

Wissenschaft und Verantwortlichkeit – Zukunftsworkshop

Welche Universität wünschen wir uns?

Aula, 25. Juni 2007

Die Ziele dieses Workshops bestanden darin, gemeinsam aktuelle Problembereiche sowie zukünftige Veränderungsmöglichkeiten zu benennen, und letztlich mögliche Wege zu deren Umsetzung zu finden. Dabei standen Wünsche und Kritik, die auf der Erfahrung der letzten Jahre beruhen, im Vordergrund, während konkrete Vorstellungen für eine Umgestaltung universitärer Strukturen nur ansatzweise oder schriftlich (siehe Anhang) geäußert wurden. Sichtbar wird diese Unausgewogenheit bei einem Blick auf die geäußerten Kärtchen mit Lob und Tadel, der eindeutig überwiegt. Dass diese Kritik sowohl das UG 2002 als auch die konkrete Ausformung an unserer Universität betrifft, ist nicht zu übersehen. Die Veranstalter stimmen deshalb mit den meisten Beteiligten überein, dass eine zweite Veranstaltung gewünschte Veränderungen diskutieren und konkretisieren muss. Wenn weiter Bedarf an offenen Diskussionen besteht, kann WuV auch in Zukunft als Katalysator und Organisator wirken.

Als erste, universitätsöffentlich manifestierte freie Meinungsäußerung wurde der Workshop von allen TeilnehmerInnen als positiv und notwendig empfunden, die kurzfristige Ankündigung und eine Reihe von Konkurrenzveranstaltungen sorgten jedoch für eine kleine Anzahl an TeilnehmerInnen – dafür gingen eine Reihe schriftlicher Meinungsäußerungen ein, die wir alle in den Anhang gegeben haben.

Die Veranstaltung begann mit vier Impulsreferaten durch Ekkehard Kappler, Heidi Möller, Maria Furtner und Wolfgang Meixner (in Vertretung von Andreas Vonach). Moderiert wurde der Workshop von Dipl.-Psych. Dipl.-Ing. Wolfgang Kötter (GITTAmbH).

Inhalt

1. Impulsreferate _____	3
1.1. Ekkehard Kappler _____	3
1.2. Heidi Möller _____	4
1.3. Maria Furtner _____	5
1.4. Wolfgang Meixner (vertritt Andreas Vonach) _____	6
1.5. Zusammenfassung der Berichte aus den Arbeitsgruppen _____	6
1.6. Offene Fragen _____	8
1.7. InitiatorInnen _____	9
2. Anhang, schriftliche Stellungnahmen _____	10
2.1. Positionspapier Ekkehard Kapplers _____	10
2.2. Positionspapier des ULV _____	15
2.3. Offener Brief Kurt Grünewalds and BM Hahn _____	17
2.4. Bewerbungsschreiben Karheinz Töchterles _____	24
2.5. Bewerbungsschreiben Manfred Gantners _____	31
2.6. Bewerbungsschreiben Christian Smekals (Auszug) _____	41
2.7. Bewerbungsschreiben Stephan Laske (Auszug) _____	45

1. Impulsreferate

1.1. Ekkehard Kappler

mag keine Zukunftswerkstätten. Sein Beitrag besteht darin, mehr über die Gegenwart zu erfahren.

- 1) Er zitiert Hrdlicka: "Mir fällt nichts ein, aber viel auf", während für die Uni gilt "mir fällt viel ein, aber nichts auf".
- 2) Der Gründer von IBM stellte ein Kärtchen auf dem „think“ stand auf jeden Schreibtisch, um die Mitarbeiter an ihr geistiges Potenzial zu erinnern.
- 3) Joseph Beuys meinte: "Wer nicht denken will, fliegt raus".

Wir denken nicht mehr in Prozessen. Prozess und Beweglichkeit wird übersehen. Universität = Bewegung, Organigramme hingegen sind starre Strukturen, die bereits überholt sind, wenn man sie aufstellt. Der Prozess und die Beweglichkeit müssen aber erhalten bleiben. Eine Organisationskultur darf (sich) nicht Fesseln anlegen, darunter leiden Prozess und Beweglichkeit. Probleme entstehen vor allem durch Fesselung. Man soll nicht nur über Strukturen nachdenken. Ganz wichtig ist es, die Möglichkeiten der Universität auszukosten. Es ist daher wichtig, der Forderung nachzukommen, im Prozess und in der Bewegung zu denken, und starre Strukturen nicht übermäßig zu bewerten. Ein gewisses Maß an Chaos (nach Nietzsche) ist durchaus produktiv.

Kritikpunkte:

- *Gremien*: Die obersten Gremien (Universitätsrat, Senat, Rektorat) müssen vertrauensvoll zusammenarbeiten. Gefordert wird mehr Transparenz. Nachgelegte Hearings führen *ad absurdum*.
- *(Personal)Verwaltung*: Verwaltung ist wichtig, aber derzeit unübersichtlich und nicht nachvollziehbar. Generell sind Abrechnungen nicht nachvollziehbar und scheinbar willkürlich – ein Sammelsurium an Salden, was im absoluten Widerspruch zur buchhalterischen Logik steht. Wiederum wird mehr Transparenz gefordert.
- *Budget*: Derzeit gibt es keine Offenlegung des Budgets und dessen Entwicklung, während andere Universitäten ihr Budget im Internet offenlegen. Forderung nach Offenlegung und Transparenz.
- *Bologna-Prozess*: als dessen Folge entstand eine übertriebene Bürokratie. Studiengänge (deren Inhalte!) werden nach verwaltungstechnischen Kriterien entschieden. Verwaltung vs. Inhalte.

Wie könnte sich die Universität verändern?

Vertrauen ist das wertvollste, aber auch das flüchtigste Kapital der Universität. Hat man das Vertrauen verloren, ist die Zurückgewinnung ein schwieriger und langwieriger Prozess. Die Universität braucht Vertrauen und Kommunikation. Das Rektorat muss sprechen, nicht schweigen und sich selbst beweihräuchern! Der Universitätsrat muss mit kompetenten Mitgliedern besetzt sein, die in ihrer Universität engagiert sind. Zudem benötigt dieser kompetente BerichterstatterInnen im Senat. Das Rektorat und seine drei bis vier Vizerektorate müssen unter professioneller Begleitung stehen. Die Sitzungen aller Gremien sollten öffentlich gemacht werden.

Die Beteiligung des Mittelbaus und der Studierenden sind zu erhöhen. Die Forschungsarbeit der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen muss besser unterstützt werden. Die Universität braucht eine funktionsfähige Verwaltung, speziell in der Personalverrechnung.

Ein Workshop allein wird nicht ausreichen. Ein wesentlicher Schritt ist jedoch getan, wenn wir die Wunde aufzeigen, bevor wir anfangen sie zu heilen.

1.2. Heidi Möller

NPM hält Einzug. Wir haben eine Universität als Quasi-Unternehmen mit einer Orientierung an Quasi-Märkten. Damit einher ging der Abbau von Partizipation und demokratischen Strukturen. Es gelten neue Steuerungsmechanismen, organisiert durch den Gesetzgeber. Personalfaktoren durch Globalbudgets sind viel wichtiger geworden. In Leitungsfunktionen findet sich mehr Macht – mehr Autonomie, aber auch die Gefahr von Machtmissbrauch.

Strukturelle Oszillation: Organisationen und Gesellschaften haben immer Veränderungswünsche zu gleicher Zeit. Veränderungsprozesse führen anfangs zu einer instabilen Lage. Menschen haben jedoch auch ein Bedürfnis nach Kontinuität. Personen, die sich gegen Veränderungen widersetzen, treten auf. Spannungsdynamik entsteht als Gegenstück zur Auflösungsdynamik. Möller schlägt vor, die momentanen Entwicklungen an der Universität weniger zu personalisieren, sondern unter dem Aspekt der strukturellen Oszillation zu analysieren und zu einem dritten Standpunkt zu gelangen, der konsensfähig ist. Schwierig wird es dann, wenn sich beide Parteien nivellieren, das führt zum Stillstand. In weiterer Folge führt dies zu Kräfteverschleiß. Gemeinsame Reflexion wäre dafür ein Ausweg. Oszillation → Ausweg = großer Konsens, z.B. durch übergeordnetes Ordnungsprinzip, Leitbilder, oder „was anderes als Stillstand“.

Die Leistungsanforderung insgesamt ist deutlich gewachsen. Schlussendlich kann sie als zu hoch angesehen werden: exzellente Lehre, Superforschung, viel Drittmittelacquisition, perfekte MitarbeiterInnenführung etc. – das kann nur Superman oder Superwoman. Insuffizienzgefühle helfen Menschen nicht, zu wachsen und sich zu entwickeln. Die Kompensation der Insuffizienzgefühle mit dem Wording von Weltspitzenuniversität, das auch vom Ministerium getragen wird, hat Einzug gehalten. Es entsteht etwas, das „Heucheleimanagement“ genannt werden kann. Es handelt sich um ein sehr destruktives „impression management“. Wir tun so, als würden wir zur Weltelite gehören. Das kann ein so kleines Land nicht leisten, das kann im Übrigen keine Universität der Welt erreichen.

Dialogräume

Zuversicht muss geschaffen und erlebt werden. Wir müssen einander vertrauen, zuhören und unsere Verschiedenheit respektieren. Es braucht Räume, wo man sich ausdrücken kann, wo Erfahrung geteilt wird.

Ruhe:

Wir brauchen zunächst Ruhe und Vertrauen in die Expertenorganisation. Viel wichtiger als das Wettbewerbsgequatsche wäre eine „Good enough – Botschaft“ als Motto.

1.3. Maria Furtner

Der Umgang mit Studierenden in Österreich ist ein Skandal. Die Österreichische Rektorenkonferenz spricht sich für Zugangsbeschränkungen aus und bezeichnet die Universitätsautonomie als „super“. Der Wissenschaftsrat möchte für alle Studienrichtungen Zugangsbeschränkungen! Als größtes Problem wird die mangelnde Finanzierung angesprochen, dabei ist der politische Wille für die Finanzierung nicht gegeben.

Kritikpunkte:

- *Universität IBK:* Sie wird wie ein Wirtschaftsbetrieb geführt. Die Studierenden werden als KundInnen definiert, sehen sich selbst aber eher als Ware. AbsolventInnen werden produziert und nicht mehr ausgebildet. Dabei erfolgt die Orientierung der Studierenden nicht mehr an ihren eigenen Interessessen, sondern am Arbeitsmarkt. Der/die KundIn degradiert sich selbst zur Ware. Die Folge sind AbsolventInnen ohne Identifikation mit dem abgeschlossenen Studium. Studierende sind selbst fähig, über ihre eigene Zukunft zu reflektieren.
- *Nachhaltige Unterfinanzierung der Lehre:* Der Großteil der Studierenden lebt in Innsbruck. Sie leiden an schlechter Betreuung und mangelnden Wahlmöglichkeiten. Professuren werden oft nicht mehr nachbesetzt. Nur etwa 11 von 13 Mio. an Studienbeiträgen werden für die Lehre aufgewandt.
- *Orchideenstudien:* Sie werden zu Tode gewirtschaftet – langsam, durch permanente Unterfinanzierung. Sie verfügen über keinen oder kaum Gestaltungsfreiraum. Orchideenstudien und kleine Institute werden ausgehungert.
- *Studienplatzbewirtschaftung:* Studien werden mehr und mehr verschult. Es fehlt die Möglichkeit für Zusatzqualifikationen in Form der Wahlfächer. Geld in der Lehre kommt über Abwerbung der Studierenden zwischen den Fakultäten.
- *Zugangsbeschränkung:* Ihr Sinn ist, die Flut zu stoppen. Die ZB widerspricht dem Zugang zur freien Bildung. Zugangsbeschränkungen sind unpraktikabel und nicht organisierbar.

Studierende sind keine Schüler. Sie benötigen Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten. Wir müssen weg von Modell des "Fitmachens für den Arbeitsmarkt". Der Wissenschaftsrat und die Österreichische Rektorenkonferenz müssen sich ihrer Verantwortung bewusst werden.

Veränderungen: Politische Entscheidungsträger müssen beeinflusst werden. Es braucht mehr Geld an den Universitäten, das für Lehre und Personal aufgewendet wird. Verwaltung und Bürokratie sollten verflacht werden. Die Kommunikation muss sich vor allem zwischen den Ebenen verbessern. Es braucht nicht nur eine Kommunikation nach unten durch den Rektor, sondern auch eine Kommunikation nach oben. Studierende brauchen echte Mitgestaltungsmöglichkeiten. Wahlfächer werden wieder benötigt. Sie erhöhen die Reflektiertheit.

Wir brauchen eine positive Autonomie. Das heißt aber nicht, dass sich die öffentliche Hand der Verantwortung entzieht!

1.4. Wolfgang Meixner (vertritt Andreas Vonach)

Derzeitiger Status ist einfach: UG = eine unnötige Zentralisierung von Verwaltung und Organisation. Das führt zur Aushöhlung und Abschaffung der Subsidiarität. Derzeitige Dezentralisierung und Fakultäten sind zu hinterfragen. Manche Fakultäten sind zu klein und teilweise nicht homogen.

„Forschung ist wichtiger als wissenschaftliche Lehre“ lautet das derzeitige Leitmotiv. Die Lehre ist nur mehr ein Beiwagen. Drittmittelforschung als Problem: es wird nur gefragt, wie viele Drittmittel eingeworben werden, aber nicht, wohin die Mittel gehen. Die Drittmittelforschung zieht Ressourcen von der Uni ab. Es gibt derzeit unverhältnismäßig viele Drittmittelangestellte, nämlich 500 Personen.

Mittelbau und wissenschaftlicher Nachwuchs: Der Mittelbau wird nicht mehr erwähnt. Es gibt keinen Plan für den Nachwuchs. Die Universität muss entsprechende Strukturen überdenken.

Außendarstellung: Sie ist zu stark auf Leitungsgremien konzentriert. Die Universität Innsbruck ist der größte Think Tank, den wir haben, er lähmt sich aber selbst.

Abgrenzung zur FH: Wir müssen versuchen, miteinander zu gestalten. Derzeit wird aber Ungleiches verglichen.

Geld befindet sich meistens an der falschen Stelle.

1.5. Zusammenfassung der Berichte aus den Arbeitsgruppen

Folgende Kritikpunkte bzw. Wünsche wurden formuliert:

A) Transparenz

Transparenz wird vor allem in den Bereichen Budget und Ressourcen gefordert. Zu viel Budget gehe an die Verwaltung, die Lehre an der LFU hingegen wird als konstant unterfinanziert empfunden.

Auch bezüglich der Evaluierung von Lehrveranstaltungen wird mehr Transparenz gefordert, sowie eine genauere Adaptierung an die Gegebenheiten der einzelnen Fakultäten bzw. Fächer. Ohne tatsächliche Konsequenzen für (dauerhaft) schlechte Evaluierungsergebnisse ist eine Evaluierung der Lehre sinnlos.

Im Bereich Organisation und Verwaltung stehen MitarbeiterInnen wie Studierende häufig vor dem Problem, dass ihnen Prozesse und Abläufe, vor allem aber deren Nutzen und Sinnhaftigkeit unverständlich sind (z.B. die Unverhältnismäßigkeit von Anträgen). Hier fehle es einerseits am Überarbeiten ineffizienter Strukturen, andererseits würde bereits eine bessere Informationspolitik helfen, den Einblick in Organisation und Abläufe zu verbessern. Damit könnte man Unverständnis, Frustration und Demotivation mindern.

In Bezug auf die Arbeit in den Gremien wurde noch einmal mehr Öffentlichkeit gefordert. Das gilt für alle Sitzungen des Senats, des Rektorats und des Universitätsrates!

B) Kommunikation

An der Kommunikation "von oben nach unten" wurde vor allem kritisiert, dass diese zu sehr durch Druck und Wettbewerbsrhetorik geprägt sei. Es fehle eine (realistische) Standortbestimmung und Zielformulierung, um die Angehörigen der Universität zu motivieren.

In der gemeinsamen Diskussion mahnten die Teilnehmer von sich selbst ein, Mitbestimmung sowie ihr Recht auf Redefreiheit in Zukunft verstärkt zu nutzen. Kritisiert wurde auch, dass der in manchen Gebäuden praktizierte „Brandschutz“ seine Kompetenzen mitunter stark überschreitet, indem er den freien Meinungs austausch zwischen den Universitätsangehörigen, aber auch akademische Veranstaltungen behindert (z.B. durch permanentes Zerstören von Veranstaltungsplakaten). Dies scheint in unterschiedlichen Gebäuden sehr unterschiedlich ausgeprägt zu sein.

Mehr Kommunikation wird vor allem zwischen den Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung gewünscht. Als Hauptgrund für den bisherigen Mangel wird in erster Linie fehlender Raum (zeitlich wie örtlich) genannt, sowie die zunehmende Entpersonalisierung von Prozessen. Konkret gefordert werden deshalb Räume, die Studierende sowie Angehörigen verschiedener Fakultäten die Möglichkeit geben, sich auszutauschen.

Einen weiteren Kritikpunkt stellte die bisherige Darstellung der Universität nach außen dar: Hier fehle es, wie im Inneren, an Inhalten, stehe die Selbstdarstellung zu sehr im Vordergrund. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit verstelle die Person des Rektors den Blick auf die Universität als „Think Tank“. Die bisherigen Bemühungen, den Austausch zwischen Universität und Stadt zu fördern, wurden befürwortet. Es besteht allerdings der Wunsch nach mehr Öffnung von beiden Seiten.

Kritisiert wurden daneben die Darstellung (und das Verständnis) der Universität als Wirtschaftsunternehmen.

C) Struktur, Organisation

Bei der Schaffung bzw. Veränderung von Strukturen wurde bisher zu wenig oder gar keine Rücksicht auf Inhalte genommen. In vielen Bereichen wurden Strukturmaßnahmen als Überregulierung empfunden.

Als eines der am häufigsten geäußerten Probleme erscheint die als aufgeblasen empfundene Bürokratie. Eine Entschlackung würde von allen begrüßt.

Dabei wird auch die Tendenz angesprochen, dass mehrere parallel laufende Forschungs- und Lehrdokumentationssysteme nicht nur den Forschenden ihre eigentliche Arbeit erschweren (Zeitaufwand!), sondern sich auch schleichend zu Überwachungssystemen entwickeln könnten.

Im Bereich des wissenschaftlichen Personals wurde auf die prekären Arbeitsverhältnisse sowie auf die Notwendigkeit einer planbaren Karrierelaufbahn (tenure track) verwiesen.

In Bezug auf das Studium wurde der Trend zu immer stärkeren Verschulung kritisiert.

Eine der am stärksten kritisierten Institutionen stellt der Universitätsrat dar. Neben seiner Zusammensetzung wurde auch die grundsätzliche Möglichkeit seiner Abschaffung diskutiert – mit dem Hinweis, dass es ja auch gelungen sei, die Mitbestimmung in kürzester Zeit abzuschaffen.

Aktuelle Problembereiche an der LFU sind also vor allem die drei oben genannten Themen Transparenz, Kommunikation und Strukturen, insgesamt wird von allen mehr Demokratie, mehr Mitsprache und mehr Mitbestimmung gefordert. Was die Veränderungsmöglichkeiten betrifft, wurden von den Teilnehmern einige Wünsche geäußert. Deren konkrete Formulierung und Umsetzung soll in einer weiteren Sitzung diskutiert werden.

1.6. Offene Fragen

"Universitätsrat abschaffen!"

Wie realistisch ist diese Forderung? Jemand aus dem Publikum meinte, das sei nicht so schwierig, schließlich sei auch die Mitbestimmung über Nacht abgeschafft worden. Das Problem der Universitätsräte (zu denen sich Prof. Laske kürzlich in einem Standard-Artikel geäußert hatte), sei, dass man schwer Persönlichkeiten für diese Aufgabe finde und dass vielen Ratsmitgliedern ein Mangel an Sachkenntnis, an Zeit und Motivation bestehe. Als positive Vorbilder werden genannt: "Lobbyisten für die Universität" (Basel) und "Freunde der Universität" (Berlin). In vielen Fällen verstehe sich der Universitätsrat jedoch nur als Macht- und Kontrollinstrument.

"Ja zur Selbstverantwortung & Selbstkontrolle"

Im Vordergrund steht der Wunsch nach Mitbestimmung: Entscheidungstransparenz und Information sind nicht verboten! Das UG sieht vor, dass Entscheidungen von einer Person getroffen werden, jedoch nicht, dass der Entscheidungsprozess nur von einer Person geführt wird!

"Tenure track"

Notwendig ist ein vernünftiges Karriereschema für den Mittelbau

"Fremdfakultät"

Es herrscht Mangel an Interdisziplinarität; Wahlfächer mit Kursen aus anderen Fakultäten füllen können/dürfen gewählt werden. Wior sollten die Perversion des Wortes Fremdfakultät vermeiden.

"Structure follows function"

Gewünscht wir eine Rückkehr zu einer sinnvollen Struktur.

1.7. InitiatorInnen

Wolfgang G. Weber (WW), Roland Psenner (RP), Barbara Härting (BH),
Gilg Seeber, Rüdiger Kaufmann, Armin Erger

WW: Wie soll es weitergehen? Findet es gut, dass einige gekommen sind, das ist nicht mehr selbstverständlich. Es müssen noch mehr werden! Wie können wir das erreichen? Vielleicht könnte man die vielen weiteren Interessentinnen/Intressenten über die Website erreichen?

Jurist: Viele wichtige Gedanken passieren abseits von Veranstaltungen. (Stichwort Kaffeepausengespräche)

RP: War gut, dass heute Dinge ausgesprochen wurden, über die sehr viele nachdenken und die viele bedrücken, aber die sich viele nicht zu sagen trauen. Wenn bei der Vorbereitung dieser Veranstaltung die Sorge geäußert wird, ob das "oben" gut ankommt und welche Sanktionen Kritik nach sich ziehen könnte, ist die Universität in einem bedenklichen Zustand. Man darf alles kritisieren, ohne Sanktionen fürchten zu müssen!

BH: Auf dem Wunschzettel fehlt der Aspekt der Redefreiheit. Die erste Reaktion auf den Vorschlag diesen Workshop zu veranstalten war Angst: was passiert mit dem Verein, dem Budget? Jetzt überwiegt die Freude darauf, den Impulskatalog zu erstellen.

Moderator: Positive Resonanz erwähnen!

RP: Ist WUV das Feigenblatt der Uni? Ist das der letzte Rest einer kritischen, offenen, interdisziplinären Universität?

WW: Rektor Gantner hat die Veranstaltung begrüßt. WW findet diese Reaktion erfreulich – und zwar ohne jede Ironie – und einem basisdemokratischen Dialog für angemessen.

2. Anhang, schriftliche Stellungnahmen

2.1. Positionspapier Ekkehard Kapplers

(1) Allgemeiner Wunsch und Zielperspektive:

Die Universität könnte der Ort des zwanglosen Zwangs des besseren Arguments sein.

Das verlangt

- Beherrschung des Handwerkszeugs,
- gegenseitigen Respekt und Disziplin,
- Teamarbeit und „enthusiasm to win“,
- die Annahme der Herausforderung, die dem Erfolg voraus geht,
- professionelle Durchhaltevermögen,

alles in allem: **Fachliche, führungstechnische, kommunikative und soziale Kompetenz.**

(2) Problembereiche:

Die Problembereiche sind so zahlreich, dass sie nicht in 7 Minuten erschöpfend aufgezählt werden können. Sie sind zum Teil extern, vor allem aber intern zu verantworten, weil hausgemacht.

Grundsätzlich ist die Organisationskultur, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, in unserer Universität von Misstrauen geprägt. Entscheidungen und Entscheidungsfindung von Rektorat und Unirat sind weitgehend undurchschaubar und nicht nachvollziehbar.

Beispiel 1:

Die Zusammenarbeit von Rektorat, Senat und Universitätsrat ist nahezu kindisch. Der Senat sperrt den Unirat von den Hearings aus, was einerseits sinnvoll ist, da der Unirat aufgrund der Liste des Senats den Rektor wählen soll, also nach der Vorauswahl durch den Senat. Andererseits ist das überflüssig und verärgert; hinzu kommt, dass es nichts zu verheimlichen gibt.

Prompt reagiert der Unirat mit Verzögerung. Zwei Monate und ein psychologischer Berater, um sich über einen von drei Kandidaten klar zu werden, sind ein schlechter Witz und beschädigt weiter die ohnehin nicht vorhandene Glaubwürdigkeit des Unirats. Wer braucht hier psychologische Hilfe? Kein Wunder, dass kolportiert wird, es habe ein Geheimgespräch mit maßgeblichen Tiroler Politikern gegeben, die sich in die Rektorswahl einmischen und man habe überlegt, ob man nicht einen vom Senat nicht vorgeschlagenen Kandidaten durchbringen könne. Wir hier auf Zeit gespielt? Auch das schädigt - von außen und von innen - die Organisationskultur.

Offenbar versteht sich der Unirat, soweit überhaupt über die Uni informiert und anwesend, nicht als Organ, das die Universität fördert. Empfundener wird er als weitgehend unfähiger Klotz am Bein, als Supermanagement, vulgo: „diese Peitsche tut der Uni gut“.

Wie wurde am Ehrungstag gesagt: Was nützt der Tiger im Tank, wenn ein Esel den Karren zieht. Oder war es eine Eselin?

Beispiel 2:

Eine völlig unzulängliche Personalverwaltung, die auf eigene Fehler mit Mauern reagiert und unsinnige Verwaltungsabläufe produziert. (Beispielsweise hinaus wird das Vertrauen nicht größer, wenn permanent Fehlabbrechnungen bei den Gehaltszahlungen passieren und die Auszahlungen aufgrund von Intransparenz nicht nachprüfbar sind. Intransparente Bezugszettel ins Netz stellen macht sie nicht transparenter.)

Beispiel 3:

Auch das Unibudget und seine Verteilung sind weitgehend unklar. Es gibt Universitäten, deren Budgets einschließlich der laufenden Einnahmen und Ausgabenströme im Netz nachlesbar sind. Man könnte denken, das sollte bei öffentlichen Einrichtungen eigentlich selbstverständlich sein.

Beispiel 4:

Überbordende Bürokratisierung im sogenannten Bologna-Prozess. (Die Stadt mit der ältesten europäischen Universität hat es übrigens nicht verdient, dass man ihren Namen so missbraucht.)

Weitere Problembereiche in Schlagworten:

- Hypertrophie der Verwaltung, die sich in verschiedenen Bereich vom Rektorat nicht als Dienstleister, sondern als Aufpasser eingesetzt wird,
- umständliche Geschäftsprozesse,
- zu wenig bis keine Mitbestimmung für den des sog. Mittelbau und die Studierenden,
- permanente Forderung nach Leistung, die nicht durch Evaluierung, sondern nur durch einigermaßen sinnvollen Ressourcenumfang und Ressourcennutzung verbessert werden kann;
- wenn Evaluierung, dann bitte kompetent und auf dem Niveau des international wissenschaftlich gesicherten state of the art (stattdessen zeigt sich in den Fakultäten die Schere im Kopf); „beware of evaluationism!“
- Angst der nicht Pragmatisierten vor Sanktionen, wenn man den „Oberen“ kritisch begegnet, aber auch Inhalte kritisch anspricht;¹
- Überreglementierung des Studiums:

In der Schule wird gelernt, an der Hochschule wird studiert!

- Studier- und Prüfungsdidaktik grenzt mitunter an (mentale) Körperverletzung.

(3) Veränderungsmöglichkeiten: Wie könnte sich die Universität Innsbruck in Zukunft verändern?

Der Konjunktiv ist berechtigt. Es gibt wenig Hinweise auf Lernprozesse der Führungsgremien in den letzten Jahren.

¹ Wo sind wir hingekommen, wenn in einer Veranstaltung von Universitätsmitgliedern für die Universität der Zukunft „Redefreiheit!“ gewünscht wird?!

Die Universität kann sich nur verändern, wenn Konflikte in gegenseitiger Wertschätzung vertrauensvoll thematisiert und bearbeitet werden können. Das scheint in einem Land, in dem der Kompromiss schon fixiert ist ehe überhaupt ein Konflikt auftaucht, zumindest fraglich. Auch lässt sich von der Universität aus kaum das Universitätsgesetz ändern, zumal wird der angerichtete Schaden erst in einigen Jahren sichtbar werden wird.

Weniger defätistisch:

Zunächst allgemein: Vertrauen entsteht aufgrund von Verlässlichkeit und gegenseitiger Einschätzbarkeit. Vertrauen ist das wertvollste, aber auch flüchtigste Kapital einer Organisation. Ist es einmal zerstört, gibt es kaum eine andere Chance als neue Akteure für die Organe zu bestimmen.

Daraus folgt:

1. Die Universität braucht ein Rektorat, das mit ihr spricht und sich nicht in Schweigen hüllt oder selbst beweihräuchert. Schließlich: Wer sich auf Machiavelli berufen muss, kann nicht wirklich soziale Kompetenz besitzen und Vertrauen wecken. So wird auch keine Begeisterung geweckt, ohne die nichts zu erreichen ist.
2. Die Universität braucht einen Universitätsrat, in dem kompetente Mitglieder sitzen und die in Bezug auf „ihre“ Universität engagiert sind. „Ohne eine gewisse Bewegung des Gemüts“ (heißt es bei Heinrich von Kleist) ist nichts erreichbar. Um nicht pauschal zu werden: Ein bis drei solcher interessierter Mitglieder gibt es auch im Universitätsrat der Universität Innsbruck.
3. Der Unirat braucht einen kompetenten Berichterstatter/eine kompetente Berichtstatterin im Senat und umgekehrt.
4. Die Führung einer Organisation mit 24.000 Mitgliedern ist nur von einem Rektorat zu schaffen, das neben dem Rektor, der Rektorin drei bis vier Vollzeit-Vizerektoren/-rektorinnen aufweist.

(4) Mittel zur Umsetzung schlagwortartig

Zunächst leuchten die Konsequenzen aus dem genannten unmittelbar ein: Transparenz, Konsequenz, Konzentration auf die Kerngeschäfte der Universität: Forschung, Studium, Vermittlung der Erkenntnisse nach außen. Da im Regime des gegenwärtigen UG Organisationsmissstände nahezu vorprogrammiert sind, ist Änderung nur zu erhoffen, wenn die Organe der Universität sich von sich aus professioneller Hilfe für Organisation- und Personalentwicklung bedienen. Das schließt besonders den Aufbau von Vertrauen mit ein.

Unter den gegebenen Bedingungen des UG ließe sich aufbauen:

- Öffentliche Sitzungen aller Gremien
- Weitestgehende Beteiligung des sog. Mittelbaus und der Studierenden an der Gremienarbeit (einschl. der Unterstützung dieser Personengruppen durch Ressourcen)
- Spürbare, schwerpunktartige Unterstützung der Forschungsarbeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Eine funktionsfähige Verwaltung, soweit das nicht der Fall ist (Personalbereich)
- Sinnvolle Abwicklung von Berufungsverfahren

- Eine externe 2-tägige moderierte gemeinsame Sitzung von Senat, Rektorat und Unirat pro Semester
- Ausführliche Gespräche den Dekaninnen und Dekanen (monatlich)
- Coaching und Supervision für die Mitglieder des Rektorats, zumindest im ersten Jahr der Amtsperiode
- Feedback von einer Trainerin/einem Trainer an den Senat bzgl. seines Beratungsstils und -klimas; gegebenenfalls ein Supervisionsangebot; gleiches für den Unirat.

Das alles sage ich, weil der Fisch zuerst am Kopf zu stinken beginnt. Es stinkt aber auch in anderen Bereichen. Wenn das Lamento um Ressourcen nicht gern gehört und als wenig konstruktiv abgetan wird, so ist daran nur richtig: Das Lamentieren allein hilft gar nichts. Aber man wird die Wunde schon noch zeigen dürfen, wenn sie schmerzt, auch wenn der Patient nicht selbst die Therapie mitbringt, was im Fall der Universität sogar in manchen Fällen möglich wäre! An dieser Stelle sind zu fordern: neben Ressourcen auch das Engagement, die Leistungsbereitschaft und die Bereitschaft anzuerkennen, dass die Organisationsmitglieder das Recht haben ihre Interessen einzubringen, über die dann freilich geredet werden muss. Interessen sind da, aber nicht sakrosankt.

Die Universität sollte der Ort des zwanglosen Zwangs des besseren Arguments sein. Das ergibt sich nicht von selbst, nicht ohne dass man sich zusammen setzt und nicht ohne Vertrauen, was immer ein Vorschuss ist. Vertrauen setzt die gegenseitige Einschätzbarkeit voraus. In Tirol heißt das wohl auch Handschlagqualität. Aber wenn es das nur heißt

- Vertrauen durch Offenheit; das geht nur, wenn die Führenden sicher führen können und nicht von oben herab, also ihre Lektion beherrschen.
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit der Entscheidungsgremien, kann durch Offenheit hilfreich unterstützt werden.
- Konsequente Leistungsorientierung, besonders bei der Bewertung in Prüfungen (was zum Beispiel das Abprüfen von auswendig gelerntem Stoff auszuschließen und den Umgang mit dem erworbenen Wissen zu fördern hieße) bei gleichzeitiger Verbesserung der Ressourcensituation.
- Konsequente Beratung und Bewertung von potenziellen Forschungsanträgen, also vor Abgabe des Antrags
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Bevorzugung von Kooperationsprojekten innerhalb der Universität und auch zwischen Universitäten.
- Projektbezogene Förderung von Auslandsstudien
- Schwerpunktbildung + Einzelforschung und sog. Exotenbereiche
- Mitbestimmung in gesetzlich maximal möglicher Form und zumindest Öffnung aller Gremien für Zuhörer
- Mittel- bis längerfristige Budgetvereinbarungen mit klarer Meilensteinplanung
- Offenlegung der finanziellen, sachlichen und personellen Situation im Detail sowie aller Veränderungen
- Anreize für Forschung schaffen und diese aber auch konsequent vergeben (nicht nach dem Gießkannenprinzip)
- Einführung eines professionellen Universitätsmanagements
- Geschäftsprozesse vereinfachen und transparent machen.
- Die Verwaltung hat beispielsweise nichts bei Anerkennungsfragen oder Zulassungsfragen zu Studiengängen verloren! Sie soll dazu auch nicht von der Führung „genötigt“ oder „missbraucht“ werden.

- Die Verwaltung hat Berufungsverfahren nur formal, dafür aber schnellstens und mit Vorrang abzuwickeln
- Hochschuldidaktik für alle Lehrenden als Pflichtfach
- Differenzierte Lehr- und Forschungsdeputate
- Differenzierung von Verschulungsnotwendigkeiten und Studieren

Die notwendigen wesentlichsten Fähigkeiten zu Verbesserung der Situation sind kritische Reflexion, Offenheit, Kooperationsbereitschaft (ohne faule Kompromisse), Beteiligung aller Universitätsangehörigen, weite Auslegung des Subsidiaritätsprinzips (Entscheidungen sollen da fallen, wo Betroffenheit, Kompetenz und Verantwortung zusammen kommen), Zivilcourage, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, vermeiden von voreuseilendem Gehorsam, kurzum: der aufrechte Gang.

2.2. Positionspapier des ULV

Präambel: Natürlich ist es zunächst in diesem Rahmen nur sinnvoll, Wahrnehmungen und Wünsche zu formulieren, die im Rahmen des derzeit geltenden UG umsetzbar sind; dennoch erwarten wir uns vom Innsbrucker Rektorat, dass es auch aktiv tätig wird im Hinblick auf dringend notwendige Anpassungen, Verbesserungen, Änderungen dieses Gesetzes.

- **Unnötige Zentralisierung von Verwaltung und Organisation**
 - Die Uni Innsbruck bräuchte dringend ein Modell von wirklich gelebter Subsidiarität; d.h. Stärkung der Kompetenzen auf Dekanats- und Institutebene;
 - Die allgemeine, zentrale Verwaltung muss der Unterstützung von Forschung und Lehre dienen und nicht den Eigenverwaltungs- und Berichtsaufwand der Forschenden und Lehrenden ständig erhöhen;
 - Mittelfristig ist die Zahl der Fakultäten zu hinterfragen (15 sind zu viel);
- **Problematische Übergewichtung der Forschung vor der wissenschaftlichen Lehre**
 - Die beiden Säulen einer Universität, Forschung und Lehre, müssen in der Wahrnehmung, im Bewusstsein, im Selbstverständnis und in der monetären Ausstattung gleichrangig nebeneinander stehen;
 - Derzeit ist die Qualität der neu einzurichtenden Curricula durch die Unterfinanzierung höchst gefährdet;
 - Die erwirtschafteten Studiengebühren sind gesetzeskonform und kostenwahr einzusetzen;
- **Multifunktionäre auf verschiedenen Ebenen**
 - Mehrfachfunktionen auf verschiedenen Ebenen der monokratischen Hierarchie (z.B. Vizerektor, Dekan und Institutsleiter in einer Person) sind ebenso zu unterbinden wie die Vermischung von Exekutive und Legislative (z.B. Dekan und stimmberechtigter Senator) durch Mehrfachfunktionäre.
- **Mangelnde Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs**
 - Bessere Entlohnung auf der untersten Stufe (Kat. II / Kat. I);
 - Ermöglichung echter Wissenschaftler/innen/karrieren durch entsprechende Betriebsvereinbarungen nach Inkrafttreten des Kollektivvertrags;
 - Abbildung der Personalentwicklung des gesamten wissenschaftlichen Personals im Entwicklungsplan (nicht nur Professor/inn/enstellen);
- **Außendarstellung der Universität**
 - derzeit wenig effizient im Verhältnis zu den Ausgaben dafür;
 - Darstellung der Uni in den Medien weniger auf das Rektorenteam und viel mehr auf die erbrachten Forschungs- und Lehrleistungen fokussieren;
 - Regionale Politik soll nicht die primäre Zielgruppe universitärer Öffentlichkeitsarbeit sein;

- **Unklare Profilierung der Universität in der Abgrenzung zu den Fachhochschulen**
→ Das unverwechselbare universitäre Profil muss klarer dargestellt, die Abhebung von den Fachhochschulen deutlicher praktiziert werden;

Innsbruck, am 29.05.2007 Ao.Univ.-Prof. Dr. Andreas Vonach, Vorsitzender des Innsbrucker ULV

2.3. Offener Brief Kurt Grünewalds and BM Hahn

Wien am 17. 6. 2007

Sehr geehrter Herr Bundesminister!

Ich bedanke mich für Ihr Angebot Vorschläge zur Novellierung des UG zu unterbreiten und erlaube mir Ihnen einige punktuelle und zentrale Anregungen vorzulegen.

Vorab soll in Erinnerung gerufen werden, dass die letzte Novelle auf mehrheitliche, wenn auch in den Motiven unterschiedliche Kritik stieß. Der damalige Dialog mit den Betroffenen glich eher einer einseitigen Belehrung von Seiten der Bundesregierung als einem konstruktiven Gedankenaustausch. Eine gänzliche Neuorientierung der Universitäten durch eine Globalreform würde die Institution Universität lahm legen und ist wohl nicht zumutbar. Meines Erachtens werden wir uns daher auf eine partielle Korrektur beschränken müssen, die sich auf Erfahrungen mit den Stärken und Schwächen der Reform begründet. Ziel der Grünen ist es das gemeinsame Gefühl geteilter Verantwortung in den Vordergrund zu stellen um möglichst konsensuell und friktionsfrei Ziele, Leitbilder und Profile verfolgen und umsetzen zu können.

Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft sind nicht primär Sache der Budgetierung, sondern werden durch wertschätzende Einbeziehung aller Universitätsangehörigen in universitäre Planungs- und Entscheidungsfindungsprozesse erreicht. Der Wunsch der Universitäten nach Autonomie, Entbürokratisierung und Freiheit von staatlichem Dirigismus soll daher nicht durch übermächtige, teils politisch besetzte Universitätsräte konterkariert und der politischen Angst vor unkontrollierter Anarchie ad absurdum geführt werden. Studierende, wissenschaftlicher Nachwuchs, UniversitätslehrerInnen und Bedienstete der Universitäten sind nicht nur Mittel zum Zweck, sondern wertvolle MitarbeiterInnen deren Potential durch Mitbestimmung genutzt werden muss. Nur teamorientierte, demokratische Universitätsstrukturen mit flexiblen und flachen Hierarchien ermöglichen und fördern Kreativität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Identifikation möglichst aller mit den Zielen und Aufgaben österreichischer Universitäten. Ein weiterer wichtiger Bereich betrifft die Frauenförderung. Nach wie vor sind Frauen in der Forschung in Österreich stark unterrepräsentiert. An der Spitze der universitären Hierarchie befindet sich keine einzige Frau.

Das Universitätsgesetz 2002 ist des Weiteren im Bereich mobilitätsfördernder Maßnahmen und Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs, im Schutz vor Diskriminierung, bezüglich der Habilitationsverfahren, der ArbeitnehmerInnenvertretung sowie der Optimierung von Rahmenbedingungen für ForscherInnen auszubauen. Der dringlichst erforderliche Abschluss von Kollektivvertragsverhandlungen sollte ebenso in der beabsichtigten Gesetzesnovelle nachvollzogen werden.

1) Wiederherstellung demokratischer Strukturen

Mangelnde Mitentscheidungsmöglichkeiten der Universitätsangehörigen wirken demotivierend. Im Rahmen des UG 2002 wurden insbesondere dem sogenannten Mittelbau als wesentlichsten Leistungsträger, den Studierenden und dem „nichtwissenschaftlichen“ Personal Mitbestimmungsmöglichkeiten genommen respektive vorenthalten.

➤ Mitbestimmung für Studierende und Mittelbau

Die durch das UG 2002 verursachte Marginalisierung der Einflussmöglichkeiten und mangelnde Vertretung der DozentInnen und AssistentInnen in Senat, Berufungs- und Habilitationskommissionen sowie der de facto Ausschluss aller mit Ausnahme von ordentlichen ProfessorInnen von der Leitung universitärer Organisationseinheiten (2. Abschnitt, Leitung und innere Organisation, § 20 Abs. 5, § 25, Abs. 3, § 98, § 103) konterkariert die tatsächlichen Leistungsstrukturen der Universität. Der derzeit niedrige Stellenwert, der dem Mittelbau beigemessen wird, vergeudet wertvolle Ressourcen und verhindert, qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs zu finden.

Es bedarf deshalb der Wiederherstellung demokratischer Mitbestimmungsmöglichkeiten. Alle LeistungsträgerInnen der Universität müssen in den universitären Gremien vertreten sein. Wir fordern demokratische Instrumente der Meinungsbildung und Mitbestimmung sowie die Erweiterung des aktiven und passiven Wahlrechts und der Ämterfähigkeit über die Gruppe der ordentlichen ProfessorInnen hinaus. Das Mitspracherecht auf allen Ebenen für MitarbeiterInnen im Forschungs- und Lehrbetrieb muss gewährleistet werden.

➤ Umgewichtung der Kurien

Für eine repräsentative Vertretung aller LeistungsträgerInnen der Universität in den universitären Gremien ist es erforderlich, die Senatskurien der Universität (§ 25, Abs. 3) umzugewichten: Eine Kurie aller HochschullehrerInnen ab Doktorat könnte dazu dienen, Gemeinsames vor Trennendes zu stellen und den besseren Argumenten den Vorzug gegenüber einer zementierten absoluten Mehrheit der ordentlichen ProfessorInnen in allen Gremien zu geben.

Die Kurie der Studierenden soll wie bisher über 25 % der Stimmen in allen Gremien mit Ausnahme der Studienkommission (50 %) verfügen. Die gemeinsame HochschullehrerInnen Kurie verfügt über 65 % der Stimmen in allen Gremien, der Anteil der ordentlichen ProfessorInnen ist in Verhandlungen festzulegen, sollte aber nicht über 40 % liegen. Um die Mitbestimmung des „nichtwissenschaftlichen“ Personals zu gewährleisten, fordern wir eine Kurie der allgemein Bediensteten im Senat von 10 %.

Unser konkreter Vorschlag für die Kurienzusammensetzung lautet: 40 % ProfessorInnen, 25 % akademischer Mittelbau (das ergibt einen Anteil von 65 % an HochschullehrerInnen), 25 % StudentInnen und 10 % allgemein Bedienstete.

Keine Scheindemokratie: Gremien, die lediglich Anhörungsrecht, aber keinerlei Entscheidungsbefugnis haben, regen nicht zu Engagement und Mitarbeit an. Daher müssen im Rahmen der Novellierung Überlegungen angestellt werden, wie und welche Gremien mit mehr Entscheidungsbefugnis ausgestattet werden können.

➤ **Aufwertung des Senats**

Für den Ausbau demokratischer Strukturen ist die Aufwertung des Senats (§ 25) vonnöten. Dies soll durch die Übernahme von Ratskompetenzen verbunden mit Agenden der Strategie- und Profilentwicklung in Kooperation mit dem RektorInnen team ermöglicht werden. Der Senat soll des weiteren mehr Repräsentativität und die Möglichkeit der paritätischen Mitwirkung erhalten sowie mehr Kompetenzen bei der Wahl des Rektorats übernehmen.

➤ **Entpolitisierung der Uni-Räte und Verschiebung der Kompetenzen in Richtung eines Aufsichtsrats**

Die mit dem Universitätsgesetz im § 21 ausgeweiteten Kompetenzen des Universitätsrates sollten auf kontrollierende und beratende Agenden reduziert werden. Politische Durchgriffsmöglichkeiten die sich durch § 21 Abs. 6 (Bestellung der Bundesregierung von zwei, drei oder vier Mitgliedern des Universitätsrats) ergeben müssen neu und kritisch überdacht werden.

Bei der Bestellung von Mitgliedern der Universitätsräte müssen auch klare Anforderungs- und Leistungsprofile definiert werden. Dabei ist insbesondere auf ein Mindestmaß an zeitlicher Befassung mit universitären Problemen Wert zu legen (Sitzungshäufigkeit, Sitzungsdauer, Beauftragung von Gutachten, Klausuren gemeinsam mit Senat und Rektorat). Wir empfehlen die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Struktur und Selbstverständnis österreichischer Universitäten – Abschlussbericht zum gleichnamigen Forschungsprojekt finanziert durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank“ (Projektleitung Univ. Prof. Dr. Stefan Laske, Innsbruck) in alle Reformüberlegungen einzubeziehen.

➤ **Rückbau hierarchisch-autoritärer Strukturen mit demotivierenden Abhängigkeitsverhältnissen junger WissenschaftlerInnen**

Internationalen Gepflogenheiten folgend müssen Modelle leistungsorientierter Wissenschaftskarrieren entwickelt werden. Rotationsstellen und Laufbahnstellen müssen definiert und in eine produktive Balance (50:50) gebracht werden. Gezielte Förderungen des wissenschaftlichen Nachwuchses durch PHD Programme und die Ausweitung von post doc Stipendien und Mobilitätsprogrammen sind dabei unabdingbar. Ziel muss die möglichst frühe Unabhängigkeit junger ForscherInnen sein (Leitung von Labors und Arbeitsgruppen, zeitlich befristete Professuren, erweiterter Kündigungsschutz und möglichst frühzeitige Entscheidung über den Weiterverbleib an der Universität)

2) **Frauenförderung**

Die im Universitätsgesetz vorgenommene Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen ist dem politischen Ziel der Verwirklichung der Gleichbehandlung und Frauenförderung abträglich. Das Universitätsgesetz muss in Richtung frauenfördernder Maßnahmen daher dringend novelliert werden. Frauen sind nach wie vor nur im Mittelbau vertreten, dessen Mitbestimmungsmöglichkeiten mit dem Universitätsgesetz 2002 stark entmachtet wurden.

Gleichbehandlungsbeauftragte profitieren von den „besten“ Gesetzen nicht, wenn sie nicht über die notwendigen Ressourcen zur Bewältigung ihrer Aufgaben verfügen.

- a. Verankerung frauenfördernder Maßnahmen in den Leistungsvereinbarungen (§ 13): Frauenförderung muss integraler Bestandteil der Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und Unis bleiben. Die Nicht-Erfüllung von Quoten soll finanzielle Konsequenzen bei der Universitätsfinanzierung nach sich ziehen.
- b. Im 3. Abschnitt (Gleichstellung von Frauen und Männern) müssen weitere Maßnahmen festgeschrieben werden (Betriebskindergärten an allen Unis, Veröffentlichung frauenfördernder Maßnahmen, öffentliche Zugänglichkeit der Evaluierungsergebnisse frauenfördernder Maßnahmen der Österreichischen Qualitätssicherungsagentur, jährliche Berichtspflicht über Erfolge und Misserfolge frauenpolitischer Maßnahmen).

3) Schutz vor Diskriminierung

➤ **Klarstellung zum Wirkungsbereich des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen**

Der Zuständigkeitsbereich der Arbeitskreise für Gleichbehandlungsfragen ist durch die Festschreibung im Universitätsgesetz (§ 42) explizit an die Novelle des Bundes-Gleichbehandlungsgesetzes anzupassen, mit dessen Inkrafttreten die Arbeitskreise für Gleichbehandlungsfragen auch für die Gleichstellung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung zuständig sind. Das Universitätsgesetz bezieht sich derzeit ausschließlich auf die Gleichstellung von Frauen und Männern.

➤ **Klarstellung zum Wirkungsbereich der Schiedskommission**

Derzeit ist im Falle der Diskriminierung auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung nur die Bundes-Gleichbehandlungskommission zuständig. Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz sieht jedoch dieselben Rechtsfolgen für beide Fälle vor. Eine entsprechende Anpassung im Universitätsgesetz (§ 43) ist daher dringend nötig.

➤ **Einbindung des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen in universitäre Gremien**

Hier bedarf es einer Bestimmung, wonach das Recht auf Teilnahme des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen an Sitzungen, in denen Angelegenheiten behandelt werden, welche den Aufgabenbereich des Arbeitskreises betreffen, festgelegt wird (z.B. Sitzungen des Senats und dessen Arbeitsgruppe, der Berufungskommission, der Habilitationskommission sowie beratender Gremien). Auf diesem Wege kann bereits im Vorfeld Konfliktpotential ausgeräumt werden. Hinsichtlich der Sitzungen des Universitätsrates sollen Vorsitzende des Arbeitskreises ebenso wie Vorsitzende der

Betriebsräte zu allen Sitzungen geladen und ihrem gesetzlichen Aufgabenbereich entsprechend gehört werden (§ 21, Abs. 15).

4) Habilitationsverfahren

➤ Vereinfachung der Habilitationsverfahren

Um das Habilitationsverfahren zu vereinfachen, sollen zwei statt derzeit vier GutachterInnen bestellt werden (§ 103, Abs. 5).

➤ Ordentliche Berufungsmöglichkeiten

Derzeit ist gegen ein negatives Habilitationsbescheid kein ordentliches Rechtsmittel zulässig (§103, Abs. 9). Diese Aufgabe könnte die Schiedskommission übernehmen.

5) Bessere Rahmenbedingungen für junge ForscherInnen und WissenschaftlerInnen

- Das derzeitige Gesetz erschwert langfristige, experimentelle Grundlagenforschung oder Risikoforschung. Leistungsorientierte Karriereplanungen werden durch diese Bestimmungen ebenfalls nicht geboten. Die Verankerung und budgetäre Absicherung eines modernen Dienstrechts einschließlich der Eröffnung durchgehender wissenschaftlicher Laufbahnbilder sind daher dringend notwendig. Ohne entsprechende gesetzliche Bestimmungen wird Österreich die im internationalen Vergleich mangelnde ForscherInnenquote nicht aufholen können.
- Befristete Dienstverträge, wie derzeit im Universitätsgesetz (§ 109) festgeschrieben und knappe Budgets machen Auslandsaufenthalte zum Risiko. Um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können, bedarf es dringendst gesetzlicher Regelungen die die berufliche Mobilität für alle MitarbeiterInnen im Forschungs- und Lehrbetrieb fördern und zulassen.
- Die Europäische Charta für ForscherInnen und der Verhaltenskodex für die Einstellung von ForscherInnen der Europäischen Kommission von 2005 bedarf in Österreich einer dringlichen Umsetzung.
- Die Finanzierung des Kollektivvertrages mit „tenure track“ – ähnlichem Laufbahnmodellen muss garantiert werden.

6) Generelle Bemerkungen und Voraussetzungen für eine zielgerichtete und zukunftsweisende Novellierung des Universitätsgesetzes

- Sowohl in den Vorschlägen des Rates für Forschung und Technologie (Entwicklung von „Humanressourcen“, den Vorschlägen des FWF zur Exzellenzentwicklung (Clustermodelle) als auch in den Strategien des

Wissenschaftsrates sehen wir immer wieder punktuelle aber auch breitere Übereinstimmungen mit Grünen Ideen. Wir wünschen uns und erwarten uns daher einen breiteren und tabufreien Dialog zur beabsichtigten Novelle des UG. Es wird Aufgabe Ihres Ressorts und der Parlamentsparteien sein, hier die nötigen zeitlichen Freiräume für eine fruchtbare Auseinandersetzung sicherzustellen.

- **Zahlreiche gesetzlich verankerte, wie andere Institutionen beschäftigen sich mit mehr oder weniger großen Teilaspekten von Bildung, Wissenschaft und Forschung. Eine übergeordnete Institution, die sich mit generellen Aspekten und der Verknüpfung aller Teilaspekte beschäftigt wird vermisst und sollte daher geschaffen werden.**
- **Anliegen und Bedürfnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses bedürfen ebenso einer strukturierten Organisation als Sprachrohr. Teilaspekte können zwar durch Betriebsräte und Zentralausschuss abgedeckt werden, hochschulpolitische Fragestellungen gehören aber nicht zu deren Agenden. Daher scheint mir die Wiedereinführung einer Bundeskonferenz des Wissenschaftlichen Personals österreichischer Universitäten sinnvoll und ein notwendiges Signal.**
- **Im Bereich Medizinischer Universitäten muss das Primat von Forschung und Lehre durch die ausreichende Verankerung universitärer Interessen in bundeseinheitlichen Zusammenarbeitsverträgen Medizinischer Universitäten mit den jeweiligen lokalen Trägerorganisationen gesichert werden. In der Verwendung von ÄrztInnen im Klinischen Bereich sind Arbeitszeiten, die ausschließlich der Krankenversorgung dienen, im Interesse der Lehr- und Forschungsverpflichtungen zu limitieren.**

7) Ausbau der ArbeitnehmerInnenvertretung

- **Volle Mitwirkungsrechte**

Die ArbeitnehmerInnenvertretung muss volle Mitwirkungsrechte erhalten. Das bedeutet die Sicherstellung der wirtschaftlichen Mitbestimmung, sowie keine Behandlung der Universitäten als Tendenzbetriebe

- **Standards des privaten Arbeitsrechts**

Wahrung der Standards des privaten Arbeitsrechts einschließlich der Beseitigung aller arbeitnehmerInnenfeindlichen Sonderbestimmungen sowie der Sicherstellung des Günstigkeitsprinzips durch Verankerung im Gesetz. Die Gültigkeit des Arbeitszeitgesetzes und des Arbeitsruhegesetzes für das Universitätspersonal ist sicher zu stellen.

Ich ersuche Sie höflichst um einen breiten und konstruktiven Dialog und bekunde unser Interesse zu einer bestmöglichen Zusammenarbeit. Wir behalten uns vor, detailliertere

Vorschläge der Gesetzesnovellierung nachzureichen. Dies betrifft insbesondere studienrechtliche Angelegenheiten.

Mit freundlichen Grüßen und in Erwartung Ihrer Reaktion,

Ihr Kurt Grünewald

2.4. Bewerbungsschreiben Karheinz Töchterles

Inhalt:

1. Vorbemerkung
2. Erfahrung in der universitären Selbstverwaltung sowie in universitären Leitungsfunktionen
3. Internationale Erfahrung
4. Konzeptuelle Vorstellungen
 - a) Allgemeines
 - b) Forschung
 - c) Lehre
 - d) Verwaltung und Infrastruktur
 - e) Führungsstil
5. Curriculum vitae breve

1. Vorbemerkung

Bisher habe ich mich in meiner Universitätslaufbahn primär auf Aufgaben in Forschung und Lehre konzentriert, was erstens meinem Berufsverständnis entspringt, zweitens aber auch der Tatsache, dass ich als Vertreter eines in seiner Bedeutung heute bisweilen angezweifelten Faches dessen Relevanz durch überzeugende Leistungen zu erweisen bestrebt war. Gleichwohl habe ich mich immer zu Aufgaben in der universitären Selbstverwaltung bereitgefunden und die mir übertragenen akademischen Funktionen, so glaube ich, erfolgreich ausgeübt.

Nun strebe ich mit dieser Bewerbung aktiv das höchste Amt unserer Universität an. Den Ausschlag dazu gaben einerseits ermutigende Signale von verschiedenen Seiten, andererseits meine Einschätzung, diesem schwierigen Amt gewachsen zu sein und seine Potentiale zum Wohle der Universität im Sinne meines Idealbilds von ihr nutzen zu können. Dieses Idealbild (das hoffentlich von vielen geteilt wird) ist eine partnerschaftliche Universität, die auf dem Boden der glänzenden europäischen Tradition die neuen Herausforderungen nicht nur annimmt, sondern mitgestaltet. Mit ihr seit nunmehr vier Jahrzehnten in den verschiedensten Rollen verbunden, glaube ich unsere Universität gut genug zu kennen, dass ich mich vom ersten Augenblick meines Amtsantritts an dieser Aufgabe widmen könnte. Fördernd kommt hier meine vielfache, vor allem kulturelle und gesellschaftliche regionale Vernetzung hinzu.

Mein Lebensalter und meine derzeitige Situation als Wissenschaftler haben mir die Entscheidung erleichtert. Jenes ist so, dass man sich eine solche Aufgabe noch guten Gewissens zutrauen kann, diese würde es mir erlauben, nach dem Abschluss zweier großer Projekte, deren Ergebnisse in absehbarer Zeit gedruckt vorliegen werden, mich eine Zeit lang nun voll einer ganz anderen Aufgabe zuzuwenden.

2. Erfahrung in der universitären Selbstverwaltung sowie in universitären Leitungsfunktionen

Schon als Assistent war ich über viele Jahre Vorsitzender der Studienkommission Klassische Philologie-Latein, durch mehrere Jahre hindurch auch Vorsitzender der gesamtösterreichischen Studienkommission Klassische Philologie.

Für zwei Amtsperioden war ich seit 1999 Vorsitzender des Fakultätskollegiums der Geisteswissenschaftlichen Fakultät, die damals z. T. sehr kontroversielle Themen (vor allem das der Zusammenlegung von Instituten) zu behandeln hatte. Ein Indiz für die positive Beurteilung meiner Vorsitzführung kann man in der nahezu einstimmigen Wiederwahl für eine zweite Amtsperiode erkennen.

Dazu führte ich mehrmals den Vorsitz in Berufungs-, Habilitations- u. a. Kommissionen.

Seit der Errichtung des Instituts für Sprachen und Literaturen im Jahre 2000 bin ich dessen Vorstand bzw. Leiter. Das aus der Vereinigung dreier Kleininstitute entstandene und daher anfangs eher inhomogene Institut kann inzwischen trotz manch widriger Umstände auf ein gedeihliches Bestehen verweisen. Als messbare Belege hiefür können im Bereich der Forschung die in dieser Periode erfolgten vier Habilitationen (eine mit unmittelbar folgender Berufung auf das Latinistikordinariat in Bern) sowie zwei weitere, demnächst bevorstehende (ein Habilitand hat bereits vorher einen zweiten Listenplatz in München), die seither eingeworbenen Drittmittel (acht FWF-Projekte, zwei davon unter meiner Leitung, ca. zehn sonstige Projekte, dazu zahlreiche Fördermittel und -preise) und neuentstandene Publikationsreihen, im Bereich der Lehre deutlich steigende Studierendenzahlen in allen, also auch in den von Streichung bedrohten Studienrichtungen angeführt werden.

Im Bereich Latinistik konnte ich gemeinsam mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch den Forschungsschwerpunkt „Neulatein“ eine Profilierung erreichen, die ihr nunmehr durch Evaluierungen bestätigtes internationales Ansehen sichert.

Seit 2005 bin ich Studienleiter der Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät.

Ich kann mich somit auf eine historisch gewachsene und auf verschiedensten Ebenen in langer Praxis erworbene Kenntnis universitärer Strukturen und Abläufe stützen.

3. Internationale Erfahrung

Während des Studiums und in der Phase meiner Habilitation führten mich Studien- bzw. Forschungsaufenthalte an die Universitäten in Konstanz (Einladung von Prof. Fuhrmann) und Padua (Einladung von Prof. Pianezzola).

Nach meiner Habilitation nahm ich im Wintersemester 1987/88 eine Gastprofessur an der Universität München wahr. Einen Ruf auf eine weitere an der Universität Augsburg (Vertretung von Prof. Lausberg) lehnte ich ab, weil er sich nur schwer mit meinen Forschungsabsichten verbinden ließ.

Mit meinen Forschungsschwerpunkten bin ich stark in die internationale Forschungsgemeinschaft eingebunden. Dies zeigt sich vor allem an Mitgliedschaften in internationalen Gesellschaften sowie an den Teilnahmen an entsprechenden Kongressen: mit eingeladenen Referaten im Bereich Neulatein in Budapest, Freiburg, Freising, Tübingen und demnächst Rom, im Bereich Fachdidaktik in Amsterdam, Köln, Orléans, Perugia und Zagreb, im Bereich Rezeptionsgeschichte in Berlin (FU), Bern, Paris (Sorbonne Nouvelle III); in diesem Bereich veranstalten wir unter meiner Leitung, inzwischen alternierend mit Bern, biennial seit 1999 den internationalen Kongress „Pontes“ (Nr. V diesen September wieder Innsbruck). Dazu kommen Einzelvorträge in diesen und anderen Forschungsbereichen an den ausländischen Universitäten Augsburg, Bamberg, Belgrad, Berlin (HU), Bern, Freiburg, Groningen, Konstanz, Leipzig, München, Padua.

Durch diese Kontakte sowie durch meine Mitarbeit an allen Studienreformen seit 1970 habe ich einen guten Einblick in die Struktur und in die Studienorganisation der Universitäten verschiedener Länder gewinnen können.

4. Konzeptuelle Vorstellungen

a) Allgemeines

Nach einer langen und stürmischen Reformphase, die höchstens noch da und dort in ihren Auswüchsen zu korrigieren wäre, sollte nun mehr Ruhe und Konzentration auf die Kernaufgaben der Universität, also Forschung und Lehre einkehren. Das beträfe auch die Organisationsstruktur, die nur da, wo sie sich nach Auffassung der Betroffenen eindeutig nicht bewährt, nachgebessert werden sollte. Die Möglichkeit zu Neuansätzen werden insbesondere die 2009 auslaufenden und daher neu zu gestaltenden Rahmenbedingungen des Entwicklungsplans und der Leistungsvereinbarung eröffnen.

Im Bereich des Rektorats scheint mir die Kombination von Personal und Infrastruktur nicht kohärent. Das Personal sollte am ehesten mit dem Budget dem Rektor selbst unterstehen. Denkbar wäre auch ein viertes Vizerektorat speziell dafür.

Ganz wichtig und im Rahmen des neuen Kollektivvertrags wohl auch leichter durchsetzbar sind Verbesserungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, insbesondere in den Bereichen Laufbahn und Gehalt. (Zumindest könnte man den Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ausbildung, wie in Wien seit 2003 üblich, die Studiengebühren erlassen.) Hier trifft derzeit die ansonsten - *pace* UG 2002 - schiefe Metapher einer Wissensbilanz zu, und zwar einer negativen: hoffnungsvolle junge Kräfte zu entlassen, wenn sie gerade im Begriff sind, ihr erworbenes Wissen in ihre Fächer und zum Nutzen der Institution einzubringen, bedeutet Verschleuderung wertvollsten Potentials.

Die vom Gesetz geforderte Frauenförderung ist mit Inhalt und Leben zu erfüllen und in ehrlicher Weise umzusetzen. Unsere Fakultät ist hier mit der fast erreichten Parität zwischen Professorinnen und Professoren mit gutem Beispiel vorangegangen.

b) Forschung

Qualität und internationales Renommee ist an unserer Universität wesentlich breiter gestreut, als es derzeit dargestellt und wahrgenommen wird (neben der herausragenden Quantenphysik könnte man hier – ausdrücklich ohne Anspruch auf Vollständigkeit – etwa Geologie/Mineralogie oder Altes Testament, aber auch mir nähere Fächer wie Alte Geschichte, Zeitgeschichte oder Germanistik nennen); das müsste sowohl in der Förderpolitik als auch in der Öffentlichkeitsarbeit deutlicher akzentuiert werden. Das soll der Universität – ohne allzu ängstlichen Blick auf z. T. fragwürdige *rankings* – ihren internationalen Rang sichern bzw. ausbauen helfen.

Die Drittmittelakquirierung soll durch besondere Maßnahmen (z. B. aktives Zugehen der Beratungseinrichtungen auf die potentiellen Antragstellerinnen und Antragsteller) weiter verbessert werden. Insbesondere ist eine höhere Zahl an Sonderforschungsbereichen anzustreben, die sich am ehesten aus den bereits bestehenden Forschungsschwerpunkten entwickeln lassen.

Eine Schlüsselrolle in der Stärkung der Forschung kann der Rektor mit seiner Berufungspolitik einnehmen. Die langjährige Führung meines Instituts und sein wissenschaftlicher Erfolg (s. oben) bestätigen mir eine Selbstverständlichkeit, nämlich dass gut und im Team getroffene Personalentscheidungen eine der wesentlichsten Maßnahmen für erfolgreiches Forschungsmanagement darstellen.

Antithese zu diesen profilbildenden Maßnahmen muss einerseits die wissenschaftliche und bildungsmäßige ‚Grundversorgung‘ unseres Einzugsgebietes sein, was die Aufrechterhaltung einer Volluniversität in guter europäisch-humanistischer Tradition bedeutet. Andererseits müssen individuelle Forschungsansätze abseits von Schwerpunkten und Profilen möglich bleiben und Schätzung sowie Förderung erfahren.

Die Förderung von Dissertationen sollte vom derzeitigen Gießkannenprinzip (so zumindest der Eindruck von außen) abgehen und gezielter werden.

c) Lehre

Hier ist der gültige Entwicklungsplan am ehesten veränderungsbedürftig: schon die Präambel hebt sehr auf die Berufstauglichkeit der Absolventinnen und Absolventen ab, wogegen nichts einzuwenden wäre, wenn dabei nicht der allgemeine Bildungsauftrag der Universität nahezu verschwände. Auch das Ziel der „Profilbildung“ ist zu hinterfragen. Wir sollten uns vielmehr bemühen, (gemeinsam mit der Medizin) eine Volluniversität zu bleiben und unser Lehrangebot auszubauen. Vor allem drei Gründe sprechen dafür: 1. Standortvorteil (in sehr weitem Umkreis gibt es außer in München keinen reichhaltigeren Standort); 2. Stärkung nach innen (je mehr Kompetenzen ‚im Haus‘, desto kompetenter das ganze Haus; Beispiel Griechisch: nach dessen Abschaffung wird in absehbarer Zeit im Haus niemand mehr Grundtexte unsere Kultur wie Aristoteles oder das Neue Testament im Original lesen können!); 3. Bildungsauftrag für eine große Region (dieser muss durch ein breitestmögliches Angebot erfüllt werden).

Die Qualität der Lehre ist für die Studierenden der unmittelbarste Effekt einer guten Universität. Sie können darauf seit Einführung der Studienbeiträge einen noch deutlicheren

Anspruch erheben. Diesen gilt es durch mehr Mitwirkungsmöglichkeiten besser zu operationalisieren. Gleichzeitig bedeutet gute Lehre die beste und nachhaltigste Maßnahme im Wettbewerb um Studierende.

Für die Qualität der Lehre ist eine ausreichende Dotation grundlegend (z. B. müssen in den Curricula festgelegte Teilungsziffern ernstgenommen werden). Die Anreize für gute Lehre sollen durch verschiedene Maßnahmen erhöht werden.

Die Reform der Studien ist zügig zu Ende zu führen. Ein besonderes Augenmerk wird demnächst auf die Neugestaltung der Lehramtsstudien zu richten sein. Ihr (derzeit gefährdeter) Verbleib an der Universität liegt nicht nur in deren Interesse, sondern muss als allgemeines bildungspolitisches Anliegen deutlich werden.

Mehr Aufmerksamkeit sollte auf die auch vom UG geforderte Weiterbildung gelegt werden, z. B. durch verstärkte Zusammenarbeit mit Kammern und Berufsverbänden.

d) Verwaltung und Infrastruktur

Das Faktum, daß die Verwaltung eine primär zuarbeitende Funktion hat, sollte stärker gesehen und auch in der Dotation bedacht werden. Dabei ist im personellen Bereich nicht an Entlassungen, sehr wohl aber an Zurückhaltung bei Nachbesetzungen gedacht. Eine weniger regel- und mehr funktionsorientierte Verwaltung könnte helfen, Ressourcen zu sparen und das wissenschaftliche Personal in administrativer Hinsicht zu entlasten. Das muss zumindest als dauernde Zielvorstellung präsent bleiben.

Das derzeit anstehende Bau- und Sanierungsprogramm sollte Schritt für Schritt realisiert werden, bevor es allzu hochfliegende neue Pläne durchkreuzen.

Zwei Bereiche wären mir allerdings ein Anliegen: es wäre erstens zu prüfen, ob man die thermische Sanierung (evtl. über *contracting*-Finanzierung) der in dieser Hinsicht z. T. katastrophalen Bauten nicht einer allgemeinen vorziehen und damit ein schwerwiegendes finanzielles und ökologisches Manko rasch beheben könnte. Sehr und rasch sanierungsbedürftig wären auch manche Unterrichtsräume. Zweitens sollte – z. T. im Zuge der neuen Maßnahmen, z. T. unabhängig davon – endlich eine campusähnliche Ausgestaltung der diversen Plätze im Universitätsgelände Innrain angegangen werden. Die hier arbeitende große Zahl an Studierenden und Lehrenden ist biblio- und gastronomisch stark unterversorgt. Möglicherweise könnte man über Verpachtungen eine entsprechende Ausstattung (Buchhandlungen, Lese- und Internetcafés etc.) kostenneutral oder sogar mit leichtem Gewinn erreichen. Ein willkommener Nebeneffekt wäre der Beitrag dieser Maßnahmen zu einer stärkeren Vernetzung mit der Innsbrucker Bevölkerung.

In diesem Zuge wäre auch der (evtl. modulare) Aufbau eines *science-center*, wie sie heute als Schnittstelle zur Öffentlichkeit weltweit errichtet werden, zu planen. Dieser könnte mit einer räumlichen und organisatorischen Zusammenfassung bereits bestehender Aktivitäten (wie des „Sprachtelefons“ unserer Sprachwissenschaft) einsetzen.

Unsere Öffentlichkeitsarbeit sollte sich insgesamt mehr um das Anbieten und die Vermittlung unserer Kompetenzen und weniger um Selbstdarstellung drehen. Neben der Stadt Innsbruck sollten wir stärker unser Einzugsgebiet insgesamt bedenken, z. B. durch das Einrichten einer ‚Vortrags- und Expert(inn)enbörse‘, auf die man auch in Kufstein, Bregenz oder Bozen zurückgreifen kann. Die Universität sollte also auch ‚aufs Land‘ gehen.

International ist natürlich ein ständig *lege artis* aktualisierter Internetauftritt grundlegend.

e) Führungsstil

Ein derart komplexes Gebilde wie eine Universität unserer Größe kann m. E. nur kooperativ und mit vertrauensvollem Delegieren an die jeweils kompetente Ebene, also mit dem Prinzip der Subsidiarität, geführt werden. Das Bestreben eines Großteils der hier Beschäftigten und Studierenden, ihre Arbeit gut und im Interesse des eigenen Vorankommens, aber auch zum Vorteil der Institution insgesamt zu tun, ist zu sehen und zu nutzen. Dazu bedarf es zwar einer gewissen Kontrolle in Form der gesetzlich ohnehin vorgeschriebenen Evaluation, wichtiger aber ist das Vertrauen auf die überall vorhandene intrinsische Motivation sowie ein möglichst rascher und umfassender Informationsfluss zwischen allen Ebenen, um die überall vorhandene Sach- und Fachkompetenz bestmöglich zu einzubinden. Alle Gestaltungsmaßnahmen, von strategischen Zieldefinitionen bis zu schlichten Verwaltungsregelungen, lassen sich leichter und effizienter umsetzen, wenn sie unter Mitwirkung der jeweils Betroffenen erarbeitet wurden. Besonders bedeutsam ist die permanente Abstimmung mit dem einzig verbliebenen Kollegialorgan, also dem Senat.

Die Kommunikationskultur insgesamt ist zu verbessern. So böte z. B. die an und für sich gute Einrichtung des jour fixe für alle Gruppen die Chance zu einem echten Gedankenaustausch über jeweils aktuelle Fragen. Auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit den Betriebsräten scheint mir unabdingbar.

Für verbesserungsfähig halte ich auch die Konflikkultur, z. B. durch nachvollziehbare, transparente und unter Beteiligung der Betroffenen argumentativ ausgehandelte Entscheidungen.

5. Curriculum vitae breve

Geboren am 13. Mai 1949, verheiratet, zwei Kinder.

Ab Wintersemester 1969/70 Studium der Fächer Klassische Philologie und Germanistik an der Universität Innsbruck. Studienaufenthalte an den Universitäten Konstanz und Padua.

1976 Promotion mit einer Dissertation in Klassischer Philologie.

1976 bis 1997 Universitätsassistent am Institut für Klassische Philologie der Universität Innsbruck.

1978 Abschluss der Lehramtsprüfung aus Deutsch und Latein und Sponsion zum Mag. phil.

1979/80 Probejahr am Akademischen Gymnasium Innsbruck.

1986 Habilitation für Klassische Philologie.

Im Sommersemester 1987 Vertretung einer Professur an der Universität Graz.

Im Wintersemester 1987/88 Vertretung einer Professur an der Universität München.

1997 Berufung auf ein Ordinariat für Klassische Philologie an der Universität Innsbruck.

Wiss. Publikationen und Projekte:

Ciceros Staatsschrift im Unterricht. Eine historische und systematische Analyse ihrer Behandlung an den Schulen Österreichs und Deutschlands, Innsbruck, Universitätsverlag Wagner, 1978 (170 S.).

Lucius Annaeus Seneca, Oedipus. Kommentar mit Einleitung, Text und Übersetzung. Heidelberg, Universitätsverlag C. Winter, 1994 (684 S.).

Zahlreiche Aufsätze zu verschiedenen Bereichen der Klassischen Philologie, zu Rezeptionsgeschichte, Literaturtheorie und Fachdidaktik

Rezensionen

Mitherausgeber der Zeitschrift „Didaktische Informationen“ im „Anzeiger für die Altertumswissenschaft“ sowie der Reihen „Tirolensia Latina“ und „Comparanda“

Leitung mehrerer wiss. Projekte, darunter zwei vom FWF geförderter zur Geschichte der lateinischen Literatur in Tirol, die kurz vor dem Abschluss stehen.

Tätigkeiten und Interessen außerhalb der Universität:

Früher hauptsächlich ökologisches Engagement in der Landespolitik (ein überraschendes Landtagsmandat aus beruflichen Gründen nicht angenommen), noch immer Gemeinderat in Telfes

Verfasser von Bild- und Textbänden über das Stubaital und über Tirol

Langjährige Mitarbeit in der Kulturinitiative Stubai

Begeisterter Sportler (früher Fußball und Schilaf, heute Radfahren und Tourenschilaf) und Musiker (Trompete und Flügelhorn, Mitglied der Musikkapelle Telfes, des Kirchenorchesters Fulpmes-Telfes, Leader der „First Stubai-Dixie-Band“)

Familienmensch mit einer sozial sehr engagierten Frau (in Kirche und Sozialvereinen) und zwei erwachsenen Kindern (der Sohn ist Projektassistent an der Geologie, die Tochter unterrichtet Religion und Italienisch).

2.5. Bewerbungsschreiben Manfred Gantners

„KONZEPTIONELLE VORSTELLUNGEN ÜBER DIE WEITERE ENTWICKLUNG DER LEOPOLD- FRANZENS- UNIVERSITÄT INNSBRUCK UNTER DEN BEDINGUNGEN DES UG 2002“

Vorbemerkung

Für die Arbeit des künftigen Rektorats für die Jahre 2007 – 2011 sind zunächst die

- **Umsetzung des Entwicklungsplanes 2005 – 2009** und die
- **Umsetzung der Leistungsvereinbarung 2007 – 2009**

klare Vorgaben. Sie sind vollinhaltlich *Teil der konzeptionellen Vorstellungen* des Bewerbers.

Beide Dokumente sind aus einem sorgfältig erarbeiteten Entwurf des Rektorats in einem breiten Diskussions- und Abstimmungsprozess mit dem Senat und dem Universitätsrat entstanden (Entwicklungsplan) bzw. unmittelbar daraus abgeleitet (Leistungsvereinbarung).

Über Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung hinaus werden im Folgenden aus der **Benennung von ausgewählten Herausforderungen der Universität Innsbruck** heraus konzeptionelle Vorstellungen für die Zukunft der LFUI unter den Rahmenbedingungen des UG 2002 abgeleitet. Sie sollen durch die Arbeit dieses Bewerbers als Rektor möglichst weitgehend umgesetzt werden.

Vor allem aber werden sie *auf der Agenda aller Universitätsangehörigen* stehen (müssen). Diese Aufgaben können zwar von einer aktiven Führung angestoßen und in ihrer Umsetzung begleitet und umsichtig moderiert werden, für ihr tatsächliches Gelingen ist aber das aktive Mitmachen, die Kooperation, das Engagement und die Kreativität der MitarbeiterInnen und Studierenden der gesamten Universität Innsbruck erforderlich. Es ist deshalb Aufgabe der Führung insbesondere durch das Rektorat, dieses Engagement durch Koordinierung, Kommunikation, Partizipation und Interaktion zu ermöglichen.

Die angesprochenen konzeptionellen Vorstellungen werden **in den folgenden 10 Punkten** vorgestellt. Ihre Vertiefung kann im möglichen Hearing erfolgen.

1. Vision/Leitbild/Werte – strategische Positionierung der LFUI

Leitvorstellung: *Die LFUI findet mittelfristig in der Gruppe der 50 europäischen Spitzenuniversitäten Aufnahme.*

Diese Position erreicht sie in der *Forschung* durch: aktive Beteiligungen an internationalen Forschungsnetzwerken, durch anerkannte Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Forschungstransfer, als Ort wissenschaftlicher Begegnungen der „scientific community“, insbesondere aber durch exzellente Berufungen und die überaus engagierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Die Universität Innsbruck ist in der Bildungsregion Tirol optimal integriert und international vernetzt. Sie bietet überaus hochwertige Lehre an und ist für in- und ausländische Studierende attraktiv. Ihre *Studien* weisen insbesondere auf Master- und Doktoratsebene ein unverwechselbares Profil auf. Die LFUI versteht sich als *die* Bildungseinrichtung des tertiären Sektors in der Region, in welcher es stärker um Orientierungs- als um Verfügungswissen geht. Neben dem fachbezogenen Wissen dient sie bewusst auch der Persönlichkeitsbildung. Sie ist ein bevorzugter Ort, an dem Fragen, kritisches Sichten und Zweifeln am hergebrachten Wissen vermittelt wird.

Die *Verwaltung* ist kundenorientiert und qualitätsgesichert. Sie begleitet die Kernaufgaben ziel- und ergebnisorientiert mit klar kommunizierten, möglichst einfachen und edv-gestützten Geschäftsprozessen. Die Universität strebt auf allen Ebenen von wissenschaftlichen Karrieren und Führungspositionen eine Erhöhung des Frauenanteils an.

Die *MitarbeiterInnen* der Universität leben das Leitbild, die Werte und die beabsichtigte Positionierung der Universität, in deren Entwicklung sie aktiv eingebunden waren. Dies bewirkt ein sichtbares Engagement und eine innere Identifikation der MitarbeiterInnen und Studierenden für ihre Universität Innsbruck.

Umsetzung: *Kick-off für eine universitätsweite Diskussion um eine Überarbeitung des „Leitbildes“*

Exemplarische Themen:

- Welche Werte und gesellschaftlichen Zielsetzungen haben für die Universität Innsbruck und ihre Angehörigen Priorität?
- Welche Eigenschaften sollen der Universität Innsbruck in Zukunft ein unverwechselbares Profil geben? (z.B. Ideenwettbewerb ab Herbst 2007)?
- Wie könnte eine gemeinsame „Co-Mission“ der Universitätsangehörigen zugunsten einer nachhaltig erfolgreichen Entwicklung ihrer Universität ausschauen?
- Welche Freiheitsspielräume und Rechte, welche Pflichten müssen die MitarbeiterInnen und Studierenden haben bzw. übernehmen?
- Welches Qualitätsniveau in Forschung, Lehre und Verwaltung ist in Anbetracht der verfügbaren personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen erreichbar und sicherzustellen?
- Welche Haltung nimmt die Universität Innsbruck zu einem Wissenschaftsstandort Innsbruck/Tirol ein und wie steht sie zur Zukunft als „Landesuniversität“ für Tirol, Südtirol und Vorarlberg?
- Wie positioniert sich die LFUI in den Herausforderungen des nationalen und internationalen Wettbewerbs und der Globalisierung im tertiären Sektor (Leistungsangebot sowie gewünschter und notwendiger Umfang von Mobilität und Internationalität)?

2. Exzellenz in Forschung und Lehre: Auf dem Weg zum unverwechselbaren Profil der Universität Innsbruck

Exzellente Berufungen sind einer der Angelpunkte für die Entwicklung und das „Standing“ einer Universität. Berufungsverfahren sind ein „Aushängeschild“ für eine Universität. Sie sind nach standardisiertem Verfahren, in höchster Qualität und Transparenz (Quartalsberichte, Einführung des elektronischen Akts), aber auch möglichst rasch und zeitnah abzuwickeln. Wichtig sind die aktive Suche von geeigneten BewerberInnen und GutachterInnen sowie deren Betreuung.

Im Bereich des wissenschaftlichen Personals kommt der *Pflege des wissenschaftlichen Nachwuchses* höchste Bedeutung zu. Neben den Doktoratsprogrammen und der Post-Doc-Förderung ist insbesondere die Umsetzung des *Karrieremodells* (s. „Kollektivvertrag“) auf Basis von Qualifizierungsvereinbarungen von Bedeutung. Dafür sind in einem breiten Diskussionsprozess transparente Richtlinien zu erarbeiten und umzusetzen.

Erfolgreiche Forschung baut immer auf der wissenschaftlichen Neugierde und dem Engagement von *EinzelforscherInnen* auf. Ganz besondere Bedeutung muss im Wissenschaftsbetrieb einer Universität der wissenschaftlichen Kreativität, dem nicht-zweckgerichteten Forschen und den individuellen Freiräumen zukommen. Forschen benötigt vor allem auch Zeit. In den einzelnen Fächern bestehen unterschiedliche Forschungskulturen, die Beachtung verdienen.

International sichtbare Forschung benötigt aber auch Schwerpunktbildung und Fokussierung auf die besonderen *Stärken* der Universität. Das überaus erfolgreiche Programm der Förderung der Stärken der Universität Innsbruck in der Forschung soll qualitätsgesichert weiter ausgebaut werden.

Im Bereich der *Drittmittelforschung* sind die Geschäftsprozesse in den Bereichen Berichtswesen, Personal und Abrechnung weiter zu verbessern. Als besonderer Engpass erweisen sich die begrenzten Möglichkeiten der räumlichen Unterbringung von DrittmittelforscherInnen in geeigneten Labors und Büros.

In der *Lehre* (siehe „Leitbild“) ist in den kommenden Jahren die Sorgfalt und Leidenschaft der Verantwortlichen der erfolgreichen Umsetzung der beschlossenen Studien gemäß der Bologna-Struktur zu widmen, insbesondere im *Bereich der Master- und Doktoratsstudien*, ihren Inhalten, ihrem Zugang und ihrem *unverwechselbaren Innsbrucker Profil*. Analoges gilt für die aktive *Gestaltung der Lehramtsstudien*, dem Auf- und Ausbau der *Weiterbildung*, dem Qualitätsmanagement, dem Einsatz der Neuen Medien sowie den notwendigen nationalen und internationalen Kooperationen. Bei all diesen Bemühungen sind die besonderen Rahmenbedingungen der *berufstätigen Studierenden* zu beachten und zu verbessern.

3. Leistungsgerechte Entlohnung und aufgabenorientierte Ausstattung im Bereich des Personals

Im Mittelpunkt aller Anstrengungen der Universität und eines künftigen Rektorats müssen weiterhin *die Menschen* stehen, die an ihr arbeiten und die sich als MitarbeiterInnen und

Studierende ihr anvertrauen, und die Optimierung der Rahmenbedingungen ihres täglichen persönlichen Einsatzes.

Die *Herausforderungen des Kollektivvertrages* sind zu bewältigen. Insbesondere ist eine umfassende *Stellenbewertung* vorzunehmen. Sie leitet den Weg zu einer leistungsgerechten und transparenten Entlohnung und kalkulierbaren Karrieren.

Die Universität benötigt für Stellenbesetzungen eine *flächendeckende Stellenplanung*. Damit ist eine bedarfs-, aufgaben- und vor allem leistungsorientierte Ausstattung mit Stellen im Rahmen der verfügbaren Ressourcen angesprochen.

Der *Besetzung von Leitungsfunktionen* kommt größte Bedeutung zu. Durch *Personalentwicklung* und Zielvereinbarungen können alle MitarbeiterInnen und insbesondere die Führungskräfte im Bereich der Verwaltung und des Managements der Universität kunden-, ziel- und ergebnisorientiert handeln.

MitarbeiterInnengespräche sind in allen Organisationseinheiten flächendeckend umzusetzen, weil damit die Zielorientierung des Personals stark verbessert, notwendige Schulungsmaßnahmen erkannt und initiiert und die gegenseitigen Erwartungen besser abgestimmt werden können.

Die Universität Innsbruck bekennt sich zu einer genderorientierten und *geschlechtergerechteren Besetzung von Führungspositionen* und Nachwuchsförderung sowie zur Einrichtung von *Kinderbetreuungseinrichtungen*. Der stufenweise Abbau von Barrieren für Behinderte ist fortzuführen.

4. Qualitätssicherung und Professionalisierung der Geschäftsprozesse in der Verwaltung

Wer an einer Universität arbeitet und studiert tut dies überwiegend freiwillig und hat *vielfältige Wahlmöglichkeiten von Arbeits- und Studienplätzen*. Fast allen Beteiligten stehen zahlreiche Alternativen am Standort Innsbruck sowie im weiteren Inland oder im Ausland offen. Universitäten stehen im *Wettbewerb* um die besten MitarbeiterInnen und Studierenden, um öffentliche Aufmerksamkeit, Reputation und finanzielle Ressourcen. Die Konkurrenz der LFUI hat in den letzten Jahren in ihrem engsten räumlichen und fachlichen Einzugsgebiet (Universitäten, Fachhochschulen, Privatuniversitäten und Pädagogische Hochschulen) überaus stark zugenommen. Zugleich ändern sich die *gesellschaftlichen Ansprüche an Universitäten* ständig. Insbesondere im Bereich der Forschungsfinanzierung werden zunehmend neue, *externe Einflusspartner* der Universitäten spürbar.

Die Wahlfreiheit der MitarbeiterInnen und Studierenden, die stark gewachsene Konkurrenz und die neuen externen Einflusspartner erfordern angemessene Antworten der Universität Innsbruck, die gemeinsam gefunden und kraftvoll umgesetzt werden müssen. Alle diese Entwicklungen beleuchten vor allem auch die *Bedeutung der Qualitätssicherung und die Verwirklichung höchster Ansprüche an die Leistungserbringung*.

Das Was?, Wozu? und Wie? der Qualitätssicherung hat in einem partizipativen und kommunikativen Prozess zu erfolgen, damit die Qualitätssicherung umfassende *Akzeptanz* erfährt und allgemeines Handlungsprinzip aller Beteiligten wird.

Die *Verwaltung* wird zur professionellen, kompetenten, kundenorientierten *Ansprechpartnerin* für die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in der Forschung und in der Lehre sowie für die übrige Verwaltung und die Universitätsleitung weiter entwickelt. Aber auch die ForscherInnen und die Lehrenden sollen durch *geeignete Informationen* realistische Erwartungen im Hinblick auf die rechtlichen und ressourcenmäßigen Beschränkungen, denen die Verwaltung ausgesetzt ist, bilden können.

5. Mittelfristige Reduktion der Bürokratiebelastung durch ein geeignetes „Strategisches Berichtswesen“

Die Universitäten haben im Zuge des UG 2002 *in vielen Bereichen neue Autonomiespielräume* erhalten. Ihr entsprechen *umfassende Berichts- und Aufsichtspflichten* innerhalb und außerhalb der Universitäten.

All dies führt zu einer *anschwellenden Flut unterschiedlichster Erhebungen und Auswertungen* und damit zu einer im Hinblick auf das Kerngeschäft *unzumutbaren Bürokratiebelastung* der einzelnen ForscherInnen, der Lehrenden und der MitarbeiterInnen der Verwaltung sowie des Managements. Ihre Entlastung muss eines der Kernanliegen eines künftigen Rektorats sein.

Es ist deshalb Ziel des Projektes „*Strategisches Berichtswesens*“ alle diese Erfordernisse durch *eine* geeignete, umfassende „Datenbank“ auf der Basis der Erfordernisse der Wissensbilanz abzubilden. Das operative und strategische Berichtswesen ist möglichst schlank und ergebnisorientiert auszugestalten. Die einzelnen Funktionsträger sollen zeitnah jene Berichte erhalten, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Daten und Auswertungen stehen im VIS-online tagesaktuell zur Verfügung.

6. Stärkung der Kommunikation nach innen und außen

Neben den *institutionalisierten und laufenden Kommunikationsrunden* mit den Vertretungen aller an der Universität tätigen Organe und Gruppierungen bleibt die *weitere Stärkung der Kommunikation* nach innen und außen eine bedeutsame Zukunftsaufgabe unserer Universität. Sie ist für die Motivation und das Handeln der Akteure und die Akzeptanz, die Anerkennung und der Reputation der Universität sehr bedeutsam.

Die Aufgaben und Ziele der Kommunikation, deren Instrumente und Ressourcen sind einer breiten und sorgfältigen *Diskussion* zu unterziehen, damit auch auf diesem Gebiet die Erwartungen mit den Möglichkeiten, der eigene Betrag mit den Ansprüchen an Dritte zunehmend Schritt halten können.

Die *Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit* sollen weiter optimiert werden: das überarbeitete, einheitliche Logo, die neue Homepage, die Rahmenbedingungen für weitere Dezentralisierung der Öffentlichkeitsarbeit, die Mitwirkung in uni-eigenen Medien, die Bereitstellung international wirksamer Werbematerialien, der Re-launch des AbsolventInnenvereins und periodische Neuauflagen des „Amtsteils“ des traditionellen Vorlesungsverzeichnisses verbessern die interne und externe Orientierung.

Der Kommunikation unserer Leistungsfähigkeit dient auch die engagierte Mitarbeit der Mitglieder des Rektorenteams u.a. in den Gremien und Foren der ÖRK sowie von MitarbeiterInnen der Universität in Rahmen des FWF und der ÖAW sowie als Gutachterinnen und Gutachter für andere Universitäten und ihre Tätigkeit in weiteren nationalen und internationalen Fachgremien.

7. Überführung der strategischen und der operativen Steuerung in gemeinsam gestaltete Routineprozesse

Die Universitäten des UG 2002 haben es in der Hand, vielfältige Spielräume aktiv und umfassend zu nutzen und sich so ihr eigenes Profil und ihre Unverwechselbarkeit im nationalen und internationalen Raum zu geben. Das *neue Steuerungsmodell des UG 2002* setzt beim autonom erarbeiteten Entwicklungsplan der Universität an, der die Richtung (Leitbild, Vision, Werte, strategische Zielsetzungen) vorgibt und die Grundlage der Umsetzung in Form von Maßnahmenpaketen vorsieht.

Die LFUI besitzt mit dem „*Entwicklungsplan 2005 – 2009*“ einen hervorragenden Kompass für diese Bemühungen der Universitätsangehörigen und mit der „*Leistungsvereinbarung 2007 – 2009*“ eine klare Vertragsgrundlage mit dem Bund. Innerhalb der Universität erfolgt die Umsetzung von Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung durch vielfältige, laufende Maßnahmen des Rektorats (des Senats und des Universitätsrates) insbesondere durch die *Zielvereinbarungen des Rektorats mit den Fakultäten und den übrigen Organisationseinheiten*. Innerhalb der Organisationseinheiten sind diese Zielvereinbarungen zu kommunizieren bzw. mit den Subeinheiten (z.B. Instituten) zu vereinbaren und „*MitarbeiterInnengespräche*“ zu führen. All diese Instrumente haben nur einen Sinn: die Universität in ihrer Gesamtheit in die im autonomen Entwicklungsplan gewünschte Richtung zu entwickeln.

Innerhalb der künftigen Rektoratsperiode (2007 – 2011) sind deshalb das *Leitbild* zu überarbeiten und der Entwicklungsplan 2005 – 2009 umzusetzen, zu evaluieren und in einen *Entwicklungsplan 2009 – 2012* überzuführen. Die *Leistungsvereinbarung 2007 – 2009* ist umzusetzen und eine neue *Leistungsvereinbarung 2010 – 2012* vorzubereiten und zu verhandeln. Ferner sind in den vorgesehenen Abständen interne Zielvereinbarungen abzuschließen, wobei die Indikatoren des Formelbudgets anreizkonform zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus sind jährlich MitarbeiterInnengespräche zu führen (s. Schaubild).

Das Rektorat hat dafür zu sorgen, dass diese universitätssteuernden Maßnahmen wirklich zielorientiert eingesetzt werden (können). Notwendige *Voraussetzungen* für die konkrete Umsetzung von Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung sind: Die breite Mitwirkung an der Vision, dem Leitbild und den Werten der Universität (s. oben Punkt 1), die Kenntnis des Entwicklungsplanes und der Ressourcensituation der Universität, ein wirklich partnerschaftlicher Umgang zwischen den jeweiligen „Vertragspartnern“, die Bereitschaft zur Selbstreflektion der beteiligten Organisationseinheiten und ihrer MitarbeiterInnen sowie geeignete „Follow up- Verfahren“.

In jedem Fall müssen diese *Steuerungsinstrumente Teil der normalen Universitätskultur* werden und von den Beteiligten aus Überzeugung als Chance zur Verbesserung des

Zielbeitrages der eigenen Person, der einzelnen Organisationseinheit und der gesamten Universität mitgetragen werden.

8. Umfassende Anstrengungen zur Verbesserung der räumlichen Unterbringung

Die *Universität ist überwiegend Mieterin*, Vermieterin ist in der überwiegenden Zahl der Gebäude die Bundesimmobiliengesellschaft (BIG). Auch einige Jahre nach Beginn dieser Mietverhältnisse sind österreichweit viele Routinen zwischen den Universitäten und der Vermieterin BIG noch nicht hinreichend geklärt und deshalb für die Universitäten noch wenig befriedigend gelöst und wenig plan- und berechenbar.

Die über 60 Gebäude und knapp 200 000 m² Raum befinden sich in einem höchst unterschiedlichen, manchmal in einem für den Universitätsbetrieb sehr wenig geeigneten Zustand. Gemäß § 112 UG 2002 gilt das *Arbeitsinspektionsgesetz* i.d.g.F. In Anwendung dieser Bestimmungen auf die Universität Innsbruck seit dem 1.1. 2004 sind in diesem Bereich eine Reihe sehr bemerkenswerter Verbesserungen erzielt worden. Trotz der kooperativen Haltung des Arbeitsinspektorats und unzähliger Aktivitäten des Rektorats gemeinsam mit der BIG und innerhalb der ÖRK sind durch die Anwendung dieser Bestimmungen eine Fülle von *sehr spürbaren Einschränkungen* der Gebäudenutzung entstanden und für das Rektorat gravierende, auch *persönliche Haftungsprobleme* geblieben, ohne dass hinreichend Ressourcen bereitstünden, um die bekannten Mängel umgehend zu beseitigen.

In der ablaufenden Rektoratsperiode konnten ein *Ersatzbau für die Fakultät für Chemie und Pharmazie* sowie die finanzielle Sicherung der *Generalsanierung für die Gebäude der ehemaligen Bau fakultät* erreicht werden. Das Ersatzgebäude für Chemie und Pharmazie ist derzeit mitten im Planungsprozess. Für die seit langem angestrebte „*UBI neu*“, die *Instandsetzungsmaßnahmen des sog. „GeiWi-Turms“*, des *Hörsaaltraktes*, des *Bruno-Sander-Hauses* und des *Hauptgebäudes der Universitätsbibliothek* konnten die Finanzierung gesichert und die Planungen so weit vorangetrieben werden, dass mit einem Baubeginn im Sommer 2007 gerechnet werden kann. Im Zuge der Vorbereitung dieser Baumaßnahmen aber auch aus der *Umsetzung des ArbeitnehmerInnenschutzes* mögen weitere Teilschließungen von Gebäudenutzungen erforderlich werden und sind deshalb *Anmietungen* notwendig.

Das Gebäude „*Viktor Franz Hess Haus*“ ist wegen seines Alters noch nicht Gegenstand einer Generalsanierung, weist aber gravierende Mängel aus Sicht des ArbeitnehmerInnenschutzes auf, deren Beseitigung für die dort vertretenen Fächer der Physik und der Biologie von größter Bedeutung sind. Wegen der Dynamik dieser Bereiche aber auch der *Informatik* sowie generell der sich überaus gut entwickelnden *Drittmittelaktivitäten* der Universität und der Umsetzung der zahlreichen zusätzlichen Berufungen laut Entwicklungsplan 2005 – 2009 entstehen laufend gravierende räumliche Engpässe. *Es zeigt sich, dass derzeit der eigentliche Engpass für die weitere gedeihliche und konkurrenzfähige Entwicklung der LFUI in ihrer Gebäudesubstanz und in den nur beschränkt verfügbaren Räumen einschließlich der völlig unbefriedigenden Lehrsaal- und Laborkapazität liegt.*

Aktivitäten in diese Richtung sind die *rasche und kompetente Umsetzung der genannten Bauvorhaben* (Sanierungen, Generalsanierungen und Ersatzbauten). Dies stellt das Rektorat und die zuständige Verwaltung neben der Bewältigung des laufenden Betriebs vor *gewaltige Herausforderungen*. Erforderlich sind, weiter, zusätzliche Anmietungen (z.B. Langer Weg),

ein intensives und letztlich erfolgreiches Bemühen um die Finanzierung eines *Neubaus für die Physik*, um das Viktor Franz Hess Haus zugunsten der Biologie und der Drittmittelforschung zu entlasten. Gegenstand weiterer Bemühungen innerhalb dieses Bereiches ist auch eine *Neuorganisation der räumlichen Unterbringung der ehemaligen Bau fakultät und der SoWi-Fakultäten*, um die laufenden Berufungen unterzubringen.

Schließlich wird in der kommenden Rektoratsperiode auch über eine Nachnutzung des *Gebäudes Innrain 52a* (sog. „Neue Chemie“) zu entscheiden sein. Durch Abbruch des Gebäudes könnten am Standort Innrain - auf Basis entsprechender Raum- und Funktionsprogramme - die drei geisteswissenschaftlichen Fakultäten, die rechtswissenschaftliche Fakultät und die gesamte zentrale Verwaltung sowie ein zeitgemäßer Hörsaalbau situiert werden.

Diese Engpässe können im *politischen und planerischen Bereich* nur mit äußerster Anstrengung des laufenden und künftigen Rektorats abgemildert und nicht immer zeitgerecht und hinreichend beseitigt werden. Sie benötigen zugleich höchste *Bemühungen im kommunikativen Bereich* und Verständnis bei den Betroffenen.

Die Vorbereitung und Umsetzung dieser Maßnahmen, vor allem auch ihre Umsetzung innerhalb der verfügbaren und erreichbaren finanziellen Ressourcen, benötigt alle Anstrengungen, die *langjährigen Erfahrungen* und das Beziehungsnetz des gegenwärtigen Rektorats, weil jede Abweichung vom Ressourcenplan („Kostensteigerungen“) hier äußerst gravierende Folgen für die künftigen finanziellen Spielräume in Forschung, Lehre und Entwicklung der Universität zur Folge hätte.

9. Fokussierte Internationalisierung

Eine Universität von der Größe und Bedeutung der LFUI muss in allen ihren Leistungsbereichen in hohem Maße international sichtbar und vernetzt sein. Der hohe Standard, der hier erreicht wurde, ist im Tätigkeitsbericht 2005 der LFUI, S. 111 ff. umfassend dokumentiert. Dies betrifft zum einen die internationalen Austauschprogramme und Förderungsaktionen für Studieren, Forschen und Lehren im Ausland und zum anderen die vielfältigen Internationalen Beziehungen und Kooperationen.

Die Universität Innsbruck hat in den letzten Jahren hier in einigen Bereichen beachtliche Standards gesetzt. So ist sie Gründungsmitglied des ASEA-UNINET und des Eurasia Pacific Uninet. Mit über 250 Partnerinstitutionen wurden ERASMUS Agreements abgeschlossen.

Im Anbetracht der europäischen und globalen Entwicklungen sind jedoch eine Fokussierung der Kontakte und weitere, *gezielte Einbindungen in internationale Forschungs- und Lehrenetzwerke* unabdingbar. Die Universität Innsbruck sollte mit ausgewählten Universitäten im Ausland „*best-practice-Partnerschaften*“ bilden. Dies gilt nicht nur für den Forschungs- und Studienbereich, sondern insbesondere auch für die Verwaltung.

Auch in diesem Bereich gilt es, zunächst *das Erreichte kritisch zu sichten* und ist eine *universitätsweite Diskussion* über die zweckmäßigen regionalen und funktionalen Ausrichtungen zu führen.

Der Förderung des internationalen Austausches von Forschenden, Lehrenden und Studierenden sowohl im *incoming- als auch im outgoing-Bereich* ist besonderes Augenmerk zu schenken. Dabei spielen exzellente Doktoratsstudien eine überaus bedeutsame Rolle. Deshalb sind Schritte zu prüfen und zu setzen, um die Universität Innsbruck auch für *ausländische Magister- und Doktoratsstudierende* möglichst attraktiv werden zu lassen. Die LFUI kann, schließlich, auch ihren *attraktiven Standort in Tirol für wissenschaftliche Begegnungen* aller Art intensiv nutzen.

10. Einwerbung und Aktivierung (Entfesselung) aller Ressourcen

Zu den Ressourcen einer Universität gehören in traditioneller, enger Sicht die finanziellen Mittel, die verfügbaren Räume und allenfalls die strategischen Beteiligungen der Universität an Kompetenzzentren sowie universitätsnahen Unternehmen (z.B. alp-S, transIT, CAST). Es ist offensichtlich: Geld ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg einer Universität.

In einer umfassenden Sicht ist deshalb der Begriff der Ressourcen („Kraftquellen“) aber viel weiter zu fassen: Es sind dies insbesondere die MitarbeiterInnen, die Studierenden und die AbsolventInnen. Wenn die gemeinsam erarbeitete Richtung stimmt, dann entscheiden die *organisationsbezogene Leistungsfähigkeit* (die Rahmenbedingungen aber auch die Qualität der Umsetzung) sowie das *individuelle Engagement* (die Motivation) der Angehörigen der Organisation über den Erfolg.

Ressourcen sind aber vor allem auch das *Vertrauen und die Reputation*, die die betreffende Universität und ihre *Repräsentanten* bei allen externen „stake-holdern“ genießen. Dazu gehören z.B. die PolitikerInnen und MitarbeiterInnen in den Ministerien, in den Gebietskörperschaften, in den Forschungsförderungseinrichtungen und Interessensvertretungen sowie die Unternehmen und ArbeitgeberInnen der AbsolventInnen, die Medien und die breite Öffentlichkeit („Beziehungskapital“).

Was nun die *finanziellen Ressourcen* anlangt, so sind sie für die Umsetzung vieler Vorhaben innerhalb der Universität unabdingbar. Die Mittel können aus dem Globalbudget, dessen Teil das in der Leistungsvereinbarung verhandelte Grundbudget ist, oder über das Formelbudget erfolgen. Sie können aus der Einwerbung von Drittmitteln, aus Studienbeiträgen, Sponsormitteln und sonstigen Erträgen stammen.

Es ist die Aufgabe des Rektorats in diesem Bereich durch laufende und umfassende Beobachtung des gesamten sich bietenden „*Förderungs- und Finanzierungskosmos*“ laufend, rasch und kompetent alle sich bietenden Möglichkeiten umfassend anzusprechen. Das „Herbeischaffen“ von *Geld* bleibt eine überaus wichtige, erfolgskritische Aufgabe, die viel *Erfahrung*, einen hohen Informationsstand und ein aus *Vertrauen* gewobenes Beziehungsnetz erfordert. Letztlich und um auf Dauer erfolgreich zu sein, müssen die potentiellen Financiers (aus den bisherigen Erfahrungen) davon überzeugt sein und werden, dass die Mittel beim Empfänger bestmöglich (d.h. sparsam, wirtschaftlich und vor allem zweckmäßig) eingesetzt werden.

Neben der Quantität der eingeworbenen Mittel spielt die *zweckmäßige Verteilung dieser Mittel* eine entscheidende Rolle für die Wirksamkeit aber auch Akzeptanz universitärer Aktivitäten. Auch dazu muss das Rektorat sehr Wesentliches beitragen: Zweckmäßig ist die

finanzielle Ressourcenverteilung dann, wenn die aus längerfristiger Sicht für die Universität vereinbarten strategischen Ziele und vereinbarten Maßnahmen finanziert werden (können). Voraussetzungen dafür sind möglichst zutreffende Planungsrechnungen und eine sorgfältige unterjährige Budgetverfolgung, die Konzentration der Mittelverteilung auf das Wesentliche sowie gewachsenes Vertrauen durch gemeinsam erarbeitete, anreizkonforme Verteilungsschlüssel und ein zweckmäßiges Ausgabeverhalten, aber auch die Schaffung von Transparenz durch Kommunikation.

Die vielfältigen Ressourcen einer Universität werden nur dann „entfesselt“, wenn möglichst viele Mitglieder der Universität von der eingeschlagenen Richtung dieser Universität und ihrer zweckmäßigen, gerechten und integeren Umsetzung überzeugt sind bzw. werden. Dazu kann und muss ein erfahrenes und berechenbares Rektorat einen entscheidenden Beitrag leisten.

2.6. Bewerbungsschreiben Christian Smekals (Auszug)

Strategische Vorstellungen zur Weiterentwicklung der LFUI im Rahmen ihres autonomen Handlungsspielraumes nach UG 2002

Mit Inkrafttreten des UG 2002 hat auch für die LFUI eine „neue universitäre Zukunft“ begonnen. Die Erfüllung ihrer Aufgaben unter den Bedingungen der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung einerseits und des nationalen sowie internationalen Wettbewerbs andererseits haben im Innern die Freisetzung umfassender innovativer Kräfte auf den relevanten Bildungsmärkten ermöglicht und nach außen die Öffnung „zur Welt der Wissenschaft und der Gesellschaft“ eingeleitet. Diese Entwicklung und die damit verbundenen Chancen gilt es konsequent weiter zu verfolgen.

Die ersten 4 Jahre der Universitätsreform 2002 haben an alle Entscheidungsträger und alle Universitätsangehörigen außerordentliche Anforderungen gestellt. Die neue autonome Verantwortung und die Herausforderungen der neuen Wettbewerbssituation haben einen umfassenden organisatorischen und konzeptionellen Umbau der LFUI notwendig gemacht, der auf Grund gesetzlicher Vorgaben unter großem Zeitdruck durchzuführen war.

Die nächste Funktionsperiode des Rektorats möchte ich unter drei Zielbereiche stellen, die ich im Folgenden erläutern werde:

1. Konsolidierung der bisherigen Reformschritte
2. Verbesserte Kooperation der Leitungsorgane und Einführung partizipativer Elemente im Verhältnis zu Fakultäten und Instituten
3. Weiterentwicklung der LFUI zu einer international wettbewerbsfähigen Universität in den Bereichen Forschung, Nachwuchsförderung und studentischer Ausbildung.

Ad 1.: Konsolidierung der bisherigen Reformschritte

Die LFUI verfügt heute über einen Organisationsplan aus dem Jahre 2004, einen Entwicklungsplan für die Jahre 2005-2009 sowie über eine mit dem zuständigen Bundesministerium abgeschlossene Leistungsvereinbarung für die Jahre 2007-2009.

Der Organisationsplan bildet die Grundlage für die Entscheidungs- und Funktionszuständigkeiten in der Universität. Wie im UG 2002 verankert, ist zu gegebener Zeit eine Evaluierung durchzuführen, die auf Grund der gemachten Erfahrungen eine gemeinsame Diskussion über allfällige Anpassungen auslösen soll. Es wird sinnvoll sein, diese Evaluierung in der zweiten Hälfte des künftigen Rektorates vorzunehmen.

Der Entwicklungsplan und die Leistungsvereinbarung geben den inhaltlichen und finanziellen Rahmen bis zum Jahre 2009 vor. Gleichzeitig mit der Umsetzung dieser Vorgaben wird das kommende Rektorat unverzüglich die Vorbereitung des Entwicklungsplanes 2010 bis 2012 und der Leistungsvereinbarung für die Jahre 2010 bis 2012 vorzunehmen haben. Dabei

werden die Erfahrungen der gegenwärtigen Umsetzungsphase eine wichtige Diskussions- und Entscheidungsgrundlage bilden müssen.

Der Umbau der Verwaltungsorganisation in personeller und struktureller Hinsicht hat in den letzten Jahren von der Belegschaft eine große Änderungsbereitschaft abverlangt und mitunter zu Verunsicherungen geführt. Es ist das Ziel meines Rektorates, ein kommunikatives und vertrauensvolles Verhältnis zu den Bediensteten der Verwaltung aufzubauen, das ich für die Arbeitsmotivation und Identifikation mit den Aufgaben der Universität als unabdingbar erachte. In Abstimmung und Absprache mit den Betriebsräten wird es vor allem darum gehen, den kürzlich akkordierten Kollektivvertrag rasch umzusetzen und offene Fragen gemeinsam zu klären.

Ad 2.: Verbesserte Kooperation der Leitungsorgane und Einführung partizipativer Elemente im Verhältnis zu den Fakultäten und Instituten:

Die im UG 2002 vorgegebene Einrichtung von 3 nebeneinander bestehenden Leitungsorganen stellt einen Auftrag zu einer konstruktiven Zusammenarbeit in den zentralen Aufgabenbereichen dar. Diese ist besonders deshalb geboten, da der Gesetzgeber in einigen Entscheidungsbereichen des Senats und des Rektorats keine klaren Zuständigkeitsregelungen getroffen hat. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass der Entscheidungsprozess wesentlich beschleunigt werden kann, wenn vor allem die Abstimmungen zwischen Rektorat und Senat regelmäßig und besser koordiniert werden.

Da der Universitätsrat im UG 2002 bezüglich seiner Mitglieder als „universitätsexternes“ Gremium konzipiert ist, wird es mein Ziel sein, zwischen den Leitungsorganen ein Informationssystem aufzubauen, das dem Universitätsrat eine umfassendere „Innensicht“ der Universität vermittelt. Auch im Hinblick auf die Transparenz und aktive Information der Universitätsangehörigen über die universitäre Finanzgebarung strebe ich die Einrichtung eines „Finanzberatungsgremiums“ an, das aus Vertretern der Leitungsgremien besetzt werden soll.

In der Geschäftsordnung des Rektorates möchte ich den Mitgliedern des Rektorates jeweils selbständige Bearbeitungs- und Entscheidungsbereiche zuteilen. Das Rektorat als Kollektivorgan wird sich auf strategische Entscheidungen und Koordinierungsaufgaben beschränken. Durch die Aufgabendelegation sollen die Zuständigkeiten klarer zum Ausdruck kommen und die Entscheidungen rascher erfolgen.

Mit Beginn des nächsten Rektorates wird der von den Verhandlungspartnern akkordierte Kollektivvertrag (KV) für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unserer Universität in Kraft treten. Für die LFUI wird die Umsetzung des KV eine Reihe von Herausforderungen mit sich bringen. Diese beziehen sich auf Übergangsbestimmungen, die Entwicklung von Musterverträgen und die Vereinbarung von Karrieremodellen. Um ein hohes Maß an Sicherheit und Vorhersehbarkeit für die Bediensteten zu gewährleisten und die Motivation leistungsfähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, wird eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Betriebsräten unserer Universität eine wichtige Voraussetzung sein.

Da auf die LFUI in den nächsten Jahren eines der größten Bauprojekte der Nachkriegszeit zukommt, habe ich die Absicht, einen professionellen Baubeauftragten zu bestimmen und eine begleitende Projektgruppe einzurichten, deren Aufgabe es sein wird, einerseits die

inhaltlichen Interessen der LFUI auszuarbeiten und zu formulieren sowie andererseits die Koordinierung des Bauvorhabens mit den anderen Beteiligten (MedUni, BIG, Stadt, Land, Ministerien) vorzunehmen.

Ein wichtiges Ziel meines Rektorates wird es sein, das Gemeinschaftsgefühl aller Universitätsangehörigen, zur Universität Innsbruck zu gehören und sich für einen interessanten Arbeits- und Aufgabenbereich einzusetzen, zu stärken. Dazu werden regelmäßig stattfindende Gespräche mit den universitären Gruppierungen (UPV, ULV, ÖH) und eine wechselseitige Information vorgesehen. Ein besonderes Anliegen besteht für mich darin, die Studierenden weniger als Studienwerber, inskribierte Kunden und Absolventen zu sehen, sondern als Universitätsangehörige, die sich an ihrer Universität heimisch fühlen und mit ihr identifizieren. Die zunehmende elektronische Anonymisierung darf dafür kein Hindernis sein.

Ad 3.: Weiterentwicklung der LFUI zu einer international wettbewerbsfähigen Universität in den Bereichen Forschung, Nachwuchsförderung und studentische Ausbildung:

Die LFUI ist nicht nur die größte österreichische Universität im Westen Österreichs. Sie steht auch mit einer Reihe anderer Universitäten im regionalen und ausländischen Umfeld im Wettbewerb. Es sind dies Universitäten in der Schweiz (z.B. St.Gallen), in Süddeutschland (z.B. Ulm, Augsburg, Ingolstadt, Regensburg u.a.m.) und in Norditalien (z.B. Bozen, Trient, Verona, Padua). Ziel der LFUI muss es sein, in dieser regionalen Umgebung einen Spitzenplatz in der Forschung, insbesondere aber auch in der Attraktivität für Studierende einzunehmen.

Unbeschadet davon, dass die Schaffung von Forschungsschwerpunkten eine wichtige Voraussetzung für die Profilbildung und Wettbewerbsfähigkeit einer Universität darstellt, geht das künftige Rektorat grundsätzlich von der Gleichwertigkeit aller wissenschaftlichen Disziplinen aus. Gesichtspunkte der Drittmittelinwerbung sowie der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Relevanz haben die geisteswissenschaftlichen Fächer und Studienrichtungen mitunter in eine schwierige Verteidigungsposition gebracht. Daher werde ich den Senat ersuchen, eine Studie zur Erhebung des Selbstverständnisses und der Bedeutung der Geisteswissenschaften für die LFUI durch zu führen bzw. durchführen zu lassen. Deren Ergebnisse werden im nächsten Entwicklungsplan zu berücksichtigen sein.

Der Gleichwertigkeit der Wissenschaften entspricht die Gleichwertigkeit von Forschung und Lehre. Forschung und Lehre stellen gewissermaßen die beiden Beine dar, mit denen die Universität in die Zukunft schreiten muss. Einseitigkeiten würden nicht nur das Gleichgewicht stören, sondern vor allem auch den Charakter und die Aufgaben der Universität verändern.

Im kommenden Rektorat wird daher zu überprüfen sein, ob die Zuteilung der Mittel auf die beiden Bereiche obigen Anforderungen entspricht und Umschichtungen erforderlich sind. Die zügige Einführung der Bachelorstudien im Rahmen des Bologna-Prozesses ist grundsätzlich zu begrüßen. Für die Vorhersehbarkeit und Sicherheit der Studierenden sind nunmehr eine rasche Einführung und großzügige Übergangsbestimmungen vorzusehen. Es zeigt sich aber auch, dass die standardisierten Studienpläne zu einer hohen Inanspruchnahme

der Lehrkapazitäten führen. Soll die Ausbildungsqualität der Studien aufrechterhalten bleiben bzw. sogar erhöht werden, wird eine bessere Ausstattung der Lehrbudgets unumgänglich sein. Insgesamt gilt es, die Umsetzungsschritte des Bologna-Prozesses genau zu beobachten, um rechtzeitig Maßnahmen zu setzen, dass einerseits Ausbildungsqualität und Berufschancen gewahrt sowie andererseits Lehr-, Prüfungsbelastung und Verwaltungsaufwand im Rahmen bleiben.

Da das österreichische Studienrecht nicht im autonomen Bereich der Universitäten liegt, sondern noch immer im hoheitlichen Bereich angesiedelt ist, werde ich vorschlagen, eine unabhängige Studienleitungsbehörde einzurichten, die das aufwändige Antrags-, Berufungs- und Bescheidausstellungswesen zu bewältigen hat. Für die Antragsteller erwarte ich mir eine größere Rechtssicherheit und ein rascheres Verfahren.

Für die Studierenden hat der offene Hochschulzugang einen hohen Stellenwert. Von Seiten der Universität muss beharrlich gefordert werden, dass der offene Hochschulzugang eine entsprechende Finanzierung aus öffentlichen Mitteln voraussetzt. In der gegenwärtigen Situation vorgegebener („gedeckelter“) Budgets spreche ich mich in unumgänglich notwendigen Fällen für die Einführung einer fairen Studieneingangsphase an Stelle von zufallsanfälligen Zulassungsverfahren aus.

Ein besonderes Augenmerk möchte ich der universitären Nachwuchsförderung widmen. Kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse von Assistenten und Projektmitarbeitern sind oft mit unsicheren Berufs- und Karriereaussichten verbunden. Davon können besonders auch Nachwuchswissenschaftlerinnen betroffen sein, die auf eine längerfristige Lebensplanung angewiesen sind. Da wir den Anteil von Frauen im wissenschaftlichen Nachwuchs erhöhen wollen, werden wir mit den Betriebsräten geeignete mittelfristige Karrieremodelle ausarbeiten.

Die Anhebung des Frauenanteils an den Beschäftigten, wie er im Frauenförderungsplan des Bundes vorgesehen ist, ist an der Universität Innsbruck bei weitem noch nicht erreicht. Es wird einer beharrlichen Zielverfolgung durch alle Beteiligten bedürfen, um weitere Fortschritte zu erzielen.

Im Rahmen der budgetären Bedeckbarkeit werde ich die (steuerliche) Möglichkeit prüfen, die Studienbeiträge für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erlassen oder zumindest zu ermäßigen.

2.7. Bewerbungsschreiben Stephan Laske (Auszug²)

DIE UNIVERSITÄT INNSBRUCK:

Ansehen stärken, Perspektiven entwickeln, Potenziale entfalten

Wer sich um die Stelle des Rektors der Universität Innsbruck bewirbt, muss

- erstens die Arbeit des nächsten Rektorats charakterisieren und
- zweitens die Perspektive für die längerfristige Entwicklung der Universität Innsbruck aufzeigen.

Die von mir gewählte Überschrift deutet den Weg an, auf den ich mich gemeinsam mit den Angehörigen der Universität begeben will.

Ziel meines Programms ist es, jene Themenfelder zu identifizieren, bei denen aktueller Handlungsbedarf besteht, langfristige Perspektiven zu eröffnen und den Bedarf für nachhaltige Entwicklungen aufzuzeigen. Klar ist dabei, dass die genannten Themen in weiterführenden Gesprächen mit den Mitgliedern von Universitätsrat, Senat und Rektorat, der ÖH und all jenen internen und externen Personen und Gruppen vertieft, ergänzt und konkretisiert werden müssen, denen es ein Anliegen ist, die Universität Innsbruck weiter voran zu bringen. Das schließt selbstverständlich alle aufgrund der Rechtslage an entsprechenden Entscheidungsprozessen zu beteiligenden Mitglieder der Universität ein. Wichtig ist für diesen Prozess auch, dass das vom jetzigen Rektorat aufgebaute Erfahrungswissen beachtet und einbezogen wird.

Meine Überlegungen sind folgendermaßen strukturiert: Zunächst werde ich kurz die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen beschreiben und vor diesem Hintergrund die notwendigen strategischen Perspektiven für die mittel- und längerfristige Entwicklung der Universität Innsbruck aufzeigen. Danach werden die von mir vorgesehenen Arbeitsschwerpunkte definiert. Zum Schluss stelle ich zusammenfassend mein Führungsverständnis dar.

1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Das UG 2002, der bis 2009 geltende Entwicklungsplan und die mit dem BMWF abgeschlossene Leistungsvereinbarung bilden den Ausgangspunkt und den Rahmen für das Handeln der verantwortlichen Organe der Universität Innsbruck. Die dort formulierten Vorhaben sind zügig umzusetzen. Die budgetären Möglichkeiten bilden dabei eine zentrale Nebenbedingung. Der anstehende Übergang auf den Kollektivvertrag wird eine weitere wesentliche Aufgabe des nächsten Rektorats sein. Darüber hinaus werden im Zentrum der Rektorats- und Selbstverwaltungstätigkeiten die strategischen Grundlagen für die Planungsperiode 2009 – 2013 bzw. die im Jahr 2009 neu zu verhandelnde Leistungsvereinbarung stehen.

In den vergangenen vier Jahren wurden von der Universitätsleitung wesentliche forschungs- und studienpolitische Weichenstellungen für die Zukunft der Universität Innsbruck vorgenommen (wie etwa Neustrukturierung der Fakultäten, Etablierung von Forschungszentren, -plattformen und -schwerpunkten, Entwicklung und Erlass neuer Bologna-konformer Studien). Damit wurden wichtige Rahmenbedingungen formuliert, die Lehrenden, Forschenden, dem allgemeinen Personal und Studierenden Orientierung geben und die m.E. nicht ohne zwingenden Grund verändert werden sollten.

² Die vollständige Bewerbung von Stephan Laske findet sich im Netz unter http://www.uibk.ac.at/iol/mitarbeiter/laske/bewerbungsschreiben_laske.pdf

Nach mehr als einem Jahrzehnt z.T. grundlegender Veränderungen an der Universität Innsbruck ist nicht zu übersehen, dass auch bei vielen hoch engagierten Kolleginnen und Kollegen inzwischen die Grenze der Belastbarkeit erreicht ist. Die Veränderungsprozesse der letzten Jahre wurden ja erst durch den intensiven persönlichen Einsatz zahlreicher Universitätsangehöriger möglich. Das Bedürfnis, sich wieder intensiver den Kernaufgaben Forschung und Lehre zuwenden zu können, ist stark ausgeprägt und verständlich: Es geht jetzt darum, den gesetzten Rahmen mit Inhalten zu füllen. Die Universität Innsbruck benötigt *strukturell* eine „Phase inhaltlicher Konsolidierung“. Dazu müssen Prozesse einfacher, transparenter und schneller werden. Überbordende Bürokratisierung und die Versuche, Inhalte verwaltungsmäßig auszurichten, sind zu verhindern oder rückgängig zu machen.

2. Strategische Perspektiven

Die angesprochene „inhaltliche Konsolidierung“ bedeutet, sich inhaltlich-substanziell verstärkt dem wissenschaftlichen Wettbewerb zu stellen. Die Wettbewerbssituation der Universität Innsbruck wird sich national und international weiter verschärfen: Andere Bildungsanbieter im tertiären Bereich, an Bedeutung zunehmende außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Universitäten in privater Trägerschaft bei absehbar stagnierenden öffentlichen Budgets und mittelfristig rückläufigen Studierendenzahlen sind einige wichtige Einflussfaktoren, die es erforderlich machen, die strategische Positionierung der Universität Innsbruck weiter zu entwickeln und die vorhandenen Potenziale auch gegenüber der Öffentlichkeit weiter zu entfalten.

Die folgenden Leitprinzipien beschreiben den Rahmen meiner Vision für die Universität Innsbruck:

- Die Universität Innsbruck benötigt ein ***Forschungs- und Lehrprofil***, in dem die natürlichen regionalen, historisch gewachsenen und kulturellen Stärken und Besonderheiten des Standorts im Alpenraum zum Ausdruck kommen. Diese Akzentuierung des Regionalen muss kombiniert werden mit der intellektuellen Offenheit einer globalen „scientific community“ und einer nachhaltigen Internationalisierung. Anderenfalls würde die Universität Innsbruck in vielen Disziplinen von der Weiterentwicklung der Wissenschaften abgekoppelt.
- Die Universität Innsbruck muss ein ***Forschungsniveau*** bieten, wonach möglichst zahlreiche ForscherInnen und/oder Forschungsgruppen im absoluten internationalen Spitzenfeld, die große Mehrheit aber zumindest in der „Europaliga“ erfolgreich vertreten sind.
- Die Universität Innsbruck gestaltet ihr Lehrangebot im Rahmen der Bologna-Architektur als ***universitäre Lehre*** – hierin sehe ich ein zentrales Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu anderen Institutionen des tertiären Bildungsbereichs: fachlich hochwertig, didaktisch den AdressatInnen angemessen, auf implizite Werte, Wirkungen und Grenzen des Handelns reflektierend und als intellektuelle Herausforderung. Anspruchsvolle postgraduale Weiterbildungsangebote tragen zur weiteren Profilbildung bei.
- Die Universität Innsbruck forciert in allen Disziplinen den ***Auf- und Ausbau*** nationaler und internationaler ***strategischer Netzwerke***, die geeignet sind, den Wissenschaftsstandort Tirol zu stärken. Der Zusammenarbeit mit der Medizinischen Universität Innsbruck kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.
- Die Universität Innsbruck ist ***Arbeits- und Lebensraum*** für knapp 24.000 Menschen. Diese sind – in unterschiedlichen Funktionen – Träger von Kompetenzen, Kreativität, Motivation und persönlichen Erwartungen. Zugleich fungieren sie als wichtige BotschafterInnen der Universität in die Gesellschaft hinein. Im Rahmen ihrer gesetzlichen Verpflichtungen und ihrer finanziellen Möglichkeiten sichert die Universität angemessene Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus verpflichtet sie sich, durch Transparenz, Fairness und Wertschätzung sowie durch Fürsorge für Benachteiligte ein Klima der Offenheit und des Dialogs herzustellen. Als Ausgleich erwartet sie

entsprechend engagierte und kompetente Leistungsbeiträge. Es ist das Ziel, eine Universität zu schaffen und zu erhalten, auf die alle Beschäftigten und Studierenden stolz sein können.

- Die Universität Innsbruck sieht die Bereitschaft zur **Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung** nicht nur als Bildungsziel für ihre Studierenden sondern auch als Auftrag für sich selbst als Institution und ihre Mitglieder. In diesem Sinne verstärkt sie die Diskussion über die Rolle der Wissenschaft in einer demokratischen Gesellschaft und ihren aktiven Beitrag zur nachhaltigen Zukunftsgestaltung unserer natürlichen, politischen, rechtlichen, technischen und sozialen Umwelt. Der Dialog mit interessierten Personen und Institutionen in der Region vor allem aber auch das praktische Handeln nehmen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein.

3. Konzeptionelle Arbeitsschwerpunkte

Auf der Grundlage der genannten Leitprinzipien sehe ich die unter 3.1. – 3.5. beschriebenen Aufgaben als prioritär an. Die folgende Darstellung skizziert mein Bild von der Binnenstruktur und der Aufgabenverteilung innerhalb des Rektorats.

Dem Senat und dem Universitätsrat wird die Einrichtung von insgesamt vier Vizerektoraten vorgeschlagen. Auf diese Weise sollen einerseits bewährte Strukturen übernommen und die Hauptaufgaben der Universität angemessen repräsentiert werden, andererseits geht es darum, angesichts der aktuellen Herausforderungen die internationale Anbindung und damit die Wettbewerbsposition der Universität Innsbruck zu verstärken.

Neben den dem **Rektor** zugeschriebenen allgemeinen Aufgaben gem. § 23 Abs. 1 UG 2002 möchte ich vor allem die Personal- und Budgetagenden wahrnehmen und – in enger Zusammenarbeit mit den anderen Mitgliedern des Rektorats – die Verantwortung für eine entscheidungsstarke, leistungsorientierte und kostenbewusste, zugleich aber auch dialogische und transparente Leitung der Universität übernehmen.

Folgende **Vizerektorate** sind vorgesehen (der genaue Zuschnitt erfolgt in enger Abstimmung mit den Ressortverantwortlichen):

- Vizerektorat für Forschung
- Vizerektorat für Lehre und Studierende
- Vizerektorat für Infrastruktur
- Vizerektorat für Internationale Angelegenheiten.

3.1. Aufgabenschwerpunkte im Bereich Forschung

Die in den vergangenen Jahren eingeleiteten Maßnahmen zur Entwicklung eines unverwechselbaren Forschungsprofils der Universität Innsbruck (siehe Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung) sind systematisch weiterzuführen. Insbesondere müssen die von nationalen und internationalen Förderinstitutionen (z.B. Rat für Forschung und Technologieentwicklung, FWF, EU) angebotenen Chancen für die Erweiterung bestehender Ressourcen und Handlungsspielräume intensiv wahrgenommen werden. Die Universität bietet dabei den Forschenden im Rahmen ihrer internen Servicefunktion durch das projekt.service.büro wirksame Unterstützung an. Qualität und Nachhaltigkeit der Forschungsleistungen sehe ich für das Profil, die Sichtbarkeit und die Wettbewerbsposition der Universität Innsbruck wichtiger an als „kurzatmige“ Massenproduktion.

Die grundsätzlich erfolgreiche Forschungspolitik der vergangenen Jahre möchte ich in der kommenden Funktionsperiode durch folgende Akzentuierungen prägen:

- **Die Forschungskultur der Universität Innsbruck muss weiterentwickelt werden.** Erfolgreiche und forschungsaktive Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollen nicht nur öffentliche Wertschätzung und Anerkennung finden, sondern müssen unterstützt und anderweitig entlastet werden. Wissenschaftliche Konferenzen und Workshops in den Räumen der Universität werden grundsätzlich kostenbefreit.
- **Es wird ein Qualitätssicherungskonzept für die Forschung** gem. § 14 UG **entwickelt und umgesetzt.** Dabei haben erstens die international üblichen Standards zu gelten, zweitens ist auf die unterschiedlichen Forschungskulturen und Rahmenbedingungen der verschiedenen Fachdisziplinen Rücksicht zu nehmen und drittens muss das Prinzip Selbstverantwortung der Fakultäten innerhalb eines vereinbarten Rahmens ernst genommen werden. Die Forschungsevaluierung hat den dafür erforderlichen administrativen Mehraufwand möglichst gering zu halten. Die Qualitätssicherung beginnt bei der Qualität der wissenschaftlichen Qualifizierungsschritte und der Berufungen. In diesem Zusammenhang ist auch die Überprüfung der Forschungsleistungs-dokumentation vorzusehen. Sie sollte sich – in Abstimmung mit den Notwendigkeiten der Wissensbilanz – auf das Wesentliche konzentrieren: wissenschaftliche Leistungen und Beiträge zur wissenschaftlichen Community.
- **Mit den LeiterInnen der Forschungszentren, -plattformen und -schwerpunkte werden Zielvereinbarungen abgeschlossen.** Hinzu kommt die Durchführung der schon bisher angekündigten Zwischenevaluationen und Evaluationen. Dabei ist sicherzustellen, dass eine fachnahe Beurteilung erfolgt. Sollten die erzielten Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen, sind Schwerpunkte wieder aufzulösen.
- **Die nächste Phase des Entwicklungsplans und der Leistungsvereinbarungen wird vorbereitet.** Dabei werden die vorhandenen Stärken im Forschungsprofil der Universität Innsbruck und die gegebenen Standortfaktoren besonders berücksichtigt. Hierbei ist der Dialog mit den Fakultäten, mit dem Senat und dem Universitätsrat unverzichtbar.
- Die Maßnahmen für die systematische **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** sind weiter zu entwickeln. Diese eminent wichtige Aufgabe fällt zwar in erster Linie in die Verantwortung der Fakultäten bzw. Institute, da nur so fachspezifische Bedingungen hinreichend berücksichtigt werden können. Durch die Bereitstellung angemessener und für diesen Zweck zu verwendender Ressourcen und die Verankerung der Thematik in den Zielvereinbarungen sorgt das Rektorat aber für einen entsprechenden Nachdruck. Besondere Aufmerksamkeit ist auch in diesem Zusammenhang der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu widmen.
- Die Universität Innsbruck muss im Interesse ihrer langfristigen Positionierung im internationalen Wettbewerb und der Stärkung des regionalen Forschungsstandorts intensiv den **Aufbau und Ausbau strategischer Forschungsnetzwerke** vorantreiben. Vor allem in jenen Disziplinen, die zur Aufrechterhaltung einer internationalen Spitzenposition in der Scientific Community sehr hohe Infrastrukturaufwendungen erfordern (z.B. Quantenoptik, „life sciences“, Systembiologie), sind strategische Kooperationen unumgänglich. Diese haben mittel- und langfristig entsprechend positive Ausstrahlungen in den Bereich der universitären Lehre. Hier ist eine gute Zusammenarbeit mit der Medizinischen Universität Innsbruck anzustreben, mit der durch die Abstimmung etwa der Investitionspolitik bzw. bei der Widmung von Professuren in verwandten Fachgebieten Synergien gesichert werden sollen.
- Neben der Forschung ist der **Forschungstransfer** eine wesentliche Aufgabe der Universität Innsbruck – dieser trägt wesentlich zur Verankerung der Universität vor allem in der Region Tirol bei.

3.2. Aufgabenschwerpunkte im Bereich Lehre und Studium

Die vergangenen Jahre waren auf allen Ebenen der Universität durch intensive Arbeit an der Entwicklung und der Umsetzung von Bologna-konformen Studienprogrammen gekennzeichnet. **Dieser Prozess ist konsequent**, aber auch sensibel im Hinblick auf mögliche unerwünschte Nebenwirkungen **weiterzuführen**. Die neuen Studienpläne müssen sich nun im "Echtbetrieb" bewähren und sind dann ggfs. anzupassen – dies setzt allerdings eine konsequente Evaluierung der Curricula voraus.

Das Lehrprofil und die Leistungen der Universität Innsbruck in der Lehre werden aber nur zu einem Teil über die fachlichen Lehrinhalte gesteuert. Zum anderen sind die Grundhaltung von Lehrenden und Studierenden gegenüber Lehr-Lernsituationen (Studierende als Co-ProduzentInnen, nicht als KonsumentInnen von Wissen), die Bildungsziele universitärer Lehre (Fachwissen, Reflexions- und Sozialkompetenz sowie ethische Grundwerte) und die Gestaltung entsprechender Vermittlungsformen ebenso von Bedeutung wie die Studienbedingungen und ergänzende Serviceleistungen für zukünftige und aktuelle Studierende.

Im Bereich Lehre und Studium sehe ich in erster Linie die folgenden Schwerpunktsetzungen:

- **Die Lehr- und Studienkultur an der Universität Innsbruck wird weiter entwickelt.** Besonders erfolgreiche und engagierte Lehrende finden nicht nur öffentliche Wertschätzung und Anerkennung, sondern erfahren durch die Setzung von attraktiven Anreizen Unterstützung und Entlastung. Umgekehrt werden die Fakultäten aufgefordert, besonders leistungsstarke Studierende auszuzeichnen.
- **Es wird ein Qualitätssicherungskonzept für die Lehre** gem. § 14 UG **entwickelt und umgesetzt.** Dabei sind erstens die international üblichen fachlichen Standards sicherzustellen. Zweitens ist auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der verschiedenen Fächer und Studienprogramme Rücksicht zu nehmen. Drittens muss die Selbstverantwortung der FakultätsstudienleiterInnen bzw. der Fakultäten bei der Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert besitzen. Schließlich ist der für die Lehrevaluierung erforderliche administrative Aufwand möglichst gering zu halten. In einigen Disziplinen ist eine Akkreditierung der Studienprogramme Voraussetzung für eine internationale Zusammenarbeit. Die dafür erforderlichen Voraussetzungen sind zu prüfen und nach Möglichkeit rasch einzuleiten.
- Der **universitäre Charakter der Lehre** ist sicherzustellen. Die intellektuelle Herausforderung eines Studiums ist einer der zentralen Motivationsfaktoren für Studierende und Lehrende und ein Qualitätsausweis für die Universität. Dafür gilt es in mehrfacher Hinsicht die Rahmenbedingungen zu verbessern bzw. zu schaffen: Im Rahmen der budgetären Möglichkeiten sind angemessene oder zumindest erträgliche Betreuungsverhältnisse sicherzustellen. Wo immer dies thematisch und didaktisch sinnvoll ist, sind Formen technischer Unterstützung im Sinne eines „blended learning“ in die universitäre Lehre mit einzubeziehen. Entsprechende Unterstützungsangebote seitens der Personalentwicklung und der Abteilung für Neue Medien und Lerntechnologien sind hierbei unverzichtbar. Bei der Organisation der Studien ist auf die besondere Situation berufstätiger Studierender Rücksicht zu nehmen.
- Auch in der Lehre wird der regions- bzw. länderübergreifende **Aufbau strategischer Netzwerke** – insbesondere auf Master- und Doktoratsebene – forciert. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist die systematische Ausweitung englischsprachiger Lehrangebote. Dies ist durch interne Supportleistungen etwa des ISI sowie durch internationalen Austausch von Lehrenden zu unterstützen. Damit werden auch die Karrierechancen des eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses gefördert.
- **Doktoratsstudien** stellen einen wesentlichen Baustein der Entwicklung der Universität Innsbruck an der Schnittstelle zwischen Forschung und Lehre dar. Hier gilt es einen Rahmen zu schaffen, der sicherstellt, dass DissertandInnen ein hinreichendes Maß an methodischem und wissenschaftstheoretischem Grundlagenwissen erwerben können. Außerdem muss dieser Rahmen

einen Freiraum für die eigene Forschung im Rahmen der Dissertation ermöglichen. Dabei ist insbesondere auf die unterschiedlichen Fachkulturen und Bedingungen der an der Universität Innsbruck vertretenen Fachrichtungen zu achten.

- Zwischen der Universität Innsbruck und der Medizinischen Universität Innsbruck sind sehr rasch Gespräche über mögliche **gemeinsame Studienprogramme** auf Bachelor-, Master- und/oder PhD-Ebene zu beginnen (z.B. Molekularbiologie, Sportmedizin).
- Der Ausbau **anspruchsvoller postgradualer Weiterbildungsangebote** trägt zur weiteren Profilbildung der Universität Innsbruck bei. Langfristige strategische Ziele sind es, erstens zu einem kompetenten Anbieter postgradualer Weiterbildungsangebote auch über die Region hinaus zu werden, und zweitens den Universitätsangehörigen auch im Rahmen der Universität Innsbruck attraktive Lehraufgaben in der Weiterbildung zu bieten. Das Verhältnis zu anderen Anbietern des tertiären Sektors im regionalen Umfeld ist zu klären.
- Die Universität Innsbruck setzt sich inhaltlich verstärkt mit **intergenerativen Lernprozessen** auseinander, um sich proaktiv auf mögliche Verschiebungen in der Altersstruktur ihrer Studierenden einzustellen.
- Mittelfristig wird – in Kooperation mit bestehenden Angeboten zur MaturantInnen-beratung und in Ergänzung zu den Auftritten auf den Studienmessen – ein **Pre-Campus-Informationssystem** aufgebaut, in dem sich Maturantinnen und Maturanten per Internet über die Studien, die Studienvoraussetzungen und die beruflichen Perspektiven ihrer Studienwahl informieren können. In einem ersten Schritt werden die Fakultäten eingeladen, als Pilotfakultäten an einem solchen Projekt mitzuwirken.
- In enger Kooperation mit bestehenden Institutionen (z.B. Alumni-Verein) ist der **Aufbau eines Placement-Center** vorgesehen. Das vom Vizerektorat für Lehre und Studierende bereits erarbeitete Konzept von Qualifikations-Portfolios ist dabei sehr gut integrierbar.
- Verstärkt berichten Lehrende über mangelnde **Sprachkompetenzen von Studierenden**, die den Studienerfolg beeinträchtigen. Dies scheint nicht nur Studierende mit Migrationshintergrund zu betreffen. Sollte sich dies bei näherer Überprüfung als zutreffend herausstellen, sind geeignete Förderungsmaßnahmen zu ergreifen, die ebenfalls in das Qualifikations-Portfolio eingehen sollen.

3.3. Aufgabenschwerpunkte im Bereich Infrastruktur

Die **Sicherstellung einer** auf die Bedarfe in Forschung, Lehre und Verwaltung abgestimmten und den Sicherheits- und Arbeitsschutzbestimmungen entsprechenden **Raumversorgung** bleibt – trotz allen Engagements und der erreichten Erfolge des bisherigen Rektorats – auch für das nächste Rektorat eine zentrale Herausforderung. Es liegt im gemeinsamen Interesse aller Angehörigen der Universität Innsbruck, dass die bereits eingeleiteten Sanierungs-, Um- und Neubauvorhaben so rasch und so effizient wie möglich umgesetzt werden. Sie reichen von dem gemeinsamen Bauvorhaben mit der Medizinischen Universität „Innrain 80 – 82“ über die Universitätsbibliothek bis hin zu Sanierungsmaßnahmen am Campus Technik usw. Dies erfordert einerseits von allen Betroffenen Flexibilität, Kompromissbereitschaft und insbesondere auch eine **Verpflichtung gegenüber dem Gesamtinteresse** der Universität. Andererseits müssen die verantwortlichen Entscheidungsträger das spezifische Wissen und das Lösungspotenzial der Betroffenen und deren Repräsentanten frühzeitig in die Lösungssuche mit einbeziehen und sich auf diese Weise bei immer wieder notwendigen Zwischenschritten um Akzeptanz bemühen.

Die Raumsituation stellt sich aber nicht nur aufgrund aktuell anstehender Bau- und Sanierungsvorhaben und beschränkter Ressourcen als Schwerpunktaufgabe; es gibt auch zunehmend räumliche Engpässe aufgrund von vermehrtem Drittmittelpersonal und des im Entwicklungsplan vorgesehenen Ausbaus der Personalkapazitäten. Dies macht zum einen eine **Optimierung der bestehenden Ressourcennutzung** erforderlich (incl. einer Raumbewirtschaftung von Hörsälen und Seminarräumen); zum anderen sind laufend neue Objekte zu suchen und auf ihre Eignung für die Universität zu überprüfen. Zu klären wäre in diesem Zusammenhang, ob sich durch die Absiedelung

des Landesgendarmeriekommandos Tirol eine neue Option für die Universität Innsbruck erschließen lässt. Damit könnten bestehende Engpässe auch in der Hörsaalversorgung beseitigt werden. Eine zentrale Rolle spielen selbstverständlich auch das vom bisherigen Rektorat in die Diskussion eingebrachte Projekt „Innrain 52 a“ (Nachfolge Chemiebau) bzw. der Neubau „Physik“.

Eine detaillierte Aufstellung der anstehenden Aufgaben, Projekte und Vorhaben kann letztlich erst nach entsprechender Einarbeitung des Vizerektors/der Vizerektorin für Infrastruktur erarbeitet werden. Selbstverständlich sind im Kontext „Bauvorhaben“ sämtliche Kontakte zu BIG, Land Tirol und Stadt Innsbruck intensiv zu nutzen und zu pflegen.

3.4. Aufgabenschwerpunkte Bereich Internationale Angelegenheiten

Die Universität Innsbruck kann im internationalen Wettbewerb ihre Position als geachtete „Mitspielerin“ nur dann halten und weiter ausbauen, wenn sie in ihren Stärkefeldern auch international deutlich sichtbar wird und mit entsprechend renommierten Partnerinstitutionen kooperiert. Nur so kommt es zu einem qualitätsvollen Austausch von Personen und Know-how sowie zu grenzüberschreitenden Projekten. In zahlreichen Disziplinen ist internationale Zusammenarbeit eine *conditio sine qua non* für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Gewinnung neuer Kolleginnen und Kollegen. Auch für ausländische Studierende steigt die Attraktivität der Universität Innsbruck (und damit indirekt auch der Region insgesamt) mit dem Grad der Anbindung an die internationale Scientific Community.

Schon heute ist die Universität Innsbruck mit einem Koordinator für Internationale Angelegenheiten, einer Gruppe von Partnerschaftsbeauftragten, aktiven Mitgestaltern bei ASE-UNINET, einem gut funktionierenden Büro für Internationale Beziehungen sowie zahlreichen internationalen Abkommen auf einem guten Weg. Wenn in meinem Rektoratsteam dennoch ein ***eigenes Vizerektorat für Internationale Angelegenheiten*** vorgesehen ist, dann in erster Linie, um die internationalen Aktivitäten der Universität zu intensivieren, sie stärker zu koordinieren und zu bündeln, Kontakte in wissenschaftlich attraktive Regionen zu erschließen bzw. auszudehnen, sowie um die Verhandlungsposition unserer Universität dadurch zu verbessern, dass unser Repräsentant bzw. unsere Repräsentantin „auf Augenhöhe“ mit den VertreterInnen anderer Universitäten positioniert ist, die meist im Range von Pro-Vice-Chancellors auftreten. Auch nach Innen ist dies ein ***Symbol für eine universitätspolitische Prioritätensetzung***.

Neben dem „laufenden Geschäft“ der Pflege der internationalen Kontakte und der Vertretung der Universität Innsbruck gegenüber ausländischen Partnerinstitutionen sehe ich für das Vizerektorat für Internationale Angelegenheiten vor allem die folgenden Schwerpunktaufgaben:

- ***An der Universität Innsbruck und bei deren Angehörigen wird intensiv an einem Klima der „international mindedness“ gearbeitet.*** Dies reicht von der Außendarstellung der Universität (z.B. durchgehender englischsprachiger Internetauftritt, regelmäßige Vorstellung ausländischer GastforscherInnen gegenüber der universitätsinternen und -externen Öffentlichkeit, Entwicklung englischsprachiger PR-Materialien) über die weitere Förderung bei der Organisation internationaler Konferenzen und Workshops am Standort Innsbruck bzw. in Obergurgl bis hin zur Mitwirkung auf der Ebene der Rektorenkonferenz, um administrative oder fremdenrechtliche Hürden bei der Einladung von GastwissenschaftlerInnen aus dem Nicht-EU-Ausland abzubauen.
- ***Bestehende Partnerschaften und Kooperationen werden systematisch*** im Hinblick auf ihre bisherigen Aktivitätsniveaus und wissenschaftlichen Standards in Forschung und Lehre ***überprüft***. Strategisch wichtige Regionen werden definiert, in denen eine Intensivierung der Zusammenarbeit verfolgt werden soll, um neue Entwicklungspotenziale zu erschließen (z.B. China, Indien, Südamerika, Intensivierung von US-Kontakten) – dies erfolgt jeweils gemeinsam mit Fakultäten und Instituten.

- Geplante englischsprachige Lehrprogramme auf Master- bzw. PhD-Ebene werden systematisch erfasst. Bei der Formalisierung entsprechender Kooperationen mit ausländischen Universitäten – sei es auf der Ebene des Studierenden- oder des WissenschaftlerInnen-Austauschs, sei es bei der Definition von Joint-Study- oder Double-Degree-Programmen u.a. leistet das Büro für Internationale Beziehungen inhaltliche und administrative Hilfe.

3.5. Aufgabenschwerpunkte Bereich Rektor bzw. Rektorat

In den §§ 22 und 23 weist das UG 2002 dem Rektorat bzw. dem Rektor umfangreiche Entscheidungskompetenzen zu. Dies soll nicht nur die kurzfristige Funktionsfähigkeit einer „autonomen Universität“ sicherstellen, sondern auf längere Sicht deren wissenschaftliches Profil prägen und deren Position im Wettbewerb stärken. Die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung sind uneingeschränkt und effizient mit Hilfe geeigneter **Steuerungsinstrumente** wahrzunehmen (Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, mittelfristige Finanzplanung, Personalentwicklung für das wissenschaftliche und das allgemeine Personal sind Beispiele hierfür). Darüber hinaus bin ich der Überzeugung, dass nur durch die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb des Rektorats sowie zwischen dem Rektorat und den beiden Leitungsorganen Universitätsrat und Senat, den Betriebsräten, der Österreichischen Hochschülerschaft, dem Arbeitskreis für Gleichbehandlung, der Interessenvertretung von Menschen mit Behinderung usw. eine Weiterentwicklung der Universität Innsbruck erreicht werden kann, die von ihren Angehörigen mitgetragen wird.

Im Folgenden werden **Aufgabenschwerpunkte** und persönliche Akzentsetzungen des Rektors bzw. des Rektorats für die kommenden Jahre dargestellt.

- **Grundsätzliches zur inneren Organisation**

Eine besondere Stärke der Universität Innsbruck sehe ich in der Tatsache, dass sie praktisch eine Volluniversität darstellt. Damit diese Vielfalt in Forschung, Lehre, Selbstverwaltung und Entwicklung auch tatsächlich Wirkung entfalten kann, müssen das Know-how, die Leistungsbereitschaft und das kreative Potenzial der Universitätsangehörigen auf den verschiedenen Ebenen in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse einfließen. Innerhalb eines primär durch strategische Vorgaben des Entwicklungsplans, Prioritätensetzung des Rektorats und budgetäre Bedingungen definierten Rahmens beabsichtige ich deshalb, den **Grundsatz der Subsidiarität** nachdrücklich zu stärken (**Rahmensteuerung**). Exemplarisch sei dies am Beispiel der **Zielvereinbarungen** verdeutlicht. Diese sind ausdrücklich im Sinne eines „Gegenstromverfahrens“ zu gestalten: Dabei werden die Fakultäten vom Rektor aufgefordert, eigene Ziele und spezifische Projekte zu benennen, die der Profilbildung der Fakultät bzw. mehrerer Fakultäten oder der gesamten Universität dienen. Im Abgleich mit den Zielsetzungen des Rektorats werden die Vereinbarungen in der Folge fixiert und die Ressourcen zugewiesen. Zielvereinbarungen sind ausdrücklich im Hinblick auf quantitative **und** qualitative Dimensionen abzuschließen. Bei beiden Zielkategorien sind die Prüfkriterien im Vorfeld genau zu klären. Subsidiarität hat ebenso für das Verhältnis zwischen Fakultätsleitung und Instituten zu gelten; die Fakultäten werden aufgefordert, diesen Aspekt bei der Nominierung der Dekane bzw. Dekaninnen mit im Auge zu behalten. Um die Transparenz zu fördern, plane ich, die **Zielvereinbarungen** mit den Fakultäten bzw. mit den Instituten **grundsätzlich öffentlich** zu machen. Darüber hinaus sehe ich es als dringlich an, die gegenwärtige Verteilung der Personalkapazitäten zwischen Zentralbereichen und Fakultäten auf deren Kompatibilität mit der angestrebten Aufgabenverteilung zu prüfen und ggfs. zu korrigieren.

Die **Vereinfachung von zentralen Geschäftsprozessen** wird als zweiter Grundsatz der inneren Organisation festgehalten. Dabei werden wichtige Abläufe schrittweise und unter Einbeziehung des breiten Erfahrungswissens des allgemeinen Personals, seiner Interessenvertretung und der

LeistungsempfängerInnen auf Rationalisierungsmöglichkeiten überprüft. Ein konkretes Beispiel soll dies illustrieren: Berufungsverfahren stellen einen Schlüsselprozess für jede Universität dar: Der „Ton des Berufungsverfahrens macht die Musik der Berufsqualität“. Um die internationale Wettbewerbsposition der Universität Innsbruck zu verbessern, bedarf es einer systematischen Beschleunigung und Professionalisierung der Abläufe (von der Ausschreibung bis zum Vertragsabschluss), ohne dass dadurch die Qualität des Verfahrens beeinträchtigt wird. Der gesetzliche Rahmen bietet hierfür einige Spielräume für die Universität selbst; dennoch ist auch auf der Ebene der Rektorenkonferenz auf eine Novellierung der derzeitigen gesetzlichen Vorschriften hinzuwirken. Als Rektor sehe ich es jedenfalls als realistische Zielsetzung an, dass in einem Berufungsverfahren nach Eingang der Gutachten maximal vier Monate bis zur Ruferteilung vergehen.

Ich betrachte es als wesentliche Aufgabe eines Rektorats unter meiner Führung, dass das für die Universität Innsbruck formulierte Bild einer „lernenden Organisation“ nicht bloßes Etikett ist. Um dies sicher zu stellen, bedarf es der Umsetzung eines dritten Grundsatzes: die systematische Entwicklung einer *Feedbackkultur, in der der offene und kritische Dialog vor allem von den Leitungsverantwortlichen als wichtige Chance* gesehen wird. Die Umsetzung dieses Anspruchs muss durch breite und transparente Information, durch die Organisation regelmäßiger Gesprächsgelegenheiten sowie durch Argumentationsqualität und -stil unterstützt werden (z.B. Dialog mit Universitätsrat und Senat; Weiterführung der Forschungs- und Lehreklausuren in Obergurgl und der regelmäßigen Treffen mit Betriebsräten, Arbeitskreis-Vorsitzenden, ProfessorInnen und ÖH; systematische Vor-Ort-Gespräche des Rektorats mit den Fakultäten und der zentralen Verwaltung; Durchführung gemeinsam vorbereiteter Strategieklausuren mit den Dekaninnen und Dekanen unter Einbeziehung des Universitätsrats und des Senats, regelmäßiger Gesprächskreis mit dem „wissenschaftlichen Nachwuchs“). Mit Hilfe eines *inneruniversitären Ideenmanagements* soll das kreative Potenzial der MitarbeiterInnen eine systematische Plattform erhalten.

Viertens schließlich ist ausdrücklich hervorzuheben, dass *funktionierende Abläufe und bestehende Stärkefelder der Universität Innsbruck wertvolle Ressourcen* darstellen und nicht wegen vordergründiger Effekte oder persönlicher Eitelkeiten verändert werden dürfen. Ich bin der Überzeugung, dass der Grundsatz „not invented by me“ in der Universität jedenfalls kein Entscheidungskriterium darstellen sollte.

- **Personalangelegenheiten**

„*University is people!*“ Aufgrund des Stellenwerts, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Universität Innsbruck besitzen, und meines fachlichen Hintergrunds würde ich im Falle meiner Wahl zum Rektor die strategischen Personalagenden selbst übernehmen, in arbeitsrechtlichen Spezialfragen aber mit kompetenten Fachleuten zusammenarbeiten.

Für die Universität muss es eine Verpflichtung sein, ihre *Verantwortung gegenüber den Beschäftigten* durch Fairness bei der Bezahlung, durch einen der jeweiligen Qualifikation entsprechenden Personaleinsatz, durch interessante Aufgaben und Transparenz über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Dass dabei nicht jeder persönliche Wunsch umsetzbar sein wird, sei ausdrücklich hervorgehoben – ich vertrete aber die Überzeugung, dass auf Seiten der Vorgesetzten die Verpflichtung besteht, sich ernsthaft mit den Vorstellungen der MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen. *Angemessene Arbeitsbedingungen* sind nicht nur rechtlich geboten, sie liegen auch im Interesse der Universität als Arbeitgeberin. In diesem Zusammenhang ist auch auf jene Beschäftigten zu achten, die – zuweilen in prekären Arbeitsverhältnissen (etwa als befristet beschäftigte ProjektmitarbeiterInnen) – de facto kaum in der Lage sind, die ihnen zustehenden Rechte tatsächlich wahrzunehmen. Um unvermeidbaren Gesundheitsbelastungen entgegenzuwirken und eine langfristige Arbeitsfähigkeit sicherzustellen, sind im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten spezielle

Gesundheitsförderungsmaßnahmen anzubieten. Als Ausgleich erwarte ich, dass die Angehörigen der Universität entsprechend *engagierte und kompetente Leistungsbeiträge* erbringen.

Motivation lässt sich nicht „technisch“ erzeugen – sie ist letztlich *Resultat des Zusammenwirkens vieler Faktoren*: In erster Linie sind demotivierende Faktoren zu beseitigen. Motivierend wirken dann die inhaltliche Herausforderung durch Arbeit, die rechtzeitige Information über Entwicklungen, von denen man betroffen ist, die persönlich erfahrene Wertschätzung und Anerkennung, das Betriebsklima, die fachlich *und* sozial kompetente Führung und das Gefühl, zu den sichtbaren Leistungen einer gesellschaftlich wichtigen Institution beizutragen. Ich sehe es als Verpflichtung des Rektorats aber auch der übrigen Führungsverantwortlichen an, für entsprechende Rahmenbedingungen zu sorgen. Die *Delegation von Verantwortung* ist in diesem Zusammenhang ein angemessener Führungsgrundsatz; MitarbeiterInnengespräche helfen zu erkennen, wo Delegation Herausforderung und wo sie Überforderung bedeutet. Die Übertragung von Personalverantwortung setzt voraus, dass die betreffenden Personen auch tatsächlich Führungskompetenz besitzen – es ist eine zentrale Aufgabe des Rektorats, bei der Besetzung von Leitungspositionen innerhalb der Universität diesem Prinzip auch Geltung zu verschaffen (Defizite in dieser Hinsicht wurden in der Vergangenheit oft schmerzhaft erfahren). Der Bereich Personalentwicklung muss durch gezielte Leistungsangebote dazu beitragen, diese und andere Kompetenzen zu verstärken.

Eine zentrale Herausforderung im Personalbereich wird neben dem Engagement für eine leistungsorientierte und wertschätzende Führungskultur in erster Linie die *Umsetzung des Kollektivvertrags* und die *Erarbeitung der damit in Verbindung stehenden Betriebsvereinbarungen* gem. § 4 KV-Entwurf sein. Hier muss gemeinsam mit den Betriebsräten eine Prioritätenliste der zu regelnden Angelegenheiten erstellt werden. Die systematische Bearbeitung der Stelleneinstufungen für das allgemeine Personal ist dabei aus meiner Sicht eine vordringliche Aufgabe. Unvermeidbare Interessenkonflikte müssen auch hier mit Offenheit und wechselseitigem Respekt ausgetragen werden.

Im Rahmen der Personalpolitik sind die bisherigen Aktivitäten im Bereich des *Gender Mainstreaming* konsequent weiterzuführen bzw. zu verstärken (z.B. aktive Einladung qualifizierter Frauen in Berufungsverfahren, systematisches Gender Monitoring, Coaching und Mentoring); ebenso gilt es, die strukturellen Bedingungen für die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* für Frauen und Männer zu verbessern (z.B. Kapazitätsausgleich bei Arbeitszeitreduzierungen, Ausweitung der Kinderbetreuungsangebote).

Nicht zu unterschätzen sind schließlich die Belastungen durch die Übernahme sehr arbeitsintensiver *Funktionen in der Selbstverwaltung* (z.B. als FakultätsstudienleiterInnen, Vorsitzende von Curriculumkommissionen, Studienbeauftragte). Zwar zählt die Mitwirkung in der akademischen Selbstverwaltung zu den Dienstpflichten der Beschäftigten – bei stark überdurchschnittlicher Belastung ist jedoch für einen angemessenen *Zeitausgleich* zu sorgen (siehe auch den Kollektivvertragsentwurf).

- **Budgetpolitik**

Die relative Knappheit der finanziellen Ressourcen bleibt auch in den kommenden Jahren bestehen. Dennoch muss die Universität Innsbruck vor allem *in ihre Zukunft investieren*. Dies betrifft in erster Linie das Personal und die für Forschung und Lehre erforderliche Infrastruktur. Von daher vertrete ich als Grundprinzip der Budgetpolitik die Überzeugung: „effiziente Verwendung knapper Ressourcen entsprechend den definierten strategischen Prioritäten“. Bei aller gebotenen Sparsamkeit muss die Universität auch bereit sein, kalkulierbare Risiken zu übernehmen und in Bereiche zu investieren, deren „wissenschaftliche Rentabilität“ (noch) nicht eindeutig belegt werden kann. Ein gewisses Maß an Entwicklungsressourcen braucht jede Organisation, wenn sie zukunftsfähig bleiben will. Besondere

Sorgfalt ist bei der Schaffung neuer Personalstellen erforderlich – ihre Einrichtung lässt meist langfristige Verpflichtungen entstehen, die nicht einfach rückgängig gemacht werden können.

Den derzeitigen *Verteilungsschlüssel zwischen den Fakultäten* würde ich zunächst beibehalten. Allerdings ist zu prüfen, ob sich im Zeitablauf „Schieflagen“ ergeben (z.B. als größere Budgetreste, starke Planungsabweichungen bei Investitionsmitteln, nachweisliche finanzielle Engpässe), die sinnvoller Weise im Dialog mit den betroffenen Fakultäten zu korrigieren sind. Im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Fakultäten wird sorgfältig zu klären sein, inwieweit Profil bildende „Sonderprojekte“ der Fakultäten auch tatsächlich einen zusätzlichen Finanzbedarf hervorrufen. Mithilfe des *Grundsatzes der Budgettransparenz* und der Veröffentlichung der Zielvereinbarungen soll die wahrgenommene Fairness der Ressourcenverteilung verstärkt werden. Zur Sicherstellung des sorgfältigen Umgangs mit öffentlichen Mitteln, möchte ich den Bereich des *Budgetcontrolling* stärken.

Um die *finanziellen Handlungsspielräume zu erweitern* ist es erforderlich, das Drittmittel-aufkommen zu erhöhen und sich bei Sonderfinanzierungs-Aktionen etwa des Bundesministeriums, des Rates für Forschung und Technologieentwicklung oder anderer Institutionen aktiv zu beteiligen. Es wird von mir auch erwartet, dass aus den Fakultäten verstärkt Initiativen für die Akquisition von Projekten innerhalb des 7. EU-Rahmenprogramms kommen. Für das Rektorat besteht dementsprechend die Verpflichtung, durch systematische Sponsoringsuche einen Beitrag zur Erweiterung der budgetären Spielräume beizutragen; auf die „Passung“ von Sponsoren und universitären Werten und Entwicklungsplänen ist dabei selbstverständlich besonders zu achten.

- **Öffentlichkeitsarbeit**

Neben der systematischen Kommunikation nach Innen ist die positiv besetzte Präsenz in den Medien und im Bewusstsein der regionalen Öffentlichkeit eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Universität als Institution weiterhin wertgeschätzt wird. Dies wird in erster Linie durch das regelmäßige Sichtbarmachen der Leistungen (an) der Universität Innsbruck beeinflusst. Im Vordergrund der PR-Arbeit müssen in erster Linie jene Personen stehen, die diese Leistungen auch tatsächlich erbringen bzw. erbracht haben.

Öffentlichkeitsarbeit erfolgt auf vielfache Weise: durch akademische Feiern (Sponsionen, Promotionen, Goldenes Doktorjubiläum, usw.), durch die Berichterstattung über Forschungsleistungen von Universitätsangehörigen in unterschiedlichen Medien, durch Veranstaltungen an der Universität, die auf ein breiteres Publikum abzielen (Junge Uni, Lange Nacht der Forschung, Programme in der Archäologischen Sammlung), durch spezielle kulturelle Ereignisse von Universitätsangehörigen oder –einrichtungen (etwa Ausstellungen oder Konzerte), oder durch Aktionen, bei denen die Universität aktiv auf „die Gesellschaft“ zugeht (z.B. öffentliche Vortragsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit dem ORF Tirol). Alle diese Aktivitäten bestimmen die Qualität der Außenwahrnehmung wesentlich mit. Handlungsbedarf sehe ich in der *kooperativen Zusammenarbeit des Büros für Öffentlichkeitsarbeit und Kulturservice mit den Fakultäten*.

Die Wahrnehmung der Universität Innsbruck in der Gesellschaft wird schließlich zu einem erheblichen Teil davon geprägt, welches Bild die knapp 24.000 Angehörigen der Universität – Studierende, Lehrende und Forschende, das allgemeine Personal, externe Lehrbeauftragte, GastprofessorInnen – von dieser Universität besitzen und nach Außen kommunizieren. Dieses Bild wird letztlich umso positiver sein, je besser es gelingt, *den universitären Alltag als eine Kultur intellektueller Vielfalt, gedanklicher Freiheit, fachlicher Leistung, angemessener Konfliktaustragung, sozialer Wertschätzung, persönlicher Verantwortung, wirtschaftlicher Sorgfalt und der Dienstleistung gegenüber der Gesellschaft zu gestalten*, die die Existenz dieser Universität letztlich erst ermöglicht. Man mag dieses Bild als idealistisch bezeichnen – ich halte es aber durchaus

für angemessen, wenn Führungsverantwortliche auch ein Idealbild von der Institution besitzen, die sie für einen gewissen Zeitraum leiten.

4. Zum eigenen Verständnis von Führung

„Contradiction is the engine of the intellect.“
M. Strathern: Improving Ratings. Audit in the British
University System. European Review 1997.

Die Leistungsfähigkeit von ExpertInnen-Organisationen ist nicht nur von stimmigen Strukturen und hinreichenden Ressourcen abhängig; sie wird ganz wesentlich vom Vorhandensein einer der Identität und den Zielsetzungen der Institution angemessenen Kultur mit geprägt. Für Universitäten und ihre Kernprozesse Forschen, Lehren und Studieren heißt dies, dass die im letzten Absatz beschriebenen Prinzipien unverzichtbare Charakteristika der Organisationskultur sein müssen. Es wäre aber naiv anzunehmen, dass dies in einer Institution von der Größe der Universität Innsbruck und der Unterschiedlichkeit der in ihr repräsentierten Interessen ohne Konflikte und spannungsfrei hergestellt werden könnte. Ich sehe es auch ausdrücklich nicht als zielführend an, wollten ein Rektor/eine Rektorin oder ein Rektorat sich als „everybody’s darling“ positionieren.

Die Aufgabe der Führungsverantwortlichen sehe ich deshalb in erster Linie darin, für eine klare Definition der strategischen Zielsetzungen, der Rahmenbedingungen und der wesentlichsten Regeln zur Sicherung der Funktionsfähigkeit der Universität zu sorgen. Das offene Ansprechen von Konfliktsituationen und Spannungsfeldern, die Transparenz der Entscheidungskriterien und die Konsistenz bei deren Einsatz sichern Glaubwürdigkeit und bauen langfristig Vertrauen auf. Die Delegation von Verantwortung und die sichtbare Wertschätzung von Vielfalt und von besonderen Leistungen fördern die Entwicklung von Kompetenz und schaffen ein Klima individuellen Engagements. Hierzu will ich gemeinsam mit den anderen Mitgliedern des Rektorats gerne einen nachhaltigen Beitrag leisten.

Karl Jaspers hat in seinem Werk "Die Idee der Universität" folgendes Grundverständnis von Universität formuliert:

"Wir müssen lernen, miteinander zu reden, das heißt, wir wollen nicht nur unsere Meinung wiederholen, sondern hören, was der andere denkt. Wir wollen nicht behaupten, sondern im Zusammenhang denken, auf Gründe hören, bereit bleiben, zu neuer Einsicht zu kommen. Wir wollen die anderen gelten lassen, uns innerlich versuchsweise auf den Standpunkt des anderen stellen. Ja, wir wollen das uns Widersprechende geradezu aufsuchen. Der Gegner ist zum Erreichen der Wahrheit wichtiger als der Einstimmende“ (K. Jaspers: Die Idee der Universität, Springer: Berlin 1946).

Dieses Prinzip würde ich im Falle meiner Wahl zum Rektor in der Führung der Universität Innsbruck umzusetzen versuchen.