

# **„Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung im UG 2002 – Kernstücke der Reform“**

Von Manfred Gantner

24.11. 2004

Vor nunmehr einem Jahr, bei der Inaugurationsfeier stellte ich die Vision des Rektorenteams für unserer Universität für die nächsten Jahre in den Vordergrund:

Neben höchster Priorität für die Qualität in Forschung, Lehre und Verwaltung nannte ich als wichtigstes Ziel - trotz aller schwierigen Rahmenbedingungen, unter denen wir arbeiten-: Die Re-Motivation aller Beteiligten und Betroffenen. „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 soll auch abgewandelt für das Außenbild dieser Universität gelten, in unserem näheren lokalen Einzugsgebiet, vor allem aber im internationalen Kontext der „scientific community“.

Ich möchte mich bei den folgenden Ausführungen aus Anlass der Amtsübergabe von den bisherigen auf die neuen Dekane - auf zwei Themenkreise beschränken:

1. Was ist aus unserem zentralen Ziel, der Re-Motivation der Forscher, der Lehrer, der Mitarbeiter und der Studierenden

bisher geworden? Ich will dies am Beispiel der Forscher zeigen.

2. Und im Hinblick auf das Thema: „Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung im UG 2002 – Kernstücke der Reform“ möchte ich die Fragen beantworten: Was sind unsere nächsten gemeinsamen Schritte für diese LFU Innsbruck und was hat dies alles mit dem Entwicklungsplan und der Leistungsvereinbarung zu tun?

**A) Zum Thema „Höchste Qualität in Forschung, Lehre und Verwaltung – Zum Stand der Bemühungen zur Re-Motivation am Beispiel der Forscher – dies als I. Annäherung an das Thema „Leistungsvereinbarung und Entwicklungsplan“**

Vor kurzem fand eine dreitägige Klausur des Rektorats mit den neuen DekanInnen sowie den Mitgliedern des Universitätsrates und den Vorsitzenden des Senats unter dem Titel „Zukunftsplattform Obergurgl“ zu den künftigen Forschungsschwerpunkten der Fakultäten statt. Die Organisation lag in den bewährten Händen von Vizerektor für Forschung, Prof. Tilman Märk, und seinem Team.

Ökonomen lieben Fallstudien: Wir werden am Beispiel der Schwerpunktsetzung in der Forschung, am Beispiel „Obergurgl“ die

gesamte „Mechanik“ unseres künftigen Entwicklungsplanes und die Zusammenhänge zur Leistungsvereinbarung erkennen können.

Die Fakultäten waren für unser Treffen in „Obergurgl“ aufgerufen, 2 – 4 Schwerpunkte ihrer Forschung zu formulieren. Die Auflagen für die Forschungsschwerpunkte waren streng:

- Es müssen bereits hervorragende Forschungsergebnisse, die auch international sichtbar sind (z.B. im Bereich von Publikationen und Kongressen) vorliegen;
- Es müssen dabei mehrere Forscher bzw. Gruppen (mindestens 5 – 10 Habilitierte) beteiligt sein;
- es müssen für die bisherigen Forschung internationale Kooperationen und Vernetzungen gegeben sein;
- es sollten schon bisher erhebliche Forschungsmittel von außen (sog. „Drittmittel“) eingeworben worden sein.

Damit kommt ein erstes Ingrediens eines Entwicklungsplanes ins Spiel: Das Rektorat muss die Beteiligten und Betroffenen, also die eigentlichen Leistungsträger, zum Gespräch einladen. Das Rektorat muss einen Marktplatz für Ideen anbieten.

Aber – und dies ist eine zweite „Zutat“, es muss auch Eckpunkte oder Rahmenbedingungen vorgeben, die in jedem Fall eine Herausforderung für die zu erbringende Qualität darstellen. Fordern und Fördern sind offensichtlich zwei Seiten einer Medaille.

Die Dekane und die LeiterInnen dieser Forschungsschwerpunkte haben sich in Obergurgl gegenseitig ihre Schwerpunkte vorgetragen und - noch wichtiger - zugehört. In einer Welt voller Spezialisten ist dies keineswegs selbstverständlich. Es ist dies die Wiederbelebung der Idee der „universitas“. Jede und Jeder musste den Forschungsschwerpunkt so vorstellen, dass auch die fachfremden ZuhörerInnen ihn verstehen konnten.

Es stand nicht der Wettbewerb zwischen den Fakultäten im Vordergrund, sondern die Suche nach interfakultären Kooperationsmöglichkeiten, um allenfalls ausgewählte interfakultäre oder gar gesamtuniversitäre Schwerpunkte bilden zu können.

Der Prozess der Schwerpunktsetzung in der Forschung hat die Fakultäten wirksam herausgefordert – sie haben eindruckvolle Beispiele der Bündelung ihrer Forschungskompetenz aufgezeigt.

Es wurden die Stärken, die Kraft, die in der jeweiligen Fakultät steckt, aufgezeigt. Die Notwendigkeit, die eigenen Schwerpunkte vor Vertretern des Universitätsrates, vor dem Rektorat und vor den DekanInnen der anderen Fakultäten herauszustellen, hat bewirkt, dass die Fakultäten – biblisch gesprochen - ihr „Licht nicht unter den Scheffel“ stellten und „mit ihren Talenten wuchern“ .

Neue Anforderungen bringen neue Einsichten und Ergebnisse! Diese Notwendigkeit zur „Schwerpunktsetzung in der Forschung“, war ein Katalysator, um sich der eigenen Leistungsfähigkeit, der eigenen

Möglichkeiten und der vorhandenen Optionen in der Forschung unter den vorgegebenen Kriterien bewusst zu werden.

Solche Prioritätensetzungen sind zunächst immer schmerzhaft, erfolgreich durchgeführt bündeln sie aber die vorhandenen Kräfte auf klare Ziele und Aufgaben. Sie sind der archimedische Punkt, um die bestmögliche Hebelwirkung für die begrenzt verfügbaren Ressourcen zu erzeugen.

In einer autonomen Universität muss die Profilbildung von innen kommen, von außen stammen nur die allgemeinen Rahmenbedingungen und Vorgaben, denen diese Schwerpunktsetzung zu entsprechen hat.

Auch bei der Erarbeitung des Organisationsplanes stand nicht die Idee der weiteren Ausdifferenzierung und Aufsplitterung der Universität Pate. Vielmehr wurde der umgekehrte Weg gegangen: Es sind aus den oft sehr breiten und undifferenzierten bisherigen Fakultäten nunmehr 15 fachlich homogenere und fokussiertere neue Fakultäten geschaffen worden. Der Organisationsplan hat die neuen Fakultäten von Fesseln befreit, auch von den lähmenden Fesseln der Notwendigkeit zu internen Kompromissbildung. Es sind neue Identitäten entstanden. Da Energie und Ressourcen immer endlich sind, geht es um die Bündelung der vorhandenen und verfügbaren Kräfte.

Schwerpunktbildung bedeutet nicht, dass für eine Reihe von Themen ein möglichst allgemeiner Nenner gefunden, ein möglichst breiter Regenschirm darüber gespannt wird. Es geht nicht um die Addition von allem Denkbaren, sondern um Integration des Bestehenden. Bei der Schwerpunktbildung geht es auch nicht um die „Erfindung“ neuer Arbeitsgebiete, vielmehr um die Zusammenfassung bestehender, hochwertiger Fachkompetenzen.

Eine weitere Erkenntnis aus „Obergrugl“ besteht darin, dass es an einer Universität mehrere Arten von Forschung geben muss, die alle ihre volle Berechtigung haben:

- Erfolgreiche Einzelforschung; eine so große Universität benötigt eine Breite an Einzelforschung; nur mit Schwerpunkten kann man auf Dauer den Standort nicht sichern. Forschung benötigt ausreichenden Freiheitsspielraum. Forschung muss wild wachsen dürfen, also auch Wildwuchs sein. Diese Bio-Diversität ist zwingend. Nicht alles kann und soll sofort ein „Schwerpunkt“ sein. Es geht dabei auch um Risikodifferenzierung wie bei einer Vermögensanlage, einem Portfolio. Die Anweisung der Experten lautet dort: „Nicht alle Eier ins gleiche Nest legen!“
- Fakultäre Forschungsschwerpunkte: Alle Forschung ist international sichtbar oder sie wird nicht wahrgenommen. Diese internationale Sichtbarkeit ist Voraussetzung für die positive

Evaluierung und damit für eine erfolgreiche Drittmittelinwerbung.

- Interfakultäre Forschungsschwerpunkte: Bei aller Bedeutung der fakultären Schwerpunktsetzung: Es muss immer ein Anreiz bestehen bleiben, auch interfakultär zusammen zu arbeiten.
- Universitäre Schwerpunkte: Die LFU Innsbruck muss mittelfristig für einige ganz wenige universitäre Forschungsschwerpunkte weltweit bekannt sein. Bei diesen universitätsweiten Schwerpunkten ergibt sich aber auch die weitere Einsicht: Zu viele Beteiligte beinhalten das Risiko des Scheiterns, falls die universitären Schwerpunkte zu breit angelegt sind und nicht auf absolute Spitzenqualität geachtet würde.

Was haben wir zur Ressourcensituation gelernt?

- Es ist offensichtlich, dass bei den Fakultätsschwerpunkten alle Kategorien von ForscherInnen und Forschern beteiligt sind (Professoren, Habilitierte, Mittelbau, DissertantInnen). Von besonderer Bedeutung sind hier die jungen ForscherInnen! Deshalb ist die Schaffung von Post-Doc-Stellen so bedeutsam. Der Prozess der Schwerpunktsetzung in der Forschung hat die große Forschungskompetenz des sog. „Mittelbaus“ gezeigt.

- Es müssen für die Forschungsschwerpunkte überwiegend Drittmittel eingeworben werden. Obergurgl hat aber zugleich gezeigt, dass derzeit in den vorgeschlagenen Schwerpunkten schon sehr viele Drittmittel eingeworben werden.
- Wir müssen eine vorbildliche Kompetenz aufbauen, das gesamte Forschungsförderungs-Universum kennen zu lernen und auszuschöpfen und deshalb waren in Obergurgl auch Spitzenvertreter von Forschungsförderungsinstitutionen eingeladen, ihr Förderungsspektrum vorzutragen. Wir haben noch bei weitem nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Die staatliche Standardausstattung von Universitäten wird uns in Zukunft nicht sehr weit tragen.

Und was hat das Ganze mit Qualität und Motivation der Beteiligten zu tun?

Die Veranstaltung machte auf mich den Eindruck einer „roadshow“ eines Unternehmens, das an die Börse gehen möchte und Investoren sucht bzw. eines Unternehmens, dessen Aktienkurs nach Meinung des Vorstandes an der Börse stark unterbewertet ist.

Das besondere Erlebnis war die unbändige Motivation der Beteiligten, aber auch die vorhandene Breite und Tiefe sowohl an



Grundlagenforschung wie auch an Anwendungsorientierung der Forschung der LFUI. Mehr als einmal hörte ich die Aussage: „Wir sind international ganz vorne dabei“ oder: „Da haben wir in Innsbruck eine einzigartige Position“. Ja, es geht um Alleinstellungsmerkmale!

Nach dieser Leistungsschau über die Forschung an unserer Universität, sind alle Mitwirkenden zwar reichlich müde aber ganz stolz auf ihre LFU Innsbruck nach Hause gefahren. Wir können mit größter Zuversicht betreffend unsere Universität und unsere Forscher und auch AbsolventInnen, die mit ihren Dissertationen und Diplomarbeiten einen Beitrag zu diesem Erfolg geleistet haben, in die Zukunft gehen. Hier steckt Exzellenz, Kraft und Motivation.

Mir ist bei dieser Veranstaltung, die rund 60 Kurzpräsentationen umfasste, erneut bewusst geworden, dass die LFUI eine großartige und zukunftsfähige Universität ist. Niemand hat von Frustration, von De-Motivation, von innerer Emigration usw. geredet. Alle haben voll Eifer und innerem Feuer bis tief in die Nacht hinein von ihren Forschungsschwerpunkten berichtet und weit in die Zukunft geschaut – aber auch die Nützlichkeit ihrer Forschung für die Gesellschaft und die Wirtschaft aufgezeigt.

Wir werden hart daran arbeiten, dass der Funke dort, wo dies bisher noch nicht gelungen ist auch auf die anderen Universitätsangehörigen überspringt. Optimismus und Selbstvertrauen in die eigene Stärke kann jedenfalls ansteckend wirken.

Soweit zur „Fallstudie“ Motivation, Schwerpunktsetzung und Profilbildung unter den Nebenbedingungen hoher Qualitätsansprüche.

## **B) Leistungsvereinbarung und Entwicklungsplan, II. Annäherung**

### *Der Entwicklungsplan als Projektion des Sollzustandes*

Gemäß UG 2002 haben die Universitäten wertvolle neue Autonomiespielräume erhalten. Sie sind von der LFU Innsbruck für die Entwicklung eines wettbewerbsfähigen und unverwechselbaren Profils aktiv zu nutzen. Die Autonomie betrifft vor allem

- den Stellenwert und die Bedeutung der Forschung innerhalb der Universität,
- die Einrichtung der Studien (gemäß dem Bologna-Prozess),
- die Auswahl des Personals (Berufungen und Habilitationen),
- die Wahl der internen Organisation und
- die Nutzung des (voraussichtlich erst ab dem Jahr 2007 gewährten, mehrjährigen) Globalbudgets.

Diese Autonomiespielräume sind von äußerst beengten finanziellen Rahmenbedingungen begleitet: Die Finanzausstattung der Universitäten durch den Bund stagniert seit 1999 nominell

(Ausnahme: gesetzliche Gehaltssteigerungen für die bisherigen Bundesbediensteten) und dadurch sinkt die reale Kaufkraft der Universitäten im Planungszeitraum – jedenfalls bis Ende 2006 - kräftig. Um dennoch eine entsprechende qualitätsvolle Lehre und Forschung auf breiter Fächerbasis zu erhalten, ist es daher zwingend notwendig, auf diesen Sparzwang mit strukturellen und nicht nur mit kosmetischen Veränderungen zu reagieren. Eine Fortschreibung des status-quo ist jedenfalls unter diesen Rahmenbedingungen völlig ausgeschlossen und würde uns auch im internationalen Wettbewerb hoffnungslos zurückfallen lassen.

### *Knappe Ressourcen und intensiver Wettbewerb erfordern Prioritäten*

Die für drei Jahre gedeckelten Budgets der Universitäten sind eine Vorgabe des § 141 UG 2002: Eine der größten und auch finanzwirksamsten Reformen in der Geschichte der österreichischen Universitäten wird von einer ausgeprägten Mangelwirtschaft begleitet. Bei gleichzeitig steigenden Studierendenzahlen und offenem Hochschulzugang bringt dies - ebenso wie der verstärkte internationale Wettbewerb der tertiären Bildungsträger - die existentielle Herausforderung für die LFU Innsbruck mit sich, umgehend eine sehr sorgfältige Profilbildung und Prioritätensetzung durchzuführen aber auch Rückzugsfelder zu identifizieren.

Wenn wir es gemeinsam tatsächlich richtig machen, so sollte dieser Prozess der Konzentration auf unsere Kernkompetenzen zu einer Erhöhung der Qualität und Leistungsfähigkeit unserer Universität und zu qualitativen Spitzenleistungen in Forschung und Lehre führen aber auch in die zusätzliche Einwerbung von Forschungsförderungsmitteln umgemünzt werden. Das Instrument dazu, uns über unsere Stärken, über unsere strategischen Ziele und die zu ergreifenden Maßnahmen klar zu werden, ist der Entwicklungsplan.

Der Entwicklungsplan fasst den Sollzustand und die dafür erforderlichen Entwicklungsvorhaben der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (LFU Innsbruck) in Forschung, Lehre und Verwaltung für den Planungszeitraum 2005 - 2010 zusammen. Er besteht aus

- den strategischen Zielsetzungen,
- den Maßnahmen zur Profilbildung und Schwerpunktsetzung und
- den Hinweisen auf den zu erwartenden (vs. erforderlichen) Ressourcenrahmen.

### *Der Entwicklungsplan als kommunikativer Prozess*

Der Entwicklungsplan muss das Ergebnis eines breiten kommunikativen Prozesses innerhalb der LFU Innsbruck zwischen den beteiligten Mitarbeitern der Organisationseinheiten auf Fakultätsebene unter Einbindung der Vertreter der Studierenden

einerseits und der Universitätsleitung (Rat, Rektorat, Senat) andererseits sein.

Visionen müssen gemeinsam entwickelt und geteilt werden. Sie müssen von allen Beteiligten und Betroffenen als sinnvoll und erreichbar erkannt werden. Nur so werden sie in der Folge wirksam gelebt und umgesetzt.

### *Einige Worte zur Leistungsvereinbarung mit dem Bund*

Um die zentrale Bedeutung des Entwicklungsplanes für die Universität herauszustellen, ist kurz auf die Leistungsvereinbarung, die in Hinkunft von den Universitäten mit dem Bund abzuschließen sein werden, einzugehen. Dazu müssen einige Regelungen des UG 2002 in Erinnerung gerufen werden:

Die Universitäten sind juristische Personen des öffentlichen Rechts (§ 4 UG 2002). Sie sind in den genannten Bereichen autonom, unterliegen aber der Rechtsaufsicht des Bundes (§ 9 UG 2002) und sind vom Bund zu finanzieren. „Dabei sind die finanziellen Leistungsmöglichkeiten des Bundes an die Universitäten und die Aufgabenerfüllung der Universitäten zu berücksichtigen“ (§ 12 (1) UG 2002).

Das Instrument, die finanziellen Leistungsmöglichkeiten des Bundes mit den von den Universitäten zu erbringenden Aufgaben, den zu beachtenden Grundsätzen und zu verfolgenden Ziele (vgl. §§ 1 – 3 UG 2002) in Übereinstimmung zu bringen ist, die sog. „Leistungsvereinbarung“ (§ 13 UG 2002). Sie ist ein öffentlich-rechtlicher Vertrag zwischen den einzelnen Universitäten und dem Bund im Rahmen der Gesetze und ist auf jeweils drei Jahre abzuschließen. Die erste Leistungsvereinbarung wird für die Jahre 2007 – 2009 abzuschließen sein und bereits im Jahr 2006 verhandelt werden.

Die Vorlage des Entwurfs der ersten Leistungsvereinbarung ist von der Universität an den Bundesminister bis zum 30.04.2006 vorzulegen. Zuvor hat der Universitätsrat den Entwurf des Rektorats für die Leistungsvereinbarung zu genehmigen. Ich nenne diese Termine, damit Sie sehen, die Uhr tickt bereits und das Rektorat wird nur mehr ein gutes Jahr Zeit haben, bis die erste Leistungsvereinbarung fertig gestellt sein muss. Die Basis für den Entwurf der Leistungsvereinbarung wird der nunmehr zu erarbeitende und bis zum Sommer 2005 zu beschließende Entwicklungsplan sein.

*Der Entwicklungsplan ist möglichst wie die zu erstellende Leistungsvereinbarung zu gliedern.*

Der Aufbau des Entwicklungsplanes folgt zweckmäßiger Weise im Wesentlichen der Struktur der künftigen Leistungsvereinbarung mit dem Bund (§ 13 Abs. 2 UG 2002).

Die Inhalte und die Gliederung der Leistungsvereinbarung sind im § 13 Abs. 2 Z. 1 UG 2002 niedergelegt. Stichwortartig dargestellt umfasst der Inhalt der Leistungsvereinbarung insbesondere:

„1. die von der Universität zu erbringenden Leistungen, die entsprechend den Zielen, den leitenden Grundsätzen und Aufgaben der Universität in folgenden Bereichen festzulegen sind:

- a) strategische Ziele, Profilbildung, Universitäts- und Personalentwicklung
- b) Fortbildung,
- c) Studien- und Weiterbildung
- d) Gesellschaftliche Zielsetzungen
- e) Erhöhung der Internationalität und Mobilität
- f) Interuniversitäre Kooperationen“.

Wenn das Rektorat, in ständiger Abstimmung mit dem Senat und dem für die Beschlussfassung zuständigen Universitätsrat derzeit mit größter Sorgfalt und Intensität den Entwicklungsplan der LFU Innsbruck erarbeitet, dann ist der Zusammenhang offensichtlich.

Wir müssen bis zum kommenden Sommer abschließend Klarheit darüber haben, wo wir mit unserer mittelfristigen Entwicklung in den eben genannten Anforderungen hin wollen. Dies ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Leistungsvereinbarung. Aber auch ohne diese

Notwendigkeit der Vorbereitung der Leistungsvereinbarung benötigt die nunmehr in vielen Bereichen autonome Universität ihr eigenständiges Profil für die nächsten Jahre: In der Forschung, im Zusammenhang mit der Umsetzung der Bologna-Erklärung für die Studien und für eine effiziente und effektive Verwaltung. Nur so werden wir international wahrgenommen und erfolgreich sein.

*Fakultätsentwicklungspläne entstehen aus der Zusammenarbeit der Fakultäten mit der Universitätsleitung*

Deshalb werden in den folgenden Monaten, bis Anfang März 2005 von den Fakultäten „Fakultätsentwicklungspläne“ erarbeitet werden. Die Eckpunkte des Rektorats für diese Entwicklungspläne gehen den Fakultäten in der ersten Dezemberwoche 2004 zu. Sie betreffen u. a. die Rahmenbedingungen für die Bildung von Forschungsschwerpunkten der Fakultäten sowie den Möglichkeitsraum, innerhalb dessen die Studienschwerpunkte der einzelnen Fakultäten vorgeschlagen werden können. Aus ihrer Schwerpunktsetzung und Profilbildung muss aber auch die dazu passende Binnenorganisation der Fakultäten abgeleitet werden, ihre Untergliederung in eine aufgabenorientierte und zweckmäßige Institutsstruktur.

Da beim Entwicklungsplan auch gesamtuniversitäre Gesichtspunkte zu beachten sind, können die Fakultätsentwicklungspläne naturgemäß



nicht im Maßstab 1: 1 in den gesamtuniversitären Entwicklungsplan übernommen werden. Sie dienen jedenfalls aber dazu, dass sich die Fakultäten selbst klar werden, wer sie in Zukunft sein wollen.

### *Die Rolle der Zielvereinbarungen zwischen den Fakultäten und dem Rektorat*

Diese Vorstellungen der Fakultäten über das gewünschte Profil in Forschung und Lehre sind auch Gegenstand der Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den Organisationseinheiten. Zielvereinbarungen sind ihrerseits das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen dem Rektorat und den Leiterinnen und Leitern ihrer Organisationseinheiten. Sie sind kein Vertrag im rechtlichen Sinn, wie die Leistungsvereinbarung, sondern die gegenseitige Zusicherung der inneruniversitären Vertragspartner, sich bestmöglich um die Einhaltung der eingegangenen Leistungsverpflichtungen zu bemühen.

Während also die Fakultäten ihrer Vorstellungen aus dem Fakultätsentwicklungsplan verfolgen, wird das Rektorat bei diesen Verhandlungen darauf zu achten haben, dass die strategischen Zielsetzungen und vereinbarten Maßnahmen des Entwicklungsplanes von den Organisationseinheiten, also z.B. in den Fakultäten, tatsächlich umgesetzt werden und die mit dem Bund abgeschlossene Leistungsvereinbarung eingehalten wird.

*Die strategischen Ziele der LFU Innsbruck:*

Welche sind nun diese strategischen Zielsetzungen, die das Rektorat nach den bisherigen Vorarbeiten in den in Arbeit stehenden Entwurf des Entwicklungsplanes aufgenommen hat? Sie folgen den Vorgaben der Gliederung der Leistungsvereinbarung und lauten:

- Stärkung der Forschung,
- Schwerpunktsetzung und Profilbildung in der Lehre,
- Öffnung der Universität,
- Professionalisierung und Qualitätsmanagement sowie
- Optimierung von Planung und Steuerung

Diese strategischen Ziele sind aber keinesfalls nur opportunistisch aus den Anforderungen der zu erwartenden Leistungsvereinbarung abgeleitet. Sie orientieren sich auch an dem im Jahre 1998 entwickelten Leitbild der Universität Innsbruck, das für die vorzulegende Entwicklungsplanung nach wie vor seine Gültigkeit hat, etwas modifiziert allerdings durch die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen.

## *Höchste Priorität für Qualität in Forschung, Lehre und Verwaltung*

Diese fünf strategischen Ziele stehen in einer bewussten Rangordnung. Gemeinsam ist ihnen eine einzige höchste Priorität: die ständige Verbesserung der Qualität von Forschung und Lehre an der LFU Innsbruck. Diesem Ziel dient auch die weitere Öffnung der Universität. Die Ziele vier („Professionalisierung und Qualitätsmanagement“) und fünf („Optimierung von Planung und Steuerung“) tragen auf den ersten Blick eher einen dienenden Charakter. In der derzeitigen Übergangsphase der LFU Innsbruck stellen sie aber zweifellos strategische Ziele von großer Relevanz für das genannte Qualitätsziel dar.

### *Ein Beispiel*

Um ein Beispiel aus dem strategischen Ziel „Professionalisierung und Qualitätsmanagement“ herauszugreifen: Das UG 2002 mit seinen bedeutsamen Autonomiespielräumen für Forschung, Lehre, Außenbeziehungen, Organisation und Ressourcennutzung verlangt aber auch nach einer neuen Professionalisierung und gesellschaftlichen Orientierung. Dies gilt für Aufgaben einer sehr bewussten Personalentwicklung für die MitarbeiterInnen in der Forschung, der Lehre und in der Verwaltung sowie für die Persönlichkeitsbildung der Studierenden. Gerade im Hinblick auf ihre Studierenden stellt sich die LFU Innsbruck ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung als „alma mater“: Sie wird Forschungsergebnisse und

Lehrmeinungen mit dem Ziel vermitteln, selbstbewusste, offene und kritisch reflektierende Menschen

- aus- und weiterzubilden,
- zu fördern und
- zu begleiten.

Insbesondere Frauen und JungforscherInnen sind hier jene Zielgruppen, die es besonders zu fördern gilt.

Dieses Beispiel ist nicht zufällig gewählt, zeichnen sich doch für den künftigen „formelgebundenen Teil“ der Universitätsfinanzierung, der immerhin 20 Prozent des den Universitäten zukommenden Gesamtbetrages ausmacht, folgende Indikatoren ab:

- Im Bereich der gesellschaftlichen Indikatoren: → Förderung der Frauen im Bereich der Doktoratsstudien, der AssistentInnen und der ProfessorInnen sowie der FunktionsträgerInnen in der universitären (Selbst-)Verwaltung
- Im Bereich der Personalentwicklung: → die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Im Bereich der Studien: → Studierende mit Auslandsaufenthalt und Studierende mit unterdurchschnittlicher Studiendauer
- Im Bereich der Forschung: → Einwerbung von Drittmitteln insbesondere z.B. vom FWF

Damit schließt sich der Kreis zwischen dem Entwicklungsplan mit seinen strategischen Zielen und den Anforderungen des Bundes an die Universitäten im Wege der Leistungsvereinbarung und die daraus abgeleitete Universitätsfinanzierung.

*Ein abschließende Bemerkung: Die Die LFU Innsbruck wird nur als ständig lernende Organisation Erfolg haben*

Der Entwicklungsplan setzt den Übergang der LFU Innsbruck zu einer an sich selbst lernenden Organisation voraus: Unverzichtbar ist hier besonders das Prozesslernen. Dieses stellt eine systematische Reflexion der eigenen Rolle in einer sich wandelnden Umwelt, die in ständiger Diskussion mit den übrigen betroffenen Gruppen in einem austauschenden Miteinander dar. Da sich die Umwelt der LFU Innsbruck laufend stark verändert, werden in Zukunft zwingend Überarbeitungen des Entwicklungsplanes an neue Verhältnisse erforderlich sein.

Für die anstehenden, herausfordernden Arbeiten an Entwicklungsplan und Zielvereinbarung müssen wir gemeinsam nachhaltig und zielklar beim seinerzeitigen Primärziel der Inaugurationsrede bleiben: Arbeiten wir gemeinsam und hart daran, dass die meisten von uns in einigen Jahren gemeinsamen Weges der Profilbildung unserer Universität in allen relevanten Bereichen sagen können: „Wir sind

stolz auf unsere Universität“. Dies ist keine Utopie. Dies haben bereits die Universitätsräte, die Mitglieder des Rektorats, die Dekane und die Forscher berechtigter Weise bereits in Obergurgl gesagt und gefühlt – und sie werden angesichts des Potentials unser LFU Innsbruck Recht behalten.