universität. Die Verbindung von Forschung und Hochschulbildung (Lehre) ist ein zentrales Definitionsmerkmal von Universitäten. Exzellente Forschung ist der archimedische Punkt einer Universität und ist Grundlage für einen positiven, sich selbst verstärkenden Prozess:

- Spitzenforschung zieht Spitzenforscher an.
- Diese sichern Spitzenausbildung.
- Spitzenausbildung führt zu exzellentem Nachwuchs und hoher Reputation.
- Von ihr hängt die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln ab.
- Beides, exzellente Leute und finanzielle Ressourcen, sind ihrerseits Voraussetzung für Spitzenforschung.

Es kommt zu einem „virtuous circle“.

Deshalb soll Forschung ein deutlich größeres Gewicht als bisher an unserer Universität erhalten.

Mit Prof. Tilman Märk steht eine sehr erfahrene Führungspersönlichkeit als „Vizekanzler für Forschung“ für diesen Prozess zur Verfügung. Das von ihm geführte „Institut für Ionenphysik“ ist bestens evaluiert. Seine Aufgabe ist es, Schätze unserer Forschung zu heben und zu sichten. Wir haben hier sehr beträchtliches Potential.

Wir werden in der Forschung Schwerpunkte setzen müssen, um kritische Mindestgrößen zu erreichen, ohne aber einzelne Forscher zu entmutigen, auch allein Spitzenleistungen zu erbringen. Ich erwähne hier die schon erfolgreichen Bereiche „Bio - Nano – Info“ und einen Bereich, in dem die Universität bereits jetzt Profil zeigt, nämlich

„Alpiner Raum und Umwelt“. Dazu werden sich in der gemeinsamen Diskussion noch ein, zwei weitere Schwerpunkte gesellen.

Eng verbunden mit der Priorisierung von Forschung sind unsere zentralen Ziele

- der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- die Verbesserung der Forschungsfinanzierung durch verstärkte Einwerbung von Drittmitteln.

Auf die Intensivierung der Anwendungsorientierung und die verstärkte Internationalisierung unserer Forschung komme ich in Kürze zu sprechen.

## **2. Fokussierung der Lehre und Umsetzung des Bologna-Prozesses**

In die Lehre fließt das „Herzblut“ des größten Teils unserer Universitätslehrer. Sie ist das zweite, ganz zentrale Kerngeschäft jeder Universität und ist forschungsbasiert. Wir wollen die Lehre entsprechend dem Grundsatz der Nachhaltigkeit stärken.

Um die Nachhaltigkeit der Lehre zu erreichen, müssen zwei wichtige Fragen beantwortet werden:

- „Was müssen Absolventen der jeweiligen Studienrichtung können, wenn sie die Universität verlassen“? und:
- „Können unsere Absolventen diese Fertigkeiten auch wirklich“?

Um hier die erste Frage zu vertiefen:

- Ein Studium muss vor allem befähigen, lernen zu lernen, mit nie erlahmendem Interesse an Neuem.
- Zu einem Studium gehört naturgemäß fachspezifisches Wissen. Aber dieses fachspezifische Wissen darf nicht mit der Vermittlung der größtmöglichen Menge an spezialisiertem Wissen verwechselt

werden. Ein Studium ist immer exemplarisch und sollte nicht enzyklopädisch sein sollen.

- Langfristig wichtig ist vor allem Methodenwissen: der Erwerb des sattelfesten Umgangs mit den Methoden und den Denkmustern des Fachbereiches muss im Zentrum jedes Studiums stehen.
- Studium bedeutet auch, es aushalten zu lernen, dass es meist nicht eine einzig richtige und dazu noch einfache Antwort gibt.
- Zudem muss an den Universitäten die Vermittlung von Orientierungs- und nicht von Handlungswissen im Vordergrund stehen. Wo sonst, wenn nicht an Universitäten muss die Diskussion über ethische Fragen stattfinden, müssen Werte und Werthaltungen erarbeitet werden, müssen Kritikfähigkeit und soziale Kompetenz eingeübt werden.
- Und schließlich: ein Studium an einer Universität ist immer auch ein Weg zur Selbstfindung. Auch dafür muss Zeit sein.

Diese Anforderungen stehen im Pflichtenheft der Lehre einer erfolgreichen Universität. Sie sind aber auch eine Holschuld der Studierenden. Für die meisten unserer Absolvent/innen gibt es sie nicht mehr, die lebenslangen linearen Karrieren. Die Brüche in unserer Gesellschaft sind zu groß, der Wandel ist zu rasch. Und deshalb wird ein Großteil unserer Absolventen mit hoher Wahrscheinlichkeit letztlich in einem anderen Beruf arbeiten, als in jenem, für den sie an der Universität ausgebildet wurden.

Wenn diese Analyse stimmt, dann ist das bestehende Studienangebot an der Universität Innsbruck deutlich zu verschlanken und zu fokussieren. Sechzig Studienrichtungen sind ein bißchen viel. Ein Geschäft kann auch zu viele Produkte im Regal und ein Restaurant eine zu große Speisekarte haben.

Bestens qualifiziert für ihre Aufgabe ist auch unsere „Vizerektorin für Lehre und Studierende“, Frau Prof. Eva Bänninger-Huber. Sie ist vor

6 Jahren von der Universität Zürich zu uns gekommen und ist Vorstand des ebenso großen wie personell unterbesetzten Instituts und Fachbereichs für Psychologie. Ich freue mich sehr, dass sie sich für diese Aufgabe bereit erklärt hat.

Es liegt in der Natur der Sache, dass sie für ihre Arbeit große Standfähigkeit benötigt. Die Einsicht der Beteiligten in die Notwendigkeit des Wandels bei unseren Studien scheint sich in Grenzen zu halten. Und dies ist mehr als verständlich: Wir haben im Zuge der Umsetzung des UniStG 1997 ja gerade einen mehrjährigen Prozess der Reorganisation unserer Studien hinter sich uns.

Dennoch müssen sich unsere Studien bei genauerem Hinschauen noch mehr auf jene Studieninhalte konzentrieren, die unsere Absolventen für später an geistigem Proviant benötigen. Ich habe sie eben aufgelistet. Noch dominieren bei der Gestaltung unserer Studien, Instituts- und Fakultätsinteressen. Noch spürt man, dass die Anbieter all das in die Studien hinein packen wollten, was sie derzeit im Regal haben, da und dort auch einige verstaubte „Ladenhüter“. Noch spielen auch Beschäftigungs- und Einkommensinteressen bei der Gestaltung der Studien eine Rolle.

Wir müssen uns mehr auf die Nachfrageseite konzentrieren: Wie ist das mit der Beschäftigungsfähigkeit und der Arbeitsmarktgängigkeit unserer AbsolventInnen? Trotz freier Studienwahl dürfen wir nicht am Markt vorbei produzieren!

Auch gilt es zusätzlich, unsere Studien entsprechend der Deklaration von Bologna voranzutreiben und uns auf den künftigen Europäischen Bildungsraum vorzubereiten. Die Bologna-Reformen sollen vor allem die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und auch die Beschäftigungsfähigkeit von Absolventen verbessern. Mit der Umsetzung von „Bologna“ wird keine Verschulung angestrebt.

Außer uns selbst kann uns niemand daran hindern, in der Lehre noch besser zu werden.

### **3. Entwicklung eines unverwechselbaren Profils bei Forschung und Lehre und Nutzung der Autonomiespielräume bei der Organisation**

Die Universitäten sind im UG 2002 aufgerufen, sowohl einen „Organisationsplan“ wie auch einen mittelfristigen Entwicklungsplan zu erstellen. Der konkreten Organisation kommt immer nur ein dienender Charakter zu. Diese Prozesse dürfen deshalb nicht mit dem Zeichnen von Organigrammen beginnen. „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind günstig“ (Seneca). Oder mit Helmut Qualtinger im „Wüden mit seiner Machin“: „I was zwar net wo i hinfoar, aber umso schneller bin i durt“. Das ist nicht unser Weg: Wir wollen wissen, wo wir hinfahren. Wir wollen ein sorgfältig erarbeitetes individuelles Profil für unsere Universität Innsbruck.

Dafür haben wir folgende Vorgangsweise gewählt:

Im Zentrum der Organisation sollen in Hinkunft nicht mehr die verbleibenden sechs Fakultäten stehen. Einige von ihnen haben sich als zu heterogen und wenig steuerbar herausgestellt. Wir streben vielmehr rd. 16 – 18 methodisch homogene Fachbereiche an (z.B. die Biologie, die Betriebswirtschaft) an. Nur mit den Fachbereichen wird das Rektorat in Zukunft Zielvereinbarungen abschließen. Sie sind die Anknüpfungspunkte für die Lehre und die Schwerpunktbildung. Die Forschung gibt uns eine Hilfestellung für die Bildung der Fachbereiche. Im übrigen benötigt Forschung im Gegensatz zur Lehre aber flexiblere, projektbezogene Strukturen.

Die „Dachmarke“ einiger dieser Fachbereiche können die bisherigen Fakultäten bleiben. Sie haben nach wie vor einen „Firmenwert“, bieten Heimat und Identität. Analoges gilt für die Institute. Wir wollen unsere Kraft nicht dafür vergeuden, bestehende Institute abzuschaffen. Viele ihrer Namen haben einen internationalen Klang.

Die sorgfältige Suche nach den geeigneten Fachbereichen und nach einer unverwechselbaren individuellen Profil für die LFU hat Vorrang vor raschen organisatorischen Festlegungen. Beide Prozesse, der



Organisations- wie auch der Entwicklungsplan, müssen deutlich vor dem kommenden Sommer abgeschlossen sein und allerspätestens mit Beginn des WS 2004/05 in Kraft treten. Hier kommt für uns Inhalt vor Tempo.

Sorgfältige Diskussion heißt nicht, dass wir uns alles zerreden lassen und dass sich am Ende die Besitzstandswahrer und Interventionisten doch wieder durchsetzen werden. Nach Anhörung der Argumente wird das Rektorat einen Vorschlag machen, der nach Anhörung des Senats vom Universitätsrat entschieden werden wird.

#### **4. Öffnung der Universität und Internationalisierung**

Die bisher erwähnten Reformmaßnahmen müssen zwei Stoßrichtungen haben: Die Universität muss sich weiter öffnen und sie muss sich weiter der Internationalisierung verschreiben.

Die Universität muss sich weiter öffnen.

Universitäten schaffen, bewahren und vermitteln Wissen. Universitäten sind von entscheidender Bedeutung für das soziale und wirtschaftliche Wohlergehen. Der Kampf um den Wohlstand künftiger Generationen, um die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten und Regionen, von Staaten, ja auch von Kontinenten (daher der Europäische Bildungs- und Forschungsraum), wird auf dem Gebiet der Forschung und der Bildung gewonnen – oder eben verloren.

In unserer Macht steht es, die Nutzung und Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis zu unterstützen. In unserer Macht steht die Öffnung der Universität am Universitätsstandort Innsbruck und in der Region. Hier können wir auf viele Vorarbeiten aufbauen: Ich erinnere

- an die Gründung des MCI, die von der Universität Innsbruck ausgegangen ist,
- an die Informatikinitiative,
- an unser Gründerzentrum CAST,

- an transIT, unser Transferzentrum von Informatik- bzw. Innovative Technologien,
- an Kplus Zentrum alpS- Naturgefahrenmanagement und das Kompetenzzentrum e-tourism, die in engster Zusammenhang mit der Tiroler Zukunftsstiftung entstanden sind.
- Auch das neue Institut der ÖAW „Institut für Quantenoptik und Quanteninformation“ ist hier hervorheben.

Von außen wird der Forschungs- und Wissenschaftsstandort Innsbruck und Tirol bzw. Westösterreich als Einheit wahrgenommen. Dies legt eine Kooperationsstrategie nahe.

Ich verspreche Ihnen heute: Diese und ähnliche Initiativen wollen wir mit vollem Leben erfüllen. Zum Wohle des Standorts Innsbruck, von Tirol und des Einzugsgebietes unserer Universität. Dass diese Initiativen möglich wurden, erfüllt die Universität und mich persönlich mit tiefer Dankbarkeit einer Reihe von sehr weitsichtigen Menschen gegenüber, die heute unter uns sind.

Internationalität muss bei unserer Arbeit, vor allem aber in Forschung und Lehre, verstärkt ein leitendes Grundprinzip werden.

Unsere Forschung muss international eingebettet sein, im Bereich von Kooperationen, von großen Programmen der Forschungsfinanzierung und Forschungsverwertung. Wir werden spürbare und sichtbare Anreize für die Mobilität der Forscher, der Lehrer und der Studierenden zu setzen haben. Anreize wegzugehen. Anreize herzukommen. Die persönliche Erfahrung mit unterschiedlichen Zugängen und Herangehensweisen in verschiedenen Ländern ist eine prägende Erfahrung und vertieft das Verständnis für kulturelle und sprachliche Vielfalt.

## **5. Weitere Professionalisierung der Verwaltung**

Bereits im vorangegangenen Rektorat wurde intensiv daran gearbeitet und wurden wertvolle Fortschritte erzielt. Besonderen Stellenwert hatte die Personalentwicklung und im letzten Jahr die Vorbereitung

der Einführung der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware für das Rechnungswesen. Sie hat - neben der Bewältigung des laufenden Betriebs - die besten Kräfte mehrerer Abteilungen (Controlling, Quästur, Budgetabteilung) nahezu übermenschlich belastet.

Der 1.1. 2004 markiert den Abschied der Universitäten vom Bundeshaushaltsrecht. Das gesamte Rechnungswesen wird gemeinsam mit einer Eröffnungsbilanz in Hinkunft nach den Grundsätzen des Handelsrechtes ablaufen.

Ich bin dem Universitätsrat sehr dankbar, dass er dem Vorschlag folgte, unseren sehr bewährten und verwaltungserfahrenen Direktor der Universitätsbibliothek, HR Dr. Martin Wieser, als „Vizekanzler für Personal und Infrastruktur“ zu berufen. Bei ihm laufen in Zukunft die wesentlichen Fäden unserer dienstleistungsorientierten Verwaltung zusammen: VR Wieser wird die Personalabteilung führen, die die Umstellung auf das Angestelltenrecht zu bewältigen haben wird. Er wird weiterhin die Geschicke der UB leiten, aber auch jene des ZID, der Zentralen Dienste, der Abteilung „Gebäude und Infrastruktur“ und des USI.

Bei den Bauten wollen wir die UB-neu am Innrain und die räumliche Reorganisation der GeiWi-Fakultät umgehend in Angriff nehmen. Die Unterbringung des Informatikinstituts und die Sanierung der in die Jahre gekommenen Gebäude der Bau fakultät ist ebenso zu lösen, wie die geeignete Unterbringung des aufstrebenden Bereichs der Biologie. Vor allem aber wird uns die Sanierung der sog. „Neuen Chemie“ beschäftigen, die aus Gründen der Sicherheit nicht mehr aufgeschoben werden darf, auch wenn wir noch nicht wissen, wie wir unseren mieterseitigen Beitrag aufbringen können. Es wird wohl nicht ernsthaft Teil des Spiels „Ausgliederung der Universitäten“ gewesen sein, sie mit kaputten Gebäuden in die Selbständigkeit zu entlassen.

Wir wollen auch im Studien- und Prüfungswesen, im Facility Management und in vielen anderen Bereichen der Verwaltung verstärkt die modernen Informationstechnologien einsetzen. Die Forscher sollen forschen und Lehrende sollen lehren - beide Gruppen werden dabei von einer modernen und effizienten Verwaltung

unterstützt und entlastet. Wir benötigen diese Professionalisierung auch, um im Wege von Leistungsverträgen die künftige Medizin Universität Innsbruck kostengünstig und sparsam servisieren zu können. Dies haben wir zwischen den beiden künftigen Universitäten so vereinbart.

## **6. Intensivierte Qualitätssicherung**

Größtes Augenmerk ist in den künftigen Jahren dem Aufbau einer umfassenden internen Qualitätskultur zu widmen. Die Universität Innsbruck wird ihr gesamtes Leistungsspektrum, also das Management, die Forschungsaktivitäten, die Studienprogramme, die Dienstleistungen aber auch den gesamten Bereich der „Nebenbeschäftigungen“ selbst genau beobachten, evaluieren und daraus Richtlinien für eine „best practice“ entwickeln.

Qualitätsstandards muss es aber auch für die Betreuung von Dissertationen und Diplomarbeiten geben. Zum Bereich der Qualitätssicherung gehören aber auch Leistungsstandards für Berufungen und Habilitationen. Der Erfolg einer Universität steht und fällt mit guten Personalentscheidungen.

## **7. Faire Ressourcenzuteilung**

Positive Anreize müssen auch im Bereich der Ressourcenzuteilung wirksam werden.

Die normative Kraft des „Status Quo“, die Wahrung von Besitzständen“ oder das „Windhundverfahren“ sind bisher die tief verinnerlichten Standards der Ressourcenzuteilung und haben ihre Spuren hinterlassen. Das, was Fakultäten, Institute und Einzelpersonen auf diese Weise zusammengetragen haben, wird gleichsam als „Nulllinie des Erwartungshorizonts“ begriffen.

Auf diese Weise haben sich in den vergangenen Jahren tiefe Disproportionalitäten zwischen Aufgaben, Belastung und Leistung

einerseits und der Zuteilung von Ressourcen von Personal, Raum und Geld andererseits herausgebildet.

Es wird das Bohren von unglaublich harten Brettern bedeuten, hier umzusteuern. Weh‘ dem, der sich an Besitzständen vergreift! Und dennoch wird genau dies geschehen müssen: Im Interesse der künftigen Entwicklung der Universität müssen wir uns dieser Aufgabe stellen. Wir werden Ressourcen umschichten müssen. Die Spielräume sind kurzfristig klein, mittelfristig aber beträchtlich.

## **8. Verstärkte Mitsprache und Information - die Aufgabe der Re-Motivation**

Lassen sie mich deshalb zum Schluß zur wichtigsten Aufgabe kommen, vor der das neue Rektorat steht: Zur Re-Motivation aller Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter.

Hier gilt es, auf die Besonderheiten von Universitäten Rücksicht zu nehmen:

Eine Universität ist kein Unternehmen im privatwirtschaftlichen Sinne. Unsere Studenten sind keine Kunden, sondern Mitproduzenten. Wir streben nicht nach Rentabilität, müssen aber das Ziel der Wirtschaftlichkeit berücksichtigen. Der Großteil der Beschäftigten der Universität sind hoch spezialisierte Leute in Dauerstellung. Universitäten sind Orte des Wissens, der Bildung, der Reflexion, der Kritik und der gesellschaftlichen Verantwortung. Universitäten sind Oasen der Freiheit von Forschung und Lehre. Wir sehen: Eine Universität ist kein Fall für eine Kommandowirtschaft.

Wie kann man in diesem komplexen Umfeld unsere Visionen zum Leben erwecken? Wie können sie ihre Wirksamkeit entfalten?

Wegen des schwierigen Terrains müssen wir die nötigen Schritte mit Umsicht setzen. Das Tempo des Wandels, unseres gemeinsamen Anstiegs, darf nicht halsbrecherisch sein. Der Wandel, seine

Notwendigkeit, seine Ziele, der eingeschlagene Weg müssen kommuniziert werden.

Bei der Profilbildung, bei der Forschung, bei den Studienplänen und bei Berufungen sind langfristig wirksame Entscheidungen zu treffen. Da lohnt es sich, auf die Fachkompetenz der Professoren, aber auch des Mittelbaus und der Verwaltung laufend hören und die Vorstellungen der Studierenden einzubeziehen.

Visionen müssen letztlich gemeinsam entwickelt und geteilt werden. Sie müssen von den Mitarbeitern als sinnvoll und als erreichbar erkannt werden. Sie müssen übernommen, verinnerlicht und aus voller Überzeugung mit getragen werden. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, für die Bergtour. Sie müssen die Routenwahl bejahen und das Tempo mitgehen können und wollen. Wir wollen in ihnen die Vorfreude auf die Aussicht am Gipfel wecken.

Führen heißt nicht: Der Herde überall dorthin nachzugehen, wo sie hin läuft. Führen heißt aber auch nicht, soweit voranzugehen, dass man die Herde nicht mehr sieht und hört.

Das richtige Maßhalten beim Vorausgehen ist der schwierige Teil der Visionen. Und deshalb haben wir uns in unserem Rektorat neben all dem Gesagten als erstes und wichtiges Ziel gesetzt: Die Re-Motivation aller Beteiligten und Betroffenen.

Wir wollen nach unserer gemeinsamen Bergtour stolz darauf sein, dass wir die Schwierigkeiten unserer Universität gemeinsam gemeistert haben. Dieses Ziel ist klein und scheinbar selbstverständlich. Aber es ist spiel-entscheidend.

Marc Aurel, der Stoa-Denker auf dem Kaiserthron, sagte:

„Gib dich zufrieden, wenn es auch nur den kleinsten Fortschritt gibt und denke daran, dass dieses Resultat keine Kleinigkeit ist“.

Die antike Stoa, sagte ich eingangs, soll den Weg zu Leistung aber auch zur Kohärenz mit uns selbst und zur inneren Harmonie zeigen.

Folgendes wünsche ich für die kommenden vier Jahre

- der LFU
- aber auch dem Rektorenteam,
- dem Universitätsrat,
- dem Senat,
- allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- den Studierenden,
- aber auch Ihnen, sehr geehrte Anwesende, die Sie die Universität so wohlwollend begleiten:

„Vertrauen wir einander und tun wir gemeinsam, jeder an seinem Platz, jedenfalls das, was in unserer Macht steht!“