

Entwicklungsplan der Montanuniversität Leoben

Wertschöpfung für die Zukunft

Verlautbart im Mitteilungsblatt vom 21. Februar 2006, Stück 23

INHALTSVERZEICHNIS

<u>1</u>	<u>VORWORT</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>ZUSAMMENFASSUNG</u>	<u>5</u>
<u>3</u>	<u>AUFBAU DES ENTWICKLUNGSPLANS</u>	<u>8</u>
<u>4</u>	<u>STRATEGISCHE POSITIONIERUNG DER MONTANUNIVERSITÄT</u>	<u>11</u>
<u>5</u>	<u>LEISTUNGSPERSPEKTIVE</u>	<u>15</u>
5.1	FORSCHUNGSPROFIL IN DEN STRATEGISCHEN HAUPTRICHTUNGEN	16
5.2	DOKTORATSPROGRAMME ZUR HERANBILDUNG JUNGER FORSCHERINNEN UND FORSCHER	19
5.3	INTERNATIONAL ANGESEHENE STUDIENABSCHLÜSSE	19
<u>6</u>	<u>ANSPRUCHSGRUPPENPERSPEKTIVE</u>	<u>23</u>
6.1	SCIENTIFIC COMMUNITY	23
6.2	WIRTSCHAFT	25
6.3	ARBEITSMARKT	27
6.4	GESELLSCHAFT	29
6.5	WIRTSCHAFTS- UND WISSENSREGION OBERSTEIERMARK	32
<u>7</u>	<u>POTENZIALPERSPEKTIVE</u>	<u>35</u>
7.1	WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	35
7.2	PERSONAL IN DER TECHNISCH-ADMINISTRATIVEN DIENSTLEISTUNG	39
7.3	STUDIERENDE	41
7.4	STRUKTURKAPITAL	43
7.5	BEZIEHUNGSKAPITAL	45
<u>8</u>	<u>PROZESSPERSPEKTIVE</u>	<u>47</u>
8.1	LEHRE	47
8.2	FORSCHUNG	49
8.3	TRANSFER	51
8.4	MANAGEMENT	53
<u>9</u>	<u>FINANZPERSPEKTIVE</u>	<u>55</u>
<u>10</u>	<u>WIDMUNG DER PROFESSUREN</u>	<u>58</u>

1 Vorwort

Mit der Vorlage des Entwicklungsplanes macht die Montanuniversität Leoben den wesentlichen Schritt für die eigenverantwortliche Gestaltung ihrer Zukunft in den nächsten 10 bis 12 Jahren. Das österreichweit einzigartige Profil der Montanuniversität mit dem Bogen von langjährig vertrauten zu sich ganz neu entwickelnden Fächern kann auf Basis des vorliegenden Planungsdokumentes weiter geschärft werden.

Dazu positioniert sich die Montanuniversität Leoben konsequent als Forschungsstätte mit höchsten Ansprüchen, die ihre Schwerpunkte entlang der Wertschöpfungskette sieht: von den Rohstoffen zu den Grundstoffen, über die Werkstoffe bis zum fertigen Bauteil und am Ende des Lebenszyklus zu Recycling und Entsorgung. Unter Einbeziehung aller in Leoben vertretenen Fachrichtungen entwickelt die Montanuniversität Wissenschaft und Technik. So entstehen laufend innovative Prozesse und Verfahren, wobei Nachhaltigkeit dabei ein zentrales Prinzip darstellt. Dadurch werden aus Rohstoffen hochwertige Energieträger, Struktur- und Funktionselemente. Schwerpunktsetzungen in Mineral Resources, High Performance Materials und Sustainable Production and Technology, ebenso wie Wechselbeziehungen zwischen den Forschungsschwerpunkten werden als Teil unserer weiteren Entwicklung aufgezeigt. In diesen Schwerpunkten sind wir auch einzigartig mit Partnern aus Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft vernetzt.

Als Ausbildungsstätte ist sich die Montanuniversität ihrer besonderen Verantwortung der technik-interessierten Jugend gegenüber bewusst, aber auch in speziellem Maße gegenüber der Industrie trägt die Universität Verantwortung, da deren Humankapital entscheidend von den Absolventen unserer Universität geprägt wird. Hochstehende und effiziente Ausbildungsgänge sind für die Grundstudien ebenso wie für lebensbegleitende Fortbildungsangebote erklärte Zielvorstellungen der Montanuniversität.

Bewusst wurde dieser Entwicklungsplan unter dem Eindruck steigender Anforderungen an die Hohen Schulen erstellt. Im Rahmen der Umstellung der Studien auf konsekutive Studiengänge (Stichwort: Bologna-Prozess) wird eine wesentliche Herausforderung für die kommenden Jahre in der Gestaltung der geplanten Magisterstudien bestehen, und es gilt weitere Fortschritte in der Internationalisierung der Universität in allen Bereichen zu erreichen.

Zu qualitativen Maßstäben kommen zunehmend quantitative Kennzahlen zur Charakterisierung der Leistungen in Forschung und Lehre, die sich über das formel-

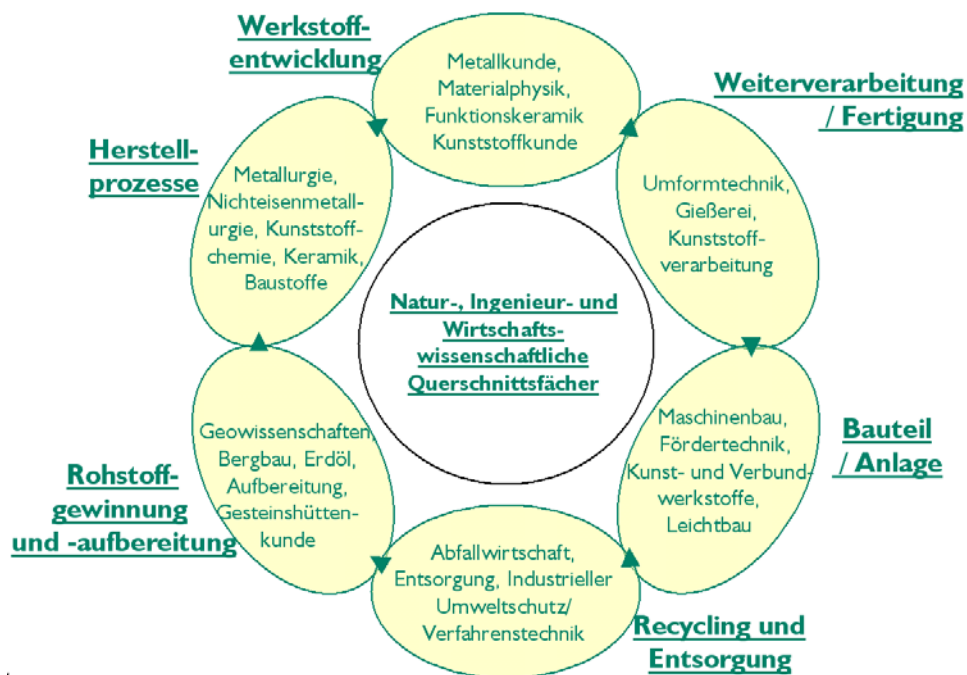
gebundene Budget auch auf die Finanzierung der Universität auswirken werden. Dies erfordert, dass die Vorgaben des Entwicklungsplanes in Abstimmung mit der Leistungsvereinbarung in konkrete Maßnahmen übertragen werden und diese auch quantifizierbaren Auswirkungen und Erfolgen zugeordnet werden. Diesem Gedanken folgend werden im vorliegenden Dokument fünf große Bereiche in den Blick genommen: die Leistungsperspektive, die Anspruchsgruppenperspektive, die Potenzialperspektive, die Prozessperspektive und die Finanzperspektive. Die Methodik ist damit eine spezielle Adaptierung des Verfahrens einer Balanced-Scorecard (BSC) für die Montanuniversität Leoben.

„Wertschöpfung für die Zukunft“ als zentrales Motto für die Entwicklung der Montanuniversität stellt das wesentliche Anliegen aus universitärer Sicht ebenso wie auch aus dem Blickwinkel unserer wichtigsten Anspruchsgruppen dar.

2 Zusammenfassung

Die Montanuniversität Leoben legt mit ihrem Entwicklungsplan die Schwerpunkte ihrer strategischen Ausrichtung für die kommenden Jahre dar, aus denen strategische Maßnahmen und Projekte abgeleitet werden können. Dabei sollen vor allem die vorhandenen Potenziale erkannt, genutzt und gefördert werden, ohne dabei neue Entwicklungsmöglichkeiten aus den Augen zu verlieren oder zu vernachlässigen.

Die Montanuniversität sieht sich mit ihren Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung und –aufbereitung, Herstellprozesse, Werkstoffentwicklung, Weiterverarbeitung/Fertigung, Bauteil /Anlage bis zum Recycling und Entsorgung positioniert und betrachtet es als zentrale Aufgabe für die Zukunft, Nachhaltigkeit in dieser Wertschöpfungskette zu etablieren. Die wissenschaftliche Fundierung unseres Forschungsprofils umfasst auch die Natur-, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften.



In der Forschung bekennen wir uns zur Grundlagenforschung und anwendungsorientierten Forschung auf höchstem Niveau. Forschung und Lehre bilden eine Einheit, daher orientieren sich die Studienrichtungen der Montanuniversität Leoben ebenfalls entlang der Wertschöpfungskette. Es entspricht dem Selbstverständnis der Montanuniversität, im Forschungs- und Lehrprofil im internationalen Spitzenfeld zu reüssieren.

Die Forschungsfelder definieren die zentralen Forschungsschwerpunkte:

- ▶ Mineral Resources
- ▶ High Performance Materials, und
- ▶ Sustainable Production and Technology

Diese werden schwerpunktmäßig von mehreren Organisationseinheiten bearbeitet („Forschungscluster“), um kritische Massen und Synergien in einem kompetitiven Umfeld optimal wirken zu lassen. Darüber hinaus sind wir in diesen Forschungsclustern österreichweit einzigartig mit Partnern aus Industrie, Wirtschaft und Wissenschaft vernetzt.

Die Montanuniversität als öffentliche Einrichtung versteht sich als kompetente Partnerin, die die Interessen vieler unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu berücksichtigen hat: Scientific Community, Absolventinnen und Absolventen, Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Industrie, die Stadt Leoben und die Region Obersteiermark, sowie die Gesellschaft im allgemeinen. Der Grundauftrag des Eigentümers gibt uns die Basis für unsere Entwicklung, die im Grundverständnis darauf beruht, auf Basis einer qualitätsgesicherten systemischen und professionellen Organisation weiteres qualitatives und quantitatives Wachstum zu erreichen. Die Montanuniversität bekennt sich zu qualitativem Wachstum, quantitatives Wachstum ist dort prioritär, wo überkritische Größen zu erreichen sind. In der von uns mit zu entwickelnden, dynamischen und international sichtbaren Wirtschafts- und Wissensregion Obersteiermark sind wir Innovationstreiber.

Als Wissensorganisation sind die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Studierenden mit ihrem Wissen und ihrem Beziehungs- und Strukturkapital das herausragende Potenzial der Montanuniversität. In der Entwicklung dieses Potenzials gelingt es der Montanuniversität, Nachwuchskräfte in allen Hierarchien selbst zu entwickeln und externe Forscherinnen und Forscher zu attrahieren. Ein besonderer Fokus richtet sich dabei darauf, Frauen in höherer Anzahl für eine wissenschaftliche Laufbahn zu begeistern und in ihrer wissenschaftlichen Karriere zu fördern. Über ständige fachliche und persönlichkeitsorientierte Weiterbildung der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingt es professionelle Management- und Dienstleistungsstrukturen zu etablieren. Die Studierenden als integraler Faktor des universitären Lebens sind unser wesentliches Potenzial und erfahren ein motivierendes, offenes, leistungsbezogenes und förderndes Umfeld.

Als ausgezeichnet ausgerüstete Universität verfügt die Montanuniversität für Forschung und Bildung über effektiv genutzte Infrastruktur, und wissenschaftliche Mitarbeiter wie Studierende haben Zugang zu kooperativ betriebener apparativer Infrastruktur.

Ein aktiv gepflegtes, dicht vernetztes Beziehungsgeflecht, das die sekundären Ausbildungseinrichtungen, Wirtschaft, Scientific Community, Technologie- und Forschungspolitik, Gesellschaft sowie die Absolventinnen und Absolventen mit einbezieht, steht für ständigen Austausch, Informationsgewinn, Weiterentwicklung des Profils, Leistungsergänzung, Benchmarking, aber auch für das aktive Mitgestalten des universitären Umfeldes zur Verfügung.

Die Leistungserstellung soll unter den Leitgedanken von Effizienz, Effektivität, Kreativität und Innovationsorientierung stehen. Die Kernprozesse und tragenden Säulen der Leistungserstellung sind Lehre, Forschung und Transfer und bedingt durch die Erfordernisse des UG 2002 Management als vierter Prozess. Die Kernleistungsprozesse sind so abzustimmen, dass die Montanuniversität ihre exzellente Stellung behält und weiter ausbaut. Der Kernprozess Transfer wirkt als Dienstleistungsprozess an der Schnittstelle von Forschung zu den Anspruchsgruppen und unterliegt einer kontinuierlichen methodischen Weiterentwicklung.

In der Finanzperspektive ist unser strategisches Ziel, für anerkannte und legitime Ansprüche einzelner Gruppen eine ausgewogene Finanzierung zu erreichen. Bei angemessener Basisfinanzierung können wir als weitere Säulen Einkünfte aus Antrags- und Auftragsforschung, sowie aus dem Fundraising ausbauen.

3 Aufbau des Entwicklungsplans

Die Montanuniversität hat sich entschieden, als Strategieimplementierungs- und Zielvereinbarungsinstrument die strukturelle Logik der Balanced Score Card (BSC) zu verwenden. Der mehrdimensionale Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess von Wissensorganisationen lässt sich damit gestalten und ermöglicht die Kommunikation von Strategien wie auch deren Implementierung. In Kombination mit der im UG 2002 gewählten Struktur der Wissensbilanz können die intellektuellen Werte der Universität in Kombination mit ihren Wertschöpfungsprozessen dargestellt, kommuniziert und umgesetzt werden.

Weiters wurde dieser strukturelle Ansatz gewählt, um die wesentlichen Elemente des UG 2002 zu berücksichtigen und Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung und Wissensbilanz miteinander verbinden zu können. (Abbildungen 1 und 2)

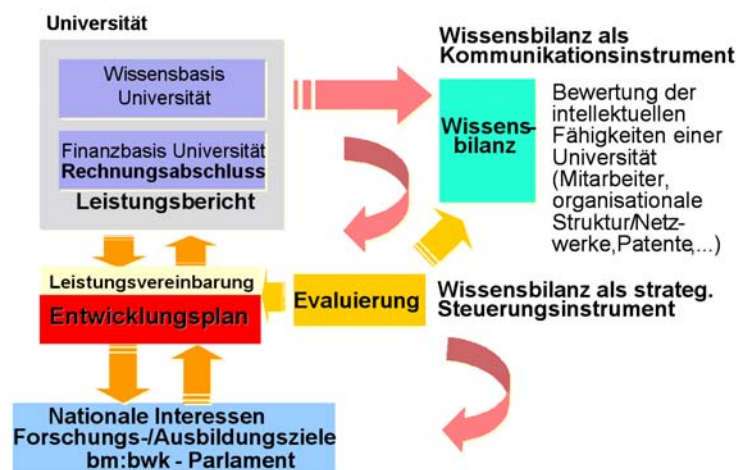


Abbildung 1: Managementelemente im UG 2002 und deren Wechselwirkung

Die Universitätsstrategie wird auf die Perspektiven übertragen und dabei in ein Bündel strategischer Ziele zerlegt. Die einzelnen strategischen Ziele sind über Ursache-Wirkungsketten miteinander verbunden. Die Umsetzung der Strategie erfolgt über Initiativen, die den einzelnen strategischen Zielen zugeordnet sind.

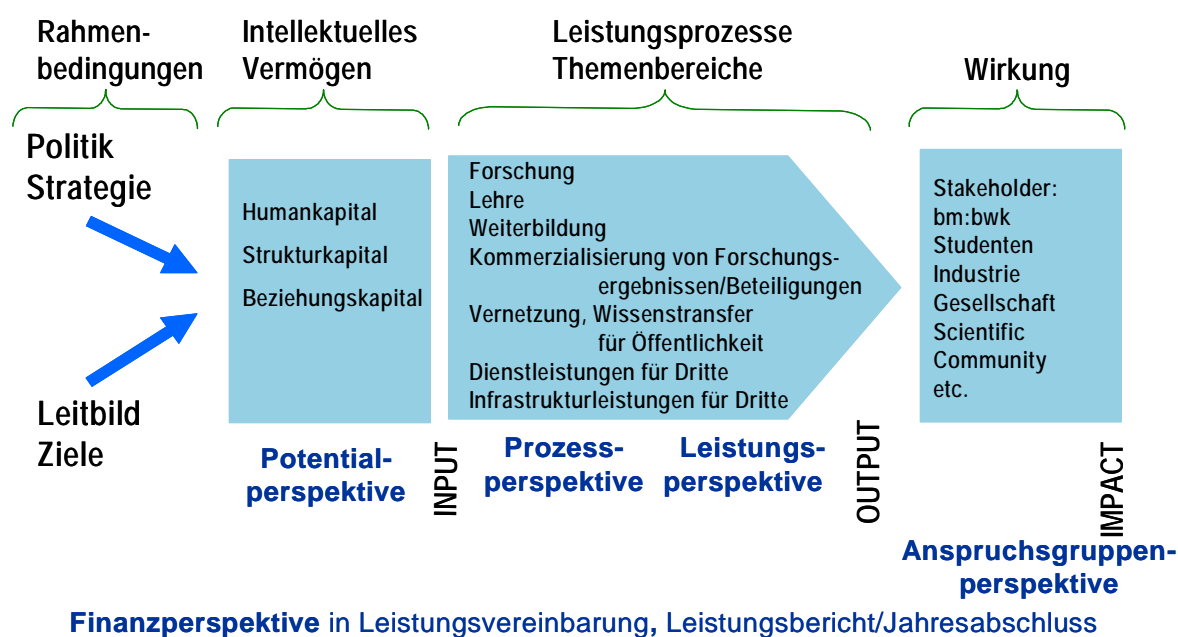


Abbildung 2: Struktur der Wissensbilanz mit den unterschiedlichen Perspektiven

Wie in Abbildung 3 dargestellt, geht im Entwicklungsplan die Tiefe der strukturellen Gliederung gemäß der BSC nicht über die strategische Zielsetzung hinaus. Strategische Maßnahmen sind die Überleitung der Entwicklungsziele in die zu schließende Leistungsvereinbarung. Die einzelnen Initiativen, mit denen die Umsetzung erfolgt, sind universitätsinterne Prozesse.

Perspektive		Steuerelement 1	Steuerelement 2	Steuerelement 3	Steuerelement 4	Steuerelement 5
Beschreibung der Perspektive	Strategische Ziele					
	Strategische Maßnahmen					
	Operative Kenngrößen					
	Operative Maßnahmen					

Callouts from the table:

- Entwicklungsplan:** Points to the 'Strategische Ziele' row.
- Leistungsvereinbarung:** Points to the 'Strategische Maßnahmen' row.
- Universitätsinterne Umsetzung:** Points to the 'Operative Maßnahmen' row.

Abbildung 3: Abgrenzung Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung und Umsetzung

Die BSC für die Montanuniversität mit allen Perspektiven ist in der folgenden Abbildung 4 dargestellt sowie im weiteren ausführlich beschrieben.

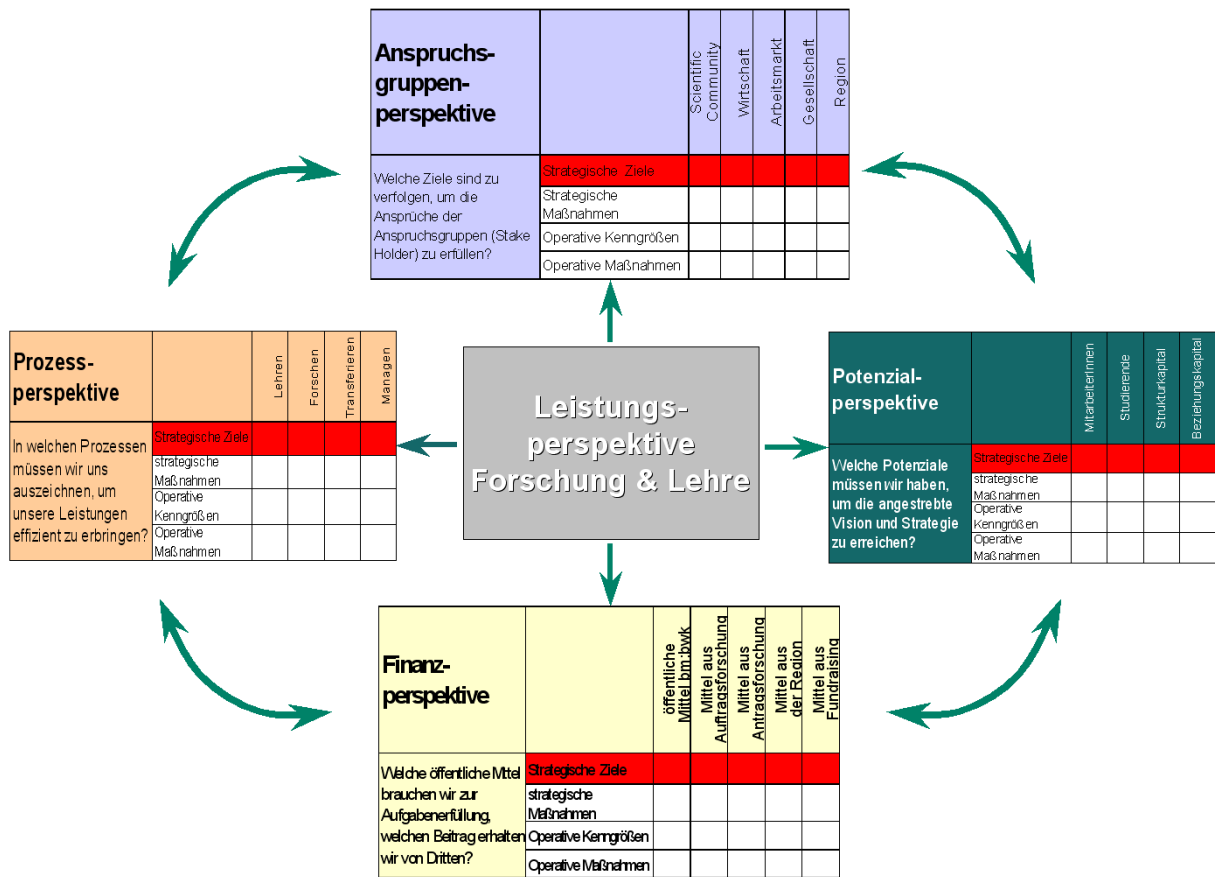


Abbildung 4: Balanced Score Card der Montanuniversität

4 Strategische Positionierung der Montanuniversität

Die 165-jährige Entwicklung der Montanuniversität Leoben hat diese von der Gründungsidee als „Steiermärkisch-ständische montanistische Lehranstalt“ zu einer technischen Universität besonderer Prägung werden lassen. Die heutigen Schwerpunkte – der Zeit angepasst – wurden kontinuierlich entwickelt, wobei mit äußerstem Bedacht die Wachstumsfelder nicht nur mit Blick auf die Ergänzung existierender Fächer, sondern auch unter Berücksichtigung einer Alleinstellung in der österreichischen Hochschullandschaft gewählt wurden. Diese Weiterentwicklung unserer Positionierung in den technologisch aktuellen Gebieten ist von dem Wandel der Grundstoffindustrie in Österreich begleitet gewesen, der direkte Bezug zu Industrie und Wirtschaft halfen mit, zeitgerecht Transformationen im Forschungs- und Studienangebot einzuleiten.

Die Montanuniversität Leoben sieht sich mit ihren Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette vom Rohstoff zum fertigen Produkt positioniert. Sie betrachtet es auch als ihre zentrale Aufgabe für die Zukunft, Nachhaltigkeit in dieser Wertschöpfungskette zu etablieren und die Entwicklung modernster Herstellungs- und Fertigungsverfahren voranzutreiben, die diesem Grundsatz der Nachhaltigkeit optimal gerecht werden. Diesem Schwerpunkt „Production and Manufacturing“ wird in allen wissenschaftlichen Organisationseinheiten der jeweils angemessene Stellenwert eingeräumt werden. Dies schlägt sich auch in der Berufungspolitik durch die in diesem Entwicklungsplan festgehaltenen Neu- und Umwidmungen von Professuren nieder.

Im Sinne einer rollierenden Entwicklungsplanung nimmt das vorliegende Dokument die Leitsätze der Strategie der Montanuniversität als Ausgangspunkt und Grundlage der weiteren Überlegungen:

Leitsätze der Strategie

I. Wir sind ein “global center of excellence” in den Bereichen



und haben in unseren Kernkompetenzen die

- besten Lehrer
- besten Forscher
- besten Absolventen.

Der Fokus unseres Wirkens ist in Europa.

II. Lehre und Forschung bilden eine Einheit

Im Sinne der Einheit von Forschung und Lehre sind beide Gebiete gleichwertig in den an der Montanuniversität Leoben vertretenen Wissenschaftsfeldern zu entwickeln.

III. Die Lehre betrachten wir ganzheitlich

Die Montanuniversität Leoben bekennt sich im Bereich der Lehre

- zur Entwicklung technischer und Management-Fähigkeiten
 - Analytisch-strukturiertes Denken
 - Lösungskompetenz für komplexe Probleme
 - Technisch-naturwissenschaftliche Grundkompetenz
 - Fachwissen in den Kernkompetenzen
 - Führungs- und Sozialkompetenz
 - Projektmanagementkompetenz
 - Betriebswirtschaftliches Know-how
- zum zweisprachigen Studium besonders in den Magisterstudien
- zur Verkürzung der tatsächlichen Studiendauer
- zum Prinzip des lebensbegleitenden Lernens (Post Graduate Studies, Summer Schools etc.) als institutionalisiertes Angebot an Absolventen und interessierte Zielgruppen und
- zur Anwendung der didaktischen Möglichkeiten der neuen Medien (Internet, Intranet, Telekommunikation etc.).

IV. „Global Excellence“ in der Forschung ist ein Eckpfeiler der Montanuniversität

Die Montanuniversität Leoben bekennt sich zur

Grundlagenforschung und zur anwendungsorientierten Forschung auf höchstem internationalen Niveau.

- In den Forschungsfeldern ist eine führende Position in der jeweiligen Scientific Community zu erreichen.
- Qualitativ hochstehende Forschung ist die Grundlage für qualitätsvolle Lehre.
- Auftragsforschung ist vorwiegend unter dem Aspekt der Stärkung von Forschung und Lehre an der Montanuniversität Leoben zu beurteilen.

V. Verantwortung in Forschung und Lehre ist eine Verpflichtung

- Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt.

- Insbesondere stellt die Montanuniversität Leoben ihr gesamtes Handeln unter das Prinzip des „Sustainable Development“ (Nachhaltige Entwicklung).

VI. Allianzen in Forschung und Lehre sichern unseren Erfolg

Die Montanuniversität Leoben unterstützt und fördert Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke auf inneruniversitärer, nationaler und internationaler Ebene.

Diese strategischen Allianzen mit Universitäten, der Wirtschaft und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ermöglichen Synergien zur Optimierung der Ressourcen und die Erweiterung des Wirkungsbereiches der Universität.

VII. Internationale Standards sichern höchste Qualität

Die Montanuniversität Leoben bekennt sich zu internationalen Standards in Forschung und Lehre und sichert diese durch laufende Evaluierung.

Darüber hinaus bekennt sie sich zu einer ständigen Erhöhung der Effizienz der Verwaltung.

Lebensbegleitendes Lernen ist für alle Universitätsangehörigen die Voraussetzung zur Absicherung der Qualität.

VIII. Unsere Universität ist partnerschaftlich orientiert

Die Montanuniversität Leoben bekennt sich zu einer Universitätskultur, die im Umgang mit universitären und außeruniversitären Gruppierungen gekennzeichnet ist durch:

- Partnerschaftsorientierung
- Effizienzorientierung
- Teamorientierung
- Technologietransfer

IX. Management- und Marketingprinzipien stärken die Montanuniversität nachhaltig

Wesentliche Managementprinzipien an der Montanuniversität Leoben sind

- das Setzen von Prioritäten
- die Nutzung von Synergien
- die Beseitigung von Redundanzen und
- die Optimierung des Ressourceneinsatzes in allen Bereichen der Universität unter Beachtung des Gesamtnutzens vor dem Einzelnutzen.

Die Maßnahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit sind professionell einzusetzen.

Kernziele des universitären Marketings sind die Verankerung des Images der Universität und die Sicherung der Attraktivität bei allen gesellschaftlichen Gruppen, insbesondere bei:

- Lehrern/Lehrerinnen,
- Maturanten/Maturantinnen, Studierenden
- Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Wirtschaft
- öffentlichen Stellen (EU, Bund, Land, Gemeinde)
- Scientific Community

X. Attraktive Infrastruktur ist eine Voraussetzung

Die strategischen Ziele der Montanuniversität Leoben in Forschung und Lehre erfordern eine adäquate personelle und sachliche Infrastruktur. Ein entsprechender Standard ist vorzusehen.

Möglichkeiten der Ressourcenschaffung sind:

- Öffentliche Mittel
- Neuausrichtung bzw. Fokussierung von bestehenden Ressourcen
- Externe Unterstützung (Drittmittel, CD-Labors, Kompetenzzentren, Stiftungen, Beiträge zum Budget durch die Wirtschaft etc.)
- Darüber hinaus ist die Steigerung der Attraktivität der Universitätsstadt Leoben ein Anliegen.

Das unverwechselbare Profil der Montanuniversität ist gekennzeichnet durch Forschungsfelder, die den Kompetenzschwerpunkten der Universität entsprechen und in ihrer instituts- und departmentübergreifenden Ausprägung den Charakter interner Forschungscluster aufweisen. Dabei wird die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ebenso offensichtlich, wie unser Engagement entlang der Wertschöpfungskette, vom Rohstoff bis zum Produkt, und über das Recycling zu neuen Rohstoffen.

5 Leistungsperspektive

Strategische Ziele:

- ▶ Das Forschungsprofil der Montanuniversität umfasst die Wertschöpfungskette – von der Rohstoffgewinnung und –aufbereitung, Herstellungsprozessen, Werkstoffentwicklung, Weiterverarbeitung/Fertigung, Bauteil/Anlage bis zum Recycling und Entsorgung einschließlich der zugehörigen ingenieur- und naturwissenschaftlichen Grundlagen.
- ▶ Die wissenschaftliche Fundierung unseres Forschungsprofils umfasst auch die Natur-, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften.
- ▶ In der Forschung bekennen wir uns zur Grundlagenforschung und anwendungsorientierten Forschung auf höchstem Niveau.
- ▶ Forschung und Lehre bilden eine Einheit, daher orientieren sich die Studienrichtungen der Montanuniversität Leoben ebenfalls entlang der Wertschöpfungskette.
- ▶ Die Studien zeichnen sich unter Berücksichtigung der neuen Studienarchitektur durch eine fundierte Basisausbildung in Kombination mit einer fachspezifischen und anwendungsorientierten Ausbildung aus.
- ▶ Forschung und Lehre werden geprägt vom Nachhaltigkeitsgedanken.
- ▶ Der materiellen Sicherung der Studierbarkeit bei steigenden Studierendenzahlen wird größtes Augenmerk geschenkt.
- ▶ Es entspricht dem Selbstverständnis der Montanuniversität, im Forschungs- und Lehrprofil im internationalen Spitzenfeld zu reüssieren.
- ▶ Die Montanuniversität bekennt sich zu den existierenden Alleinstellungsmerkmalen, wird diese verantwortungsvoll entwickeln und Möglichkeiten zur Profilbildung weiterhin aufgreifen.

Die Republik Österreich hat über die Bestimmungen des UG 2002 festgehalten, dass der Wirkungsbereich der Montanuniversität bis zum Abschluss der ersten Leistungsvereinbarung unverändert bleibt. Gleichzeitig sind aber in Vorbereitung der ersten Leistungsvereinbarung Fragen der Profilbildung und der Universitätsentwicklung anzusprechen.

Die Montanuniversität bekennt sich zu einer Weiterentwicklung ihrer Wirkungsfelder auf der Basis einer Stärkung jener Bereiche, die schon bisher durch besonde-

re Leistungen hervorgetreten sind, und durch einen adäquaten Umgang mit zu entwickelnden Potenzialen.

5.1 Forschungsprofil in den strategischen Hauptrichtungen

Das Forschungsprofil der Montanuniversität mit seinem Schwerpunkt in den strategischen Hauptrichtungen Rohstoffe, Grund- und Werkstoffe, Prozess-, Produktions- und Umwelttechnik soll zur Verbesserung der nationalen und internationalen Konkurrenzfähigkeit weiter gestärkt werden. Ein wichtiges Element dazu ist die konsequente Fundierung unseres Forschungsprofils nicht nur in den dafür namentlich ausgewiesenen Instituten und Departments, sondern auch durch die allgemein ausgewiesenen Natur-, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. (Abbildung 5)



Abbildung 5: Forschungsfelder der Montanuniversität

Die Forschungsfelder werden schwerpunktmäßig von mehreren Organisationseinheiten bearbeitet („Forschungscluster“), um kritische Massen und Synergien in einem kompetitiven Umfeld optimal wirken zu lassen.

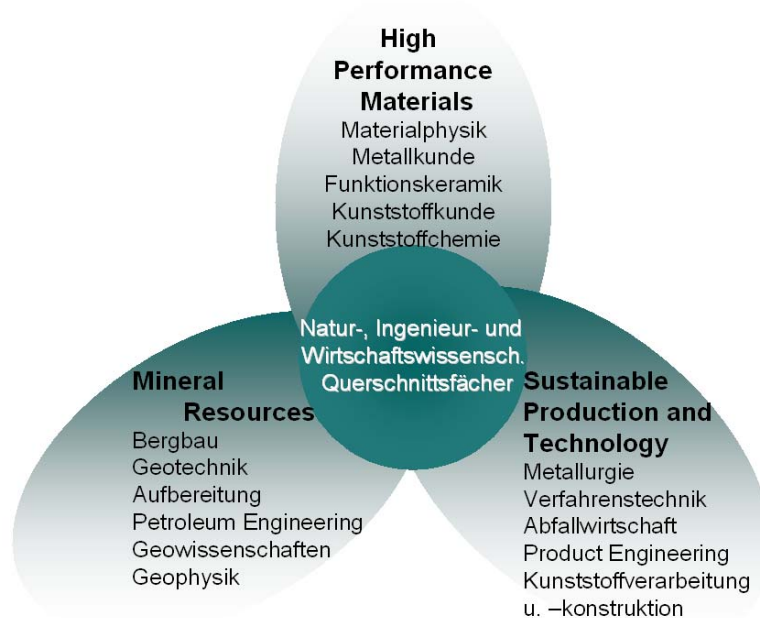


Abbildung 6: Forschungscluster der Montanuniversität Leoben

Die Themenschwerpunkte in diesen Forschungsclustern sind in Abbildung 7 dargestellt.

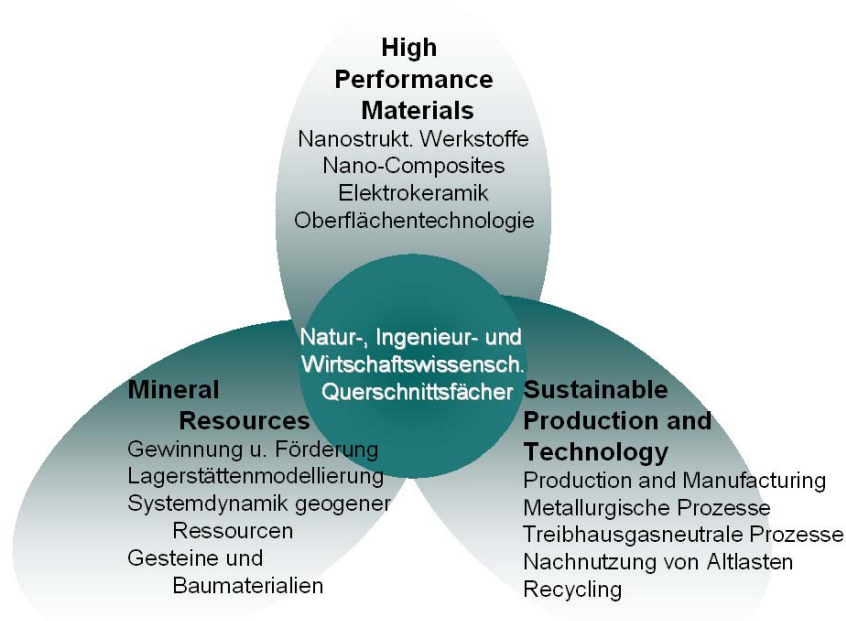


Abbildung 7: Thematische Schwerpunkte in den Forschungsclustern

Diese klare Positionierung der Montanuniversität setzt unter anderem eine entsprechende Berufungspolitik voraus. Die beabsichtigte Fokussierung spiegelt sich auch in den zahlreichen Umwidmungen von Professuren, die in Kapitel 10 ausgeführt werden.

Die Montanuniversität und die anderen Universitäten und Fachhochschulen können sich durch ihre speziellen Profile ergänzen und gleichzeitig auch in einen positiven Wettbewerb miteinander treten. Die gegenseitige Abstimmung insbesondere unter den steirischen Universitäten kann positive Effekte auf die Forschungsprofile aller Universitäten erzeugen und die Ausbildung von Kooperationen fördern. Durch eine entsprechende Ausrichtung der Leistungsverträge mit dem bm:bwk kann dieses Prinzip auch steuernd durch das Ressort aufgegriffen und verbindlich gestaltet werden.

Die Förderung der interdisziplinären Ausrichtung der Forschung zielt auf eine Vernetzung von Fachgebieten im Rahmen von Forschungsclustern ab. Die spezifische Natur der Professuren an der Montanuniversität macht dabei eine Vernetzung nach innen wie nach außen gleichermaßen erforderlich und die Dynamik der internationalen Forschungslandschaft legt nahe, dass das Instrument „Forschungscluster“ ebenso dynamisch und flexibel angelegt sein muss. Die Berufungspolitik soll dazu beitragen, dass die formelle Zuordnung einer Professur zu

einer Organisationseinheit kein Präjudiz für die Abgrenzung von Forschungsaufgaben darstellt. Das besondere Fächerspektrum der Montanuniversität in den ausgewiesenen Ingenieurwissenschaften bietet sich für Schwerpunkte bei Hochleistungswerkstoffen und Produktionstechniken an, die über spezielle Förderungen von Bund und Land zugänglich werden.

5.2 Doktoratsprogramme zur Heranbildung junger Forscherinnen und Forscher

Universitäre Forschung bietet optimalen Nutzen im Verbund mit hochstehenden Ausbildungsleistungen der Institution. Die Ausweitung des Interesses des europäischen Hochschulwesens auf Doktoratsprogramme ermöglicht der Montanuniversität die Fokussierung auf hervorragende Ausbildung. Die europaweit angestrebte kooperative Betreuung von Dissertationen kann durch Forschungscluster, Graduiertenzentren und Doktoratskollegs speziell akzentuiert werden, wobei die Einbindung komplementärer Wissenschaftszweige der Erweiterung des fachlichen Horizontes der Doktorandinnen und Doktoranden die erstrebenswerten Impulse verleihen kann.

International anerkannte Erfolge in diesem Sektor werden auch für die Anwerbung exzellenter Doktorandinnen und Doktoranden wichtige Voraussetzungen sein, die in verstärktem Maße die Erfolge in dem Doktoratsprogramm der Montanuniversität absichern helfen.

5.3 International angesehene Studienabschlüsse

Die europaweite Einführung konsekutiver Studiengänge ist für die Montanuniversität ein wichtiges Mittel zur erfolgreichen internationalen Vernetzung durch Erhöhung der vertikalen Mobilität der Absolventen. Dabei kommt der Schnittstelle zwischen Bakkalaureats- und Magisterstudium die Bedeutung zu, dass durch eine klare Profilbildung der Magisterstudien auch für auswärtige Absolventen Anreiz und Möglichkeit zum Weiterstudium in Leoben gegeben sind.

In den nachfolgenden Tabellen ist das gegenwärtige Studienangebot ausgewiesen.

Tabelle 1: Übersicht über das Studienangebot: Bakkalaureatsstudien

<u>Bakkalaureatsstudien</u>	<u>Akadem. Grad</u>
Angewandte Geowissenschaften	Bakk.techn.
Natural Resources	Bakk.techn.
Metallurgie	Bakk.techn.
Industrieller Umweltschutz, Entsorgungstechnik und Recycling	Bakk.techn.
Industrielogistik	Bakk.techn.
Petroleum Engineering	Bakk.techn.
Kunststofftechnik	Bakk.techn.

Generell ist anzustreben, dass die Bakkalaureatsstudien einen geringeren Spezialisierungsgrad als die Magisterstudien ausweisen, um einer vorzeitigen Einengung des Fortsetzungsaspektes entgegenzuwirken. Um den Übergang von der Sekundarschule an die Universität für die Studierenden zu vereinfachen, wird seit einigen Jahren ein gemeinsames erstes Studienjahr für alle Maturantinnen und Maturanten organisiert.

Je nach Studienfortschritt muss daher an einen modularen Aufbau der Bakkalaureatsstudien gedacht werden, die eine gewisse Spezialisierung im Rahmen der Erstabschlüsse ermöglicht. Die bisher schon erfolgten Umstellungen im Bakkalaureatsstudium werden hinsichtlich der Auswirkungen auf die Qualifikation der Absolventen zu untersuchen sein, wobei neben der theoriegeleiteten Problemlösungskompetenz auch die akademische Kernkompetenz zur erfolgreichen Absolvierung nachfolgender Magisterstudien von Bedeutung ist.

Absehbar ist, dass die steigende Zahl der Anfängerzahlen in den Bakkalaureats- und Diplomstudien eine zunehmende Herausforderung für die Organisation des Studienbetriebs darstellt. Die Bereitstellung adäquater Studienressourcen stellt dabei einen Schlüsselaspekt bei der Sicherung von Bedingungen zur optimalen Studierbarkeit dar.

Tabelle 2: Übersicht über das Studienangebot: Weiterführende Studien

<u>Magisterstudien</u>	<u>Akadem. Grad</u>
Angewandte Geowissenschaften	Dipl.-Ing.
Mining and Tunnelling	Dipl.-Ing.
Mineral Resources: Processing/Materials	Dipl.-Ing.
Metallurgie	Dipl.-Ing.
Industrieller Umweltschutz, Entsorgungstechnik und Recycling	Dipl.-Ing.
Industrielogistik	Dipl.-Ing.
International Study Program Petroleum Engineering	Dipl.-Ing.
Industrial Management/Business Administration	Dipl.-Ing.
Kunststofftechnik	Dipl.-Ing.
<u>Diplomstudien</u>	
Montanmaschinenwesen	Dipl.-Ing.
Werkstoffwissenschaft	Dipl.-Ing.
<u>Doktoratstudium</u>	
Doktoratsstudium der montanistischen Wissenschaften	Dr.mont.
<u>MBA-Studium</u>	
Master of Business Administration – Generic Management	MBA

Die Magisterstudien sind in Einklang mit der Forschungskompetenz weiterzuentwickeln und müssen für die Studierenden ein differenziertes Bildungsangebot darstellen. Die Studienziele können dabei entweder disziplinär vertiefend oder inter-/transdisziplinär angelegt sein. Zur Unterstützung der internationalen Ausrichtung der Montanuniversität können Magisterstudien auch fremdsprachig und gemeinsam mit ausländischen Bildungseinrichtungen angeboten werden. Der konsequenten Entwicklung dieser Magisterstudien wird in den kommenden Jahren beträchtliche Bedeutung zukommen.

Gemeinsame Programme („joint study programs“) werden dabei komplementär zu bestehenden Angeboten angelegt, Doppeldiplomprogramme („double degree programs“) stellen erweiterte Studien unter Einbeziehung auswärtiger Angebote dar.

Eine bewährte Zusammenarbeit auf diesem Gebiet existiert mit der Colorado School of Mines in Golden, in dessen Rahmen die Studierenden Doppelabschlüsse an beiden Universitäten erlangen können. Derzeit sind die Studienrichtungen Petroleum Engineering und Industrielle Umwelttechnik in diesem Programm aktiv. Mit der École Nationale Supérieure des Mines de Paris ist für „Mineral Processing and Energy Systems“ sowie für „Raw Materials and Energy Systems“ ein Joint Degree Program in Ausarbeitung. Weiters wird mit einer kanadischen und einer französischen Universität ein Programm zum Thema „Refractory Materials“ vorbereitet.

6 Anspruchsgruppenperspektive

Die Montanuniversität als öffentliche Einrichtung versteht sich als kompetente Partnerin, die die Interessen vieler unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu berücksichtigen hat. Somit gilt es Konzepte zu entwickeln, die diesen Anspruchsgruppen gerecht werden, deren wichtigste auch aus den Bestimmungen des UG 2002 abzuleiten sind: Die Absolventinnen und Absolventen, der Arbeitsmarkt, die Wirtschaft und die Industrie, die Stadt Leoben und die Region Obersteiermark. Die Montanuniversität ist sich dieser Verantwortung bewusst und hat sich dementsprechende Ziele gesetzt.

6.1 Scientific Community

Strategische Ziele

- ▶ **Wir sind ein international nachgefragter Kooperationspartner mit ausgezeichneter Infrastruktur, exzellenten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit hohem Leistungsvermögen, hohem Vernetzungsgrad und starker Verankerung in der nationalen und internationalen Scientific Community.**
- ▶ **Wir erzielen Spitzenleistungen im Bereich der grundlagen- und anwendungsorientierten Forschung in den Themen Rohstoffe, Metallurgie, Werkstoffe einschließlich Fertigung, Recycling und Entsorgung auf Basis der natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Fachgebiete. Die Einhaltung des Nachhaltigkeitsgebotes treibt die Forschungsthemen voran.**

Die Montanuniversität mit ihrer Ausrichtung in Wissenschaft, Forschung und Lehre sieht sich als Mitglied der globalen Scientific Community. Um sich in Zukunft weiterhin in derselben ausgezeichnet zu positionieren und eine aktive Rolle in der ihr fachlich zugehörigen Community übernehmen zu können, zählt die Ausrichtung der Entwicklungsziele in diese Richtung zu einer ihrer wesentlichsten strategischen Aufgaben. Eine alleinige Konzentration auf die wissenschaftliche Gemeinschaft der fachverwandten Gebiete würde einen zu engen Rahmen ziehen, da sich die unterschiedlichen Wissenschaften in einem durchaus befruchtenden Wettbewerb befinden.

Die Scientific Community ist aus Sicht der Montanuniversität sehr vielschichtig. Zum einen hat jedes individuelle Fachgebiet seine eigene Scientific Community, die als Anspruchsgruppe gesehen werden muss. Durch die fachliche Ausprägung verfügt die Montanuniversität über Netzwerke mit österreichischen und internationalen Universitäten, die den wissenschaftlichen Diskurs, den personellen Austausch und die fachliche Zusammenarbeit sicherstellen. Aus langer Tradition bestehen internationale Verbindungen mit Schwesteruniversitäten, die sich fachgleich oder -verwandt positionieren.

Zum anderen findet die Montanuniversität ihre Scientific Community nicht nur im akademisch-wissenschaftlichen Bereich, sondern durch ihre anwendungsorientierte Ausprägung zunehmend in der nationalen und internationalen außeruniversitären Forschungsszene.

Innerhalb der Scientific Community gibt es je nach Karrierefortschritt (Nachwuchswissenschaftler / etablierte Mitglieder der Scientific Community) unterschiedliche Erwartungen. Sie alle werden mit ihren unterschiedlichen Merkmalen in der Scientific Community zusammengefasst und ihre Ansprüche übergreifend betrachtet.

Da die Montanuniversität auch in Zukunft den begonnenen Weg weiter verfolgen und ein anerkanntes, vollwertiges Mitglied der Scientific Community sein will, wird sie folgenden Erwartungshaltungen entsprechen:

- ▶ Themenkompetenz im Bereich Rohstoffwissenschaften und -technik, Werkstoffwissenschaften und -technik, Metallurgie, (Wissenschaft und angewandte Forschung) entlang der Wertschöpfungskette: Die Montanuniversität ist traditionell eine Universität, die in reger Interaktion mit ihrem Umfeld steht. Dieses Beziehungsgeflecht besteht in ausgeprägter Form zur Scientific Community, zur Wirtschaft, zur Politik und zu den Absolventinnen und Absolventen, zu wirtschaftsfördernden Einrichtungen, zu sekundären Ausbildungseinrichtungen sowie zur Region. Diesen Austausch braucht die Montanuniversität auch zur Profilbildung in Forschung und Lehre, zum Praxisbezug in Forschung und Lehre und zur Förderung der Verbundenheit der Anspruchsgruppen mit ihr. Diese Interaktion ist auch deshalb so wichtig, weil die Montanuniversität aufgrund ihrer Einzigartigkeit in den Fachgebieten für wichtige Branchen des Wirtschaftsstandortes Österreich den Nachwuchs ausbildet und die Forschungsleistung erbringt. So besteht mittlerweile ein dichtes Beziehungsgeflecht, das einen erheblichen immateriellen Wert darstellt. Diese Beziehungen schaffen zusätzli-

che Möglichkeiten und führen zu einem erweiterten Leistungsspektrum. Dieses zu pflegen und zu erweitern ist eines der Entwicklungsziele der Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Produkt einschließlich der Fertigung unter Einschluss der Natur- und Wirtschaftswissenschaften

- ▶ Kompetenter Kooperationspartner mit ausgezeichneter Personalkompetenz, -kapazität und Infrastruktur
- ▶ Fortführung und Ausbau bestehender Vernetzungen
- ▶ Offenes, vertrauensvolles Gesprächs- und Arbeitsklima

6.2 Wirtschaft

Strategische Ziele:

- ▶ **Die Kontinuität in der Strategie, sich auf die für die Montanuniversität typischen Fachgebiete zu konzentrieren und somit für maßgebliche Branchen exklusiver und zuverlässiger Partner in Forschung und Lehre zu sein, bildet weiterhin eine „Unique Selling Proposition“ dieser fachlich speziell ausgerichteten Universität.**
- ▶ **Die Einbindung und der Dialog mit der Wirtschaft sind unverzichtbarer Bestand der Entwicklung der Montanuniversität.**
- ▶ **Es ist ein Erfordernis, ein ausgewogenes Verhältnis von erkenntnisorientierter Grundlagenforschung und anwendungs- bzw. ergebnis- oder innovationsorientierter Forschung zu erreichen.**
- ▶ **Der Verantwortung für einen professionellen Technologietransfer wird die Universität Rechnung tragen. Die Universität zielt auf eine Erweiterung der Forschungsstrukturen durch kooperative Modelle (CD-Labors, Kompetenzzentren, Cluster, Netzwerke) zur Erreichung von überkritischen Massen mit internationaler Sichtbarkeit ab.**
- ▶ **Die Wirtschaftskooperation ist durch hohe Professionalität bestimmt. Im Rahmen der Möglichkeiten, Ressourcen und fachlichen Ausrichtung wird auf die Bedürfnisse der Wirtschaft eingegangen.**

Für die Montanuniversität besteht aufgrund ihrer fachlichen Ausrichtung schon traditionellerweise enger Kontakt mit der Wirtschaft, in spezifischen Bereichen in tiefer Ausprägung mit den fachverwandten Branchen. Die Kooperationsmodelle

varyieren von klassischen Kunden-Lieferantenverhältnissen bis hin zu langjährigen Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften. Die Einbindung der Erwartungshaltung der Anspruchsgruppe Wirtschaft in den Entwicklungsplan der Montanuniversität bildet einen grundlegenden Faktor für die beabsichtigte Weiterentwicklung in Forschung und Wissenschaft.

Die Montanuniversität wird Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette vom Rohstoff zum Produkt ansprechen. Damit können wir Unternehmen jeder Größe eine Zusammenarbeit anbieten, d.h. neben den Großunternehmen auch innovativen Klein- und Mittelunternehmen. Die Rolle der Montanuniversität verschiebt sich von der klassischen Forschungsanbieterin zur aktiven Gestalterin von Innovationsprozessen. Zu den direkten Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen kommen ergänzend die Interessensvertretungen der Wirtschaft, wie Fachverbände und Kammern hinzu. Die Ansprüche der Wirtschaft konzentrieren sich vorwiegend auf die Kernaufgabe Forschung. Unter Bedachtnahme auf die Ansprüche der Wirtschaft stellen sich Forschungs Kooperation und Zusammenarbeit folgendermaßen dar:

- ▶ Die Universität soll kompetente und praxisorientierte Forschungspartnerin sein, die die Bedürfnisse der Wirtschaft kennt und berücksichtigt. Die Forschungsleistung soll preis-/leistungsorientiert angeboten werden und auch für kurzfristige Problemlösungen verfügbar sein, wobei gleichzeitig der Anspruch besteht, dass Zugang zu "edge of technology" - Infrastruktur ermöglicht wird. Die öffentlichen Mittel sollen der Grundlagen- und Vorfeldforschung dienen. Die Universität soll sich in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit der Erkenntnis-, Innovations- und Ergebnisorientierung verpflichtet fühlen.
- ▶ Generell wird eine offene Universität für die Wirtschaft gefordert. Die Universität soll zunehmend Zugang zu nationalen und internationalen Netzwerken und Forschungsprojekten bieten. Die Universität hat die Verantwortung und Kostenträgerschaft für die Entwicklung von nationalen und internationalen Forschungsprojekten.
- ▶ Der Technologie- und Wissenstransfer soll professionalisiert sein. Die rasche Vermittlung von grundlagen- und anwendungsorientiertem Wissen für den technischen Fortschritt nimmt ebenso wie ein begleitendes Technologiemonitoring hohe Priorität ein.
- ▶ Um die Zusammenarbeit effizient zu gestalten, wird ein wirtschaftsfreundliches Klima und unternehmerisches Denken gepaart mit professioneller Leistungsabwicklung erwartet. Dies impliziert, dass die strategische Ausrichtung der U-

niversität die Entwicklungsziele der Unternehmen, Branchen und Märkte berücksichtigt und teilweise antizipiert.

- ▶ In der fachlichen Ausrichtung soll die Universität ihrem Profil entsprechend in der Lage sein, Informationsbereitschaft zu besitzen bzw. das Leistungs- und Forschungsportfolio auf ausgewählte Unternehmensgruppen und -branchen abzustimmen. Die Universität soll in der Lage sein, Unternehmensprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu begleiten. Die Universität soll ihre Funktion als Technologietreiber wahrnehmen, Beratungsleistung von Expertinnen und Experten sollen in Anspruch genommen werden können.

6.3 Arbeitsmarkt

Strategische Ziele

- ▶ **Unsere Absolventinnen und Absolventen sind geprägt durch eine Kombination von grundlagenfundierter natur- und ingenieurwissenschaftlicher, fachlich hoch qualitativer, international harmonisierter Ausbildung einschließlich betriebswissenschaftlichen Querschnittswissens.**
- ▶ **Ziel ist es technische Fach- und Methodenkompetenz, interdisziplinäres, interkulturelles, unternehmerisches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Mehrsprachigkeit, Mobilität, Verantwortungsbewusstsein und Wertevorstellungen, Teamfähigkeit, Führungskompetenz und Querschnittsfähigkeiten, Leistungsbewusstsein, Praxisorientierung, Aufgeschlossenheit für neues und lebensbegleitendes Lernen zu vermitteln.**
- ▶ **Wir wollen eine international anerkannte Bildungsinstitution sein, die neben der Grundausbildung in ihren Spezialisierungsbereichen Weiterbildung anbietet, die an den Erfordernissen der Wirtschaft, Wissenschaft und des Berufslebens orientiert ist.**
- ▶ **Die Absolventinnen und Absolventen der Montanuniversität verstehen sich als ein global agierendes Netzwerk, das eng mit der Montanuniversität in Verbindung steht.**

Der Arbeitsmarkt wird als Anspruchsgruppe der Montanuniversität in die Gestaltung des Entwicklungsplans mit einbezogen, da die Absolventinnen und Absolventen diesem entsprechen müssen. Dies hat starke Rückkopplung auf das Aus- und

Weiterbildungsprogramm der Montanuniversität. In diesem Zusammenhang sind Entwicklungen wie berufsbegleitendes Lernen, verstärkter Wechsel des Arbeitsplatzes und Einfluss der Globalisierung auf den Arbeitsmarkt erforderlich.

Die Entwicklungsaufgabe der Montanuniversität besteht darin, die Ansprüche der Arbeitnehmerseite aufzunehmen und im Ausbildungs- und Weiterbildungsangebot darauf zu reagieren. Um rasch auf geänderte Anforderungen des Arbeitsmarktes zu reagieren, sind Maßnahmen abzuleiten, die in der Lage sind, relativ kurzfristig auf den Bedarf des Arbeitsmarktes zu reagieren und den unterschiedlichen Erwartungshaltungen gerecht zu werden.

Arbeitnehmerseitige Ansprüche bzw. Ansprüche der Absolventinnen und Absolventen der Montanuniversität:

- ▶ Gute, fundierte, praxisorientierte, interdisziplinäre, international anerkannte Ausbildung, breite Einsetzbarkeit mit dem Anspruch Führungspositionen besetzen zu können. (Fachwissen, Interdisziplinarität und Querschnittskompetenzen)
- ▶ Abstimmung der Aus- und Weiterbildung auf unterschiedliche Karrierepfade in leitenden Positionen in der Unselbständigkeit, in der Wissenschaft, aber auch in der Selbständigkeit
- ▶ Auf den Bedarf des Arbeitsmarktes abgestimmte Curricula unter Berücksichtigung einer kurzen Studiendauer bei optimaler Wissensvermittlung
- ▶ Anforderungen des globalen Arbeitsmarktes sollen erfüllt sein, Vorbereitung im Studium auf die Anforderung dieses Arbeitsmarktes durch spezielle Ausbildungsangebote, Möglichkeit des Zugangs zum globalen Arbeitsmarkt durch Sprachkenntnisse, Unterstützung beim Finden des Arbeitsplatzes und Vermittlung durch ein Netzwerk der Universität
- ▶ Mentoring durch berufstätige Absolventinnen und Absolventen während des Studiums bzw. Begleitung beim Berufseinstieg, kontinuierliche Information über Joboptionen durch die Universität bei Berufswechsel
- ▶ Berufsbegleitende Weiterbildung
- ▶ Information über Forschung und aktuelle Entwicklungen in der Universität auch nach deren Verlassen durch die Absolventinnen und Absolventen
- ▶ Die Universität soll selbst ein attraktiver Arbeitgeber sein, Karrieremodelle und berufliche Weiterbildungsoptionen sollen angeboten werden, Eingehen der Mitarbeiterentwicklung auf den Bedarf der Work-Life-Balance mit speziellem Fokus auf die Bedürfnisse der Frauen

Arbeitgeberseitige Ansprüche:

- ▶ Ausreichende Zahl von Absolventinnen und Absolventen mit entsprechendem Ausbildungsprofil
- ▶ Unterstützung der Universität im Personalrekrutierung
- ▶ Aus- und Weiterbildung von Persönlichkeiten mit hohem Entwicklungs- und Leistungspotential wie auch Flexibilität
- ▶ An den Bedarf des Berufslebens angepasste Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen
- ▶ Möglichkeit des Lernens von den Besten, praxis- und umsetzungsorientierte Vermittlung des neuesten Wissens, der neuesten Technologien

6.4 Gesellschaft

Der Grundauftrag des Eigentümers gibt uns die Basis für unsere Entwicklung, die im Grundverständnis darauf beruht, auf Basis einer qualitätsgesicherten systemischen und professionellen Organisation weiteres qualitatives und quantitatives Wachstum zu erreichen. Die Montanuniversität bekennt sich zu qualitativem Wachstum, quantitatives Wachstum ist dort prioritär, wo überkritische Größen zu erreichen sind.

Strategische Ziele

- ▶ **Wir verstehen die gesellschaftliche Verantwortung, bringen unsere Leistung sowie unser Wissen in die technische, sicherheits- und umweltbezogene Weiterentwicklung ein und definieren neue Standards.**
- ▶ **Wir gehen mit den Ressourcen verantwortungsvoll um.**
- ▶ **Wir kommunizieren unsere Leistung und deren Bedeutung in einer verständlichen Sprache und öffnen uns der Gesellschaft.**
- ▶ **Wir wollen generell ein begeisterndes Klima für Technik, im speziellen für unsere Fachgebiete erzeugen.**
- ▶ **Ein besonderes Anliegen ist es uns, mehr Frauen für die Montanuniversität zu gewinnen und sie im Zugang zu Führungsfunktionen in Wirtschaft und Wissenschaft zu unterstützen.**



Abbildung 8: Anspruchsgruppe Gesellschaft

Der Bildungs- und Forschungsauftrag der Universitäten liegt im Bedarf der Gesellschaft begründet (§ 1 UG 2002). Um als Universität auf geänderte Anforderungen von Seiten der Gesellschaft reagieren zu können und sich entsprechend deren Bedarf weiter zu entwickeln, ist die Berücksichtigung dieser Anspruchsgruppenperspektive bei der Gestaltung des Entwicklungsplans von hoher Wichtigkeit.

Die Gesellschaft als Anspruchsgruppe ist wie in Abbildung 8 dargestellt, sehr breit gefächert. Ihr gehören die Vertreterinnen und Vertreter der öffentlichen Hand (Bund und Länder) genauso an, wie die Bevölkerung Österreichs im allgemeinen. Während die Ansprüche von Seiten der öffentlichen Hand und des Bundes in der Funktion des Eigentümers der Universitäten klar formuliert sind, erfordert der Umgang mit den allgemeinen gesellschaftlichen Ansprüchen neue Ansätze für technische Universitäten.

Besondere Bedeutung für die Entwicklung der Montanuniversität werden in den nächsten Jahren die Gruppen Frauen, Berufstätige, Schülerinnen und Schüler und Ausländerinnen und Ausländer haben, da sie das große Potenzial an Studierenden und Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen bilden. Daher gilt es besonders den Ansprüchen und Erwartungen dieser Gruppen zu entsprechen und Entwicklungsziele darauf abzustimmen.

Die Ansprüche der Gesellschaft an die Montanuniversität sind so vielschichtig und differenziert, wie die Anspruchsgruppe Gesellschaft selbst. Je nach Subgruppe variieren die Ansprüche:

Politik, öffentliche Hand:

- ▶ Erfüllen des Grundauftrages in Forschung und Bildung entsprechend der im Gesetz formulierten Aufgaben, Mitspracherecht und Leitlinienvorgaben (Eigentümersicht)
- ▶ Transparenz im Handeln und professionelle, effiziente, leistungsfähige Prozesse und Management, ressourcenschonendes Handeln (Optimalprinzip)
- ▶ Aufbau von Entwicklungskapazitäten und steigender Selbstfinanzierungsgrad
- ▶ Technische Universitäten fungieren als Unterstützung für die Industrie und Wirtschaft und wirken somit sichernd für den Wirtschaftsstandort Österreich
- ▶ Technische Universitäten liefern Beitrag zur Entwicklung und Formulierung von neuen Standards (Gesetzen)
- ▶ Beitrag zur Forschungs- und Technologiepolitik
- ▶ Beitrag zu einer aktiven Wissenschaftsszene
- ▶ Belebung der regionalen Wirtschaft

Die Erwartungshaltung der Gesellschaft an die Universitäten ergänzt die Ansprüche der öffentlichen Hand:

- ▶ klare, verständliche Kommunikation, Zugehen auf die Öffentlichkeit und eine verständliche Darstellung der Wissenschaft
- ▶ verantwortungsbewusstes Handeln nach ethischen Wertvorstellungen (Governance) und Vorbildwirkung
- ▶ das Expertenwissen soll in kritischen Wissensfragen Auskunft und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, dies ist gekoppelt mit der Erwartung an eine neutrale Haltung der Universitäten
- ▶ kritische Auseinandersetzung mit technischen und risikorelevanten Themenstellungen
- ▶ gute Ausbildung des Nachwuchses
- ▶ Chancengleichheit und Integration für Minderheiten und benachteiligte Bevölkerungsgruppen, z.B. Behinderte und Ausländerinnen und Ausländer
- ▶ Förderung von Frauen, um deren Anteil in Technik und Wissenschaft zu erhöhen

Die Umsetzung der Ansprüche der Anspruchsgruppe Gesellschaft führt zu einer Reihe von Zielen, die mit unterschiedlichen Prioritäten gewertet bzw. in der Reihenfolge ihrer Erfüllung gestaffelt werden müssen.

6.5 Wirtschafts- und Wissensregion Obersteiermark

Strategisches Ziel:

- **Wir sind Innovationstreiber in der von uns mit zu entwickelnden, dynamischen und international sichtbaren Wirtschafts- und Wissensregion Obersteiermark.**

Die Montanuniversität und deren fachliche Ausrichtung wurde historisch sehr stark vom wirtschaftlichen Umfeld der Region Obersteiermark geprägt. Genauso wie der Bedarf des wirtschaftlichen Umfeldes das Tun der Montanuniversität bestimmt hat, hat sich im Wandel der Zeit die Montanuniversität zum Innovationsmotor und zur Mitgestalterin der Region Obersteiermark entwickelt.

Da die Montanuniversität als einzige Universität ihren Sitz nicht in einer Landeshauptstadt und hat, kommt ihr eine bedeutendere Rolle in der Region zu als Universitäten sie in Ballungszentren haben. Auch wenn die Region in den 80er Jahren ihre strukturellen Probleme in einem beachtlichen Restrukturierungsprozess gemeistert hat, ist das Image der Schwerindustrieregion nach außen hin noch wirksam. Der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung durch das Abwandern von hochqualifizierten und jungen Menschen wird durch eine gezielte Strategie der Standortentwicklung zu begegnen sein.

Die aktive Mitwirkung der Universität am wirtschaftlichen und sozialen Leben wird damit zunehmend zu einem Entwicklungsfaktor des Wirtschaftsstandortes Obersteiermark auf dem Weg zu einer international anerkannten hochtechnologischen Industrieregion. Die Montanuniversität zieht sich nicht auf die für Universitäten hergebrachte Domäne der Wissenschaft und Forschung zurück, sondern gibt durch einen systematischen und nachhaltigen Technologietransferprozess ein ausdrückliches Bekenntnis zu dieser Rolle ab.

Eine aktive Gestaltung des Forschungsumfeldes in der Obersteiermark hilft uns auch, Wissensträger im Umfeld der Montanuniversität zu halten und externes Humankapital zu attrahieren. Die Verhinderung von Wissensabfluss und des Verlustes von Humankapital, Kreativität und technisches Wissen wird zu einem essenziellen Überlebensfaktor für Standorte. Nur so gelingt es, den Kreislauf der Wertschöpfungskette von Wissenschaft - Forschung – Wirtschaft nachhaltig zu entwickeln. In der folgenden Abbildung 9 wird die Wechselwirkung der Montanuniversi-

tät selbst und über ihr Umfeld mit dem globalen Wirtschafts- und Forschungsraum dargestellt.

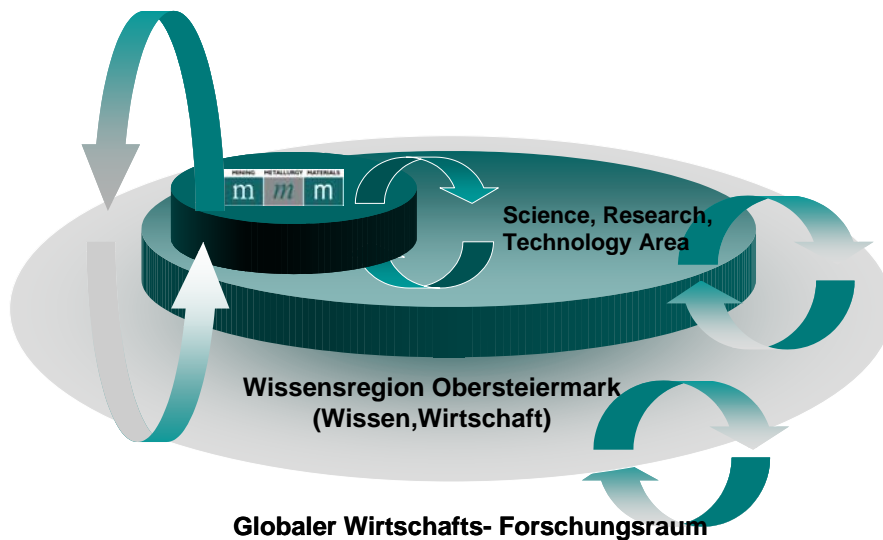


Abbildung 9: Etablierung einer Wissensregion im Umfeld der Montanuniversität und deren Wechselwirkung mit dem globalen Wirtschafts- und Forschungsraum

Die Etablierung einer international anerkannten Wissens- und Wirtschaftsregion bedeutet einerseits, die Rolle als direkter Wirtschaftsfaktor voranzutreiben und andererseits als Impulsgeber und Innovationsmotor bzw. Innovationstreiber die Region mitzugestalten.

Als direkter Teil der Wirtschaftsregion muss die Montanuniversität folgenden Ansprüchen gerecht werden:

- ▶ Wirtschaftliche Effekte als verantwortungsvolle Arbeitgeberin für hochqualifizierte Arbeitsplätze setzen
- ▶ Belebung der Wirtschaft durch Studierende und Forscherinnen und Forscher, Besucherinnen und Besucher der Montanuniversität
- ▶ Projektentwicklung, damit öffentliche und private Mittel in die Region kommen, Betreiben der Projekte
- ▶ Betreiberin von Infrastruktur
- ▶ Bekenntnis zum Imagefaktor für die Region und Heben des Bekanntheitsgrades der Region

- ▶ Unterstützung bei der Betriebsansiedelung und -gründung
- ▶ Direkte Auswirkung auf die Unternehmen der Region durch Absolventen, Kooperation, bessere Infrastruktur

Die Generierung neuen Wissens, die Umsetzung und Anwendung von Wissen und neuen Ideen, Konzentration auf das Intellectual Capital, das Denken in Investitionen und der Mut zum Gestalten bilden die zentralen Elemente der Wissensregion Leoben. Die Integration dieses Wissens als Träger der Wertschöpfung und die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistung bilden die zentralen Elemente der Wirtschaftsregion Leoben. Deshalb wird die Montanuniversität in ihrem Umfeld selbst oder über Public Private Partnership eine Research & Technology Area etablieren, die folgende Ansprüche deckt:

- ▶ Aufbau und Betreiben von Christian Doppler Laboratorien für gemeinsame Grundlagenforschung mit der Industrie
- ▶ Aufbau und Betreiben von kooperativen Instituten mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen zur anwendungsorientierten Forschung
- ▶ Betreiben eines Technologietransferzentrums für die Kooperation mit der Wirtschaft, wirtschaftsfördernden Einrichtungen und Interessensvertretungen
- ▶ Aufbau und Betreiben von Kompetenzzentren zur partnerschaftlichen Forschung und Entwicklung mit der Industrie zur Erweiterung und Absicherung der Kernkompetenzen der Montanuniversität
- ▶ Betreiben eines Gründerzentrums und Erweiterung zum Unternehmerhaus für die Wachstumsphase von Unternehmensgründerinnen und Unternehmensgründern aus der Montanuniversität
- ▶ Aufbau und Betreiben eines Weiterbildungszentrums für das berufsbegleitende Lernen
- ▶ Entwicklung und Betreiben von Projekten zur Erweiterung der Infrastruktur
- ▶ Aufbau und Betreiben sowie Mitwirken in Unternehmensnetzwerken
- ▶ Aufbau und Betreiben sowie Mitwirken in Clustern zur Etablierung einer fachbezogenen Region of Excellence

7 Potenzialperspektive

Das herausragende Potenzial der Montanuniversität sind die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Studierenden mit ihrem Wissen auf der einen Seite und ihrem Beziehungs- und Strukturkapital auf der anderen Seite. In der Potenzialperspektive werden strategische Zielsetzungen für die Entwicklung der Potenziale formuliert, um hohe Leistungen zu erzielen und das Potenzial optimal auszuschöpfen. Sie dient nicht nur zur Umsetzung der aktuellen Strategie, sondern schafft vielmehr die Voraussetzung für künftige Wandlungen und die Anpassungsfähigkeit, für Lernen, Innovationsfähigkeit und Wachstum.

7.1 Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Strategische Ziele:

- ▶ **Unsere Universität als Wissensorganisation betrachtet ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als größtes Zukunftspotenzial, deren ständige Entwicklung zu den zentralen Aufgaben zählt.**
- ▶ **Wir sind eine fachlich speziell, multikulturell ausgerichtete, international anerkannte Universität mit einer motivierenden, offenen, leistungsbezogenen Unternehmenskultur, in der sich die wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wohl, gefördert, gefordert und verbunden mit der Universität fühlen und Leistungsbereitschaft zeigen.**
- ▶ **Es gelingt der Montanuniversität, Nachwuchskräfte in allen Hierarchien selbst zu entwickeln und externe Forscherinnen und Forscher zu attrahieren.**
- ▶ **Ein besonderer Fokus richtet sich dabei darauf, Frauen in höherer Anzahl für eine wissenschaftliche Laufbahn zu begeistern und in ihrer wissenschaftlichen Karriere zu fördern.**

Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein Schlüsselement für die Aufgabenerfüllung in Forschung und Bildung. Universitäten sind per se Wissensorganisationen, ihre Wertschöpfung basiert generell auf dem Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wurde bislang von einem Wettbewerb von Wirt-

schaftsstandorten gesprochen, kommt mittlerweile die unmittelbare Verknüpfung mit dem Wettbewerb von Forschungsstandorten hinzu. Die Verfügbarkeit von hochqualifizierten und hochmotivierten Forscherinnen und Forschern wird damit zu einem entscheidenden Faktor für die Zukunft der Montanuniversität. Unter dem Aspekt, dass aufgrund der Einzigartigkeit der Fachgebiete der Montanuniversität Leoben diese den Forschungsnachwuchs und die Forschungsleistung für bedeutende Branchen zu gewährleisten hat, betrifft dies sogar den Forschungs- und Wirtschaftsstandort Österreich insgesamt. Ein in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen nicht ausreichend ausgeschöpftes Potenzial stellen die Frauen dar. Daher wird die Montanuniversität einen besonderen Fokus darauf legen, Frauen für eine wissenschaftliche Laufbahn zu motivieren, sie in ihrer wissenschaftlichen Karriere zu fördern und Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu schaffen. Auch dies muss vor dem fachlichen Hintergrund der Montanuniversität und ihrer geografischen Positionierung gesehen werden.

Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Montanuniversität sollen über ein hohes fachliches Wissen verfügen, das ergänzt wird durch Querschnittskompetenzen. Das fachliche Wissen impliziert berufsspezifisches Wissen, unternehmerisches Denken wie auch Qualitätsdenken. Die sozialen Fähigkeiten fordern Engagement, Führungskompetenz, Selbstmotivation, Leistungsbereitschaft, Ausdrucksfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Innovationsfreude und Fairness. Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihrer Rolle in der internationalen Scientific Community gerecht werden. Bei dem Bekenntnis zur Freiheit der Forschung und Bildung ist Effektivität, eine hohe Verbundenheit und Loyalität zur Montanuniversität und der Wille auf die Erwartungen der Anspruchsgruppen einzugehen, gefordert.

Es liegt an der Montanuniversität, weiterhin ein Klima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Individuum und in Teams unter sich ändernden Bedingungen weiterentwickeln können und gefördert werden. Dieser Prozess erstreckt sich von der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihrem Wirken in der Montanuniversität bis hin zum Ausscheiden aus der Montanuniversität, da speziell im Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse heute die Regel sind. Als besonders betroffene kleine Universität wird es eine Herausforderung sein, Modelle für Forscherinnen und Forscher zu schaffen, um die Kontinuität in der Forschung und Bildung zu sichern und einem ständigen Know-how-Abfluss entgegenzuwirken.

Das dargestellte Karrieremodell für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Abbildung 10 soll die Vielfalt und Durchgängigkeit der Karrieren von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an der Montanuniversität symbolisieren. Meilensteine verstehen sich nicht mehr als Kriterium, um den Weiterverbleib als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter der Montanuniversität zu sichern, sondern zeigen die Voraussetzungen, die mit der Erweiterung des Aufgabengebietes, des Verantwortungsbereiches und der Kompetenzen und einem Aufstieg in der Organisation verbunden sind.

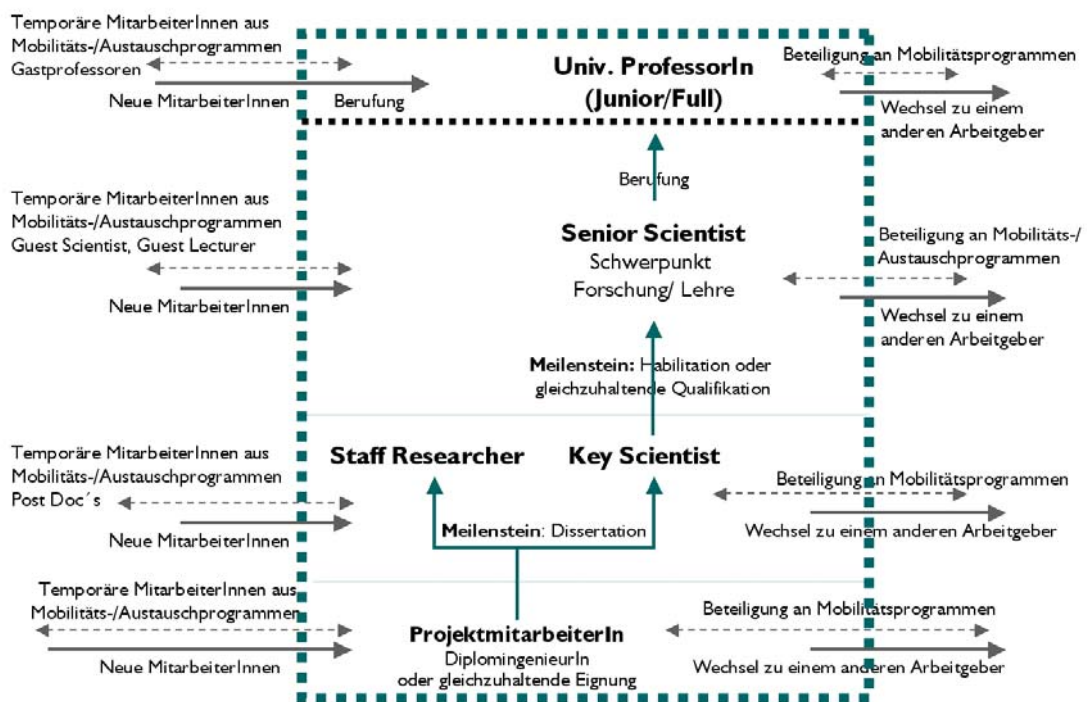


Abbildung 10: Symbolisches Karrieremodell für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als offenes System

Die Anforderung der Montanuniversität an ihre wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Rahmenbedingungen zur Entwicklung des Potentials derselben sind in den folgenden Punkten zusammengefasst:

- Wissenschaftlicher Nachwuchs wird in allen Hierarchiestufen der Montanuniversität in ausreichender Zahl hervorgebracht. Dies bedeutet, dass alle fachlichen Bereiche über kritische Größen auch in bezug auf die personelle Ausstattung verfügen müssen. Dafür müssen durchgängige Systeme geschaffen werden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem nationalen und

internationalen Umfeld für ein temporäres oder dauerndes Wirken an der Montanuniversität gewonnen werden. Ein entsprechendes Umfeld berücksichtigt die sozialen und kulturellen Bedürfnisse von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Dies spiegelt neben dem Bekenntnis zum Setzen von nachhaltigen wirtschaftlichen Impulsen auch die Intention und Motivation wider, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über eine international sichtbare Wissens- und Wirtschaftsregion ein entsprechend attraktives Umfeld zu bieten.

- ▶ Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Montanuniversität werden weltweit in Wirtschaft und Wissenschaft nachgefragt. Die Montanuniversität attrahiert die besten Forscherinnen und Forscher aus dem In- und Ausland. Dies erfordert Modelle, die diesen internationalen Austausch ermöglichen und fördern, die aus der eigenen Basis und Substanz zur Durchsetzung strategischer Interessen getragen werden. Beispiele dafür sind spezielle Stipendienprogramme, Gastwissenschaftlerinnen- bzw. Gastwissenschaftlerprogramme für Incomings und Outgoings. Nationale und internationale Mobilitätsprogramme sollen additiv wirken.
- ▶ Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Montanuniversität haben eine hohe Verbundenheit mit ihrer Universität und zeichnen sich durch renommierte fachliche und soziale Qualifikationen aus, ebenso durch Fairness und Teamfähigkeit. Dies hat zur Folge, dass die Montanuniversität ihre Personalentwicklung in der Weiterbildung darauf abstimmt sowie im Umfeld Netzwerke etabliert, die diese Verbundenheit noch erweitern.
- ▶ Frauen finden an der Montanuniversität ein die wissenschaftliche Karriere förderndes Umfeld vor. Die Montanuniversität hat aufgrund ihrer fachlichen Auslegung größere Schwierigkeiten, Quereinsteigerinnen zu gewinnen. Deshalb wird die Montanuniversität Modelle entwickeln, die eine höhere Anzahl von Frauen in die Wissenschaft bringt und ihnen Perspektiven in der wissenschaftlichen Laufbahn bietet. Möglichkeiten dazu sind spezielle Programme wie Nachwuchsförderung im studentischen Bereich und Wissenschaftlerinnenkollegs. Begleitmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie müssen eingerichtet werden, ebenso zur Berücksichtigung des sozialen Umfeldes.
- ▶ Die Montanuniversität verfügt über ein angepasstes Personalentwicklungskonzept für ihre wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu implementiert die Montanuniversität unter anderem Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einschließlich der Etablierung von karrierefördernden Maßnahmen.
- ▶ Leistungsbereitschaft wird anerkannt und entsprechend honoriert. Die Montanuniversität steht nicht zuletzt aufgrund ihrer Wirtschaftsnähe in besonderem Wettbewerb zum umgebenden Arbeitsmarkt.

7.2 Personal in der technisch-administrativen Dienstleistung

Strategische Ziele:

- ▶ **Wir sind eine fachlich speziell ausgerichtete, international anerkannte, multikulturelle Universität, die über professionelle Management- und Dienstleistungsstrukturen verfügt.**
- ▶ **Die ständige fachliche und persönlichkeitsorientierte Weiterentwicklung der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantiert hohe Kompetenz und Effektivität in den Kernprozessen des Managements, mit der die Leistungserbringung in Forschung, Lehre und Wissenstransfer unterstützt wird.**

An Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Dienstleistungsfunktionen sind mit dem UG 2002 neue, teilweise zusätzliche Aufgaben gestellt: Diese haben sich großteils vom reinen Verwalten und Administrieren zum Gestalten mit hohem Dienstleistungscharakter hin entwickelt und erfordern nunmehr andere Qualifikationen und Leistungsanreize. Es sind neue Berufsbilder mit einem hohen Verantwortungsgrad und weitgehender Spezialisierung entstanden. Dies bringt neue Herausforderungen an die Personalentwicklung mit sich. Es sind neue Dienstleistungen gefordert, sowohl im technischen als auch im administrativen Bereich.

Nichtwissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den administrativen und technischen Bereichen müssen entsprechend der Abbildung 11 neben fachlich aktuellem Wissen über Querschnittskompetenz verfügen und hohe Leistungsbereitschaft aufweisen, sich in die Prozesse des Veränderungsmanagements einbringen und der Montanuniversität loyal verbunden sein.



Abbildung 11: Anforderungsprofil an das Personal in der technisch - administrativen Dienstleistung

Zur Umsetzung der strategischen Entwicklungsziele der Montanuniversität ist das Potenzial der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation des Individuums oder einer Gruppe von Mitarbeitern zu fördern. Der Erhalt und die Schaffung eines optimalen leistungsfähigen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterpotenzials in Technik und Administration sowie in den Dienstleistungseinrichtungen ist unentbehrliches Element für eine gut organisierte und strukturierte, effizient arbeitende Organisation. Die Leitung der Montanuniversität sieht es als Aufgabe die Rahmenbedingungen zu verbessern, damit im Potenzial der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Folgendes erreicht werden kann:

- ▶ Die Montanuniversität hat in allen Dienstleistungsbereichen motivierte, hoch qualifizierte, in ihren Aufgabengebieten verantwortliche und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Die nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unverzichtbarer Bestandteil des „Unternehmens“ Montanuniversität in seinen zentralen Funktionen und zur Unterstützung der Leistungserbringung in Forschung, Lehre und Transfer.

- ▶ Neben der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten ist die Veränderungsbereitschaft, auf neue fachliche und soziale Herausforderungen am Arbeitsplatz flexibel zu reagieren zu können, zu fördern.
- ▶ Die Personalentwicklung berücksichtigt sowohl die individuelle Entwicklung als auch das soziale Umfeld und die Motivation eine geeignete betriebliche Karriere ("Life-Work-Balance") anzustreben
- ▶ Das Entlohnungssystem muss qualifikations- und leistungsorientiert gestaltet sein.

7.3 Studierende

Strategische Ziele

- ▶ **Wir sind eine offene, international agierende, Werte vermittelnde Spezialuniversität in einer attraktiven Wissensregion mit globaler Vernetzung in die Wirtschaft, die sich der Einheit von exzellenter Lehre und Forschung verpflichtet.**
- ▶ **Die Studierenden als integraler Faktor des universitären Lebens sind unser wesentliches Potenzial und erfahren, ein motivierendes, offenes, leistungsbezogenes, förderndes Umfeld.**

Forschung und Lehre sind die zentralen Aufgaben der Montanuniversität. Demnach sind die Studierenden neben den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das bestimmende und prägende Zukunftspotenzial der Montanuniversität. Mit dem Trend, dass Bildung eine lebensbegleitende Aufgabe wird, ändert sich natürlich auch der Begriff der Studierenden. Personen, die nach Beendigung eines Abschlusses an die Universität zurückkehren und ihr Studium weiterführen oder Personen, die sich in Seminaren über neue technologische Entwicklungen informieren wollen, zählen gleichermaßen zur Gruppe der Studierenden.

Studierende sollen ihr Studium gut vorbereitet beginnen und engagiert bzw. strukturiert betreiben und ein hohes Maß an Engagement einbringen. Das Mitwirken in der Lehre ist ebenso gefordert wie das frühzeitige Mitwirken in Forschungsprojekten. Beides fördert die Praxisorientierung, die Einheit von Forschung und Lehre sowie die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und die frühe Entwicklung von wissenschaftlichen Fähigkeiten. Die Bereitschaft zur Mobilität unterstützt den interna-

tionalen Austausch und die interkulturelle Zusammenarbeit, das frühzeitige Knüpfen von Kontakten, das Agieren in Netzwerken und die Mitgliedschaft in der internationalen Scientific Community. Neben dem Studium sollen sich die Studierenden in strategischen Projekten der Montanuniversität engagieren (z.B. Fördern eines technikbegeisternden Klimas, speziell für die montanistischen Fachgebiete durch eine Transmitterrolle in den Schulen). Abbildung 12 gibt eine nach Studienfortschritt differenzierte Sichtweise der Ansprüche an die Studierenden wieder.

Doktoratsstudierende	Mitarbeiter in Forschung und Lehre, Aktive Partner im Technologietransfer, Bereitschaft zur Mobilität, Internationalität und Wissenschaftlichkeit, TrägerInnen der Wissensregion, MitgestalterInnen des universitären Netzwerks
Magisterstudierende	Einbringen in strategische Projekte der Universität, TutorInnen- und MentorInnenprogramm, aktive Mitglieder der Wissensregion, Mitwirkung in Forschung (Kooperationen mit der Wirtschaft, Ferialarbeit), MitgestalterInnen und Evaluieren der Curricula, interkultureller Integrationsfaktor, Bereitschaft zur Mobilität, Traditionspflege und Gestaltung des informellen Universitätslebens, Mitwirkung bei der AbsolventInnenpflege, Offenheit und Kritikfähigkeit
Bakkalaureatsstudierende	Mobilität, Mitwirken in forschungsorientierten Arbeiten, Integrationsfaktor, Traditionspflege, Mitwirkung an der Gestaltung der Wissensregion, dem kulturellen, sozialen Umfeld, der Bedarfsanalyse und den Verbesserungen, Mitwirken in strategischen Projekten der Montanuniversität (Schülerwerbung, Gestalten der Universität für ein lernfreundliches Klima, Evaluierung der Lehre)

Abbildung 12: Ansprüche an die Studierenden der Montanuniversität Leoben

Studierende sollen offen sein, neben dem Studium am kulturellen und sozialen Leben der Region teilnehmen, frühzeitig Befähigungen zur kritischen Reflexion und zum verantwortlichen Handeln im demokratischen und sozialen Rechtsstaat zu entwickeln. Das Einbringen in die Tradition der Montanuniversität baut nachhaltig eine intensive Bindung zu derselben auf. Frühzeitige Kritikfähigkeit und die Bereitschaft, andere Studierende zu unterstützen, fördern die soziale Kompetenz, die Teamfähigkeit sowie Leadership.

Die Entwicklung des Potenzials der Studierenden ist deshalb so wichtig, weil diese einerseits der zukünftige Forschungsnachwuchs der Montanuniversität Leoben sind und andererseits den Erwartungen der Anspruchsgruppe Arbeitsmarkt gerecht werden müssen. Bedingt dadurch, dass die Montanuniversität Leoben in ihren Fächern einzigartig ist und damit teilweise exklusiv den Nachwuchs liefern

wird, ist das Hervorbringen einer ausreichenden Anzahl von hochqualifizierten Absolventen und Absolventinnen entscheidend für die Stellung des österreichischen Wirtschafts- und Forschungsstandortes im globalen Wettbewerb. Absolventen und Absolventinnen sind die späteren weltweiten Botschafter der Montanuniversität, die den Ruf und das Image prägen und verbreiten.

Die Anforderung der Montanuniversität an ihr studentisches Potenzial und die Rahmenbedingungen zur Entwicklung desselben sind in den folgenden Punkten zusammengefasst:

- ▶ Die Montanuniversität bringt in ihren Fächern eine ausreichende Anzahl von hoch qualifizierten Absolventen und Absolventinnen hervor. Dies bedeutet, dass die Montanuniversität Maßnahmen erarbeitet, die es ermöglichen, besonders gut geeignete Schülerinnen und Schüler anzusprechen bzw. entsprechende Zielgruppen für ein Studium an der Montanuniversität Leoben zu erschließen. Hier wird ein Fokus darauf gerichtet, Frauen für ein technisches Studium zu begeistern.
- ▶ Studierende aus dem Ausland werden gefördert und sind in ein interkulturelles Umfeld eingebunden
- ▶ Studierende mit Behinderungen werden besonders unterstützt.
- ▶ Begabte und leistungsfähige Studierende erfahren eine besondere Förderung
- ▶ In den Netzwerken der Montanuniversität sind Studierende wertvolle Mitglieder
- ▶ Kritikfähigkeit, Offenheit und verantwortungsvolles Handeln sowie der Wertebezug von Studierenden werden gefördert
- ▶ Die Einheit von Forschung und Lehre bringt den Studierenden frühzeitigen Zugang zur Forschung

7.4 Strukturkapital

Strategisches Ziel:

- ▶ **Wir sind eine ausgezeichnet ausgerüstete Universität, die für Forschung und Bildung über effektiv genutzte Infrastruktur verfügt oder Zugang zu apparativer Infrastruktur in Kooperation betreibt. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen können sich auf ihre Kernprozesse konzentrieren, das dazu notwendige Strukturkapital wird in adäquater Form zur Verfügung gestellt.**

In Erweiterung des traditionellen Begriffes wird Strukturkapital hier als jener Teil des immateriellen Vermögens verstanden, der nicht an die Wissensträger gebunden ist, ergänzt um materielle Vermögensbestände. Es sind dies somit die forschungs- und lehrrelevante Ausstattung, die verfügbaren Räumlichkeiten und die ablauforganisatorischen Dienstleistungen für Forschung und Bildung, z.B. Bibliotheksbestände, Datenbanken, Software, Verwaltungsleistungen, Werkstätten oder IT. Das Strukturkapital übernimmt die Supportfunktion für die wissensvermittelnden und -schaffenden Prozesse.

Folgende Anforderungen an das Strukturkapital ergeben sich aufgrund dieser Begriffsfestlegung:

- ▶ Moderne, technologisch fortschrittliche und funktionsfähige Geräteausstattung mit wertschöpfendem Auslastungsgrad bei ausreichend verfügbaren Kapazitäten unter Vermeidung von Redundanzen
- ▶ Partnerschaftlicher Betrieb von Großinvestitionen durch übergeordnete Kooperationsmodelle
- ▶ Räumlichkeiten in ausreichendem Maße und mit einer auf die Arbeitsbedürfnisse und dem speziellen Charakter der Leistungserstellung abgestimmten Ausstattung
- ▶ Leistungsadäquat gestaltetes funktionales Raumkonzept in einem universitären Campus mit der Möglichkeit der Schwerpunktbildung
- ▶ Gut ausgestattete Lehrsäle und ausreichendes Equipment für den Studienbetrieb, Arbeits- und Studierräume für Studierende bis hin zu Kommunikationszentren für Studierende (Integrationsräume)
- ▶ Automatisierte Verwaltungsprozesse mit Konzentration auf zielgerichtetes und effizientes Management
- ▶ Hohe Verfügbarkeit der Leistungen von Dienstleistungseinrichtungen
- ▶ Verfügbarkeit von Strukturkapital, das eine optimale Abstimmung auf Work-Life-Balance Ansprüche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewährleistet und die Bildung einer Wissensregion unterstützt, z.B. Einrichtung zur Kinderbetreuung, Wohnheime etc.

7.5 Beziehungskapital

Strategische Ziele:

- ▶ **Wir verfügen über ein aktiv gepflegtes, dicht vernetztes Beziehungsgeflecht, das die sekundären Ausbildungseinrichtungen, Wirtschaft, Scientific Community, Technologie- und Forschungspolitik, Gesellschaft sowie die Absolventinnen und Absolventen miteinbezieht.**
- ▶ **Unser Netzwerk steht für ständigen Austausch, Informationsgewinn, Profilweiterentwicklung, Leistungsergänzung, Benchmarking, aber auch aktives Mitgestalten des universitären Umfeldes in den Anspruchsgruppen unter einem für den nachhaltigkeitsorientierten Technikfortschritt begeisternden Klima.**

Die Montanuniversität ist traditionell eine Universität, die in reger Interaktion mit ihrem Umfeld steht. Dieses Beziehungsgeflecht besteht in ausgeprägter Form zur Scientific Community, zur Wirtschaft, zur Politik und zu den Absolventinnen und Absolventen, zu wirtschaftsfördernden Einrichtungen, zu sekundären Ausbildungseinrichtungen sowie zur Region. Dieser Austausch dient der Montanuniversität unter anderem zur Profilbildung und zum Praxisbezug in Forschung und Lehre und zur Förderung der Verbundenheit der Anspruchsgruppen mit ihr. Diese Interaktion hat mittlerweile zu einem dichten Beziehungsgeflecht mit erheblichem immateriellen Wert geführt. Diese Beziehungen schaffen zusätzliche Möglichkeiten und führen zu einem erweiterten Leistungsspektrum. Dieses zu pflegen und zu erweitern ist ein Entwicklungsziel der Montanuniversität.

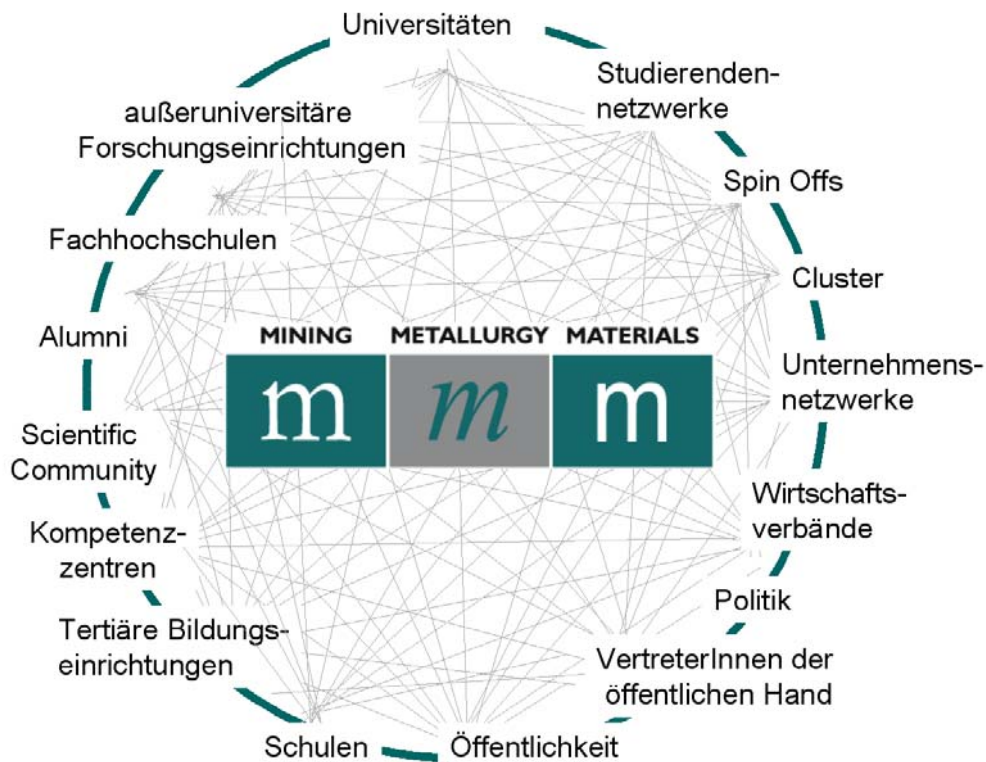


Abbildung 13: Die Vernetzungen der Montanuniversität Leoben

Die Beziehungen müssen grundsätzlich von einem gegenseitigen Verständnis um die Interessenswahrnehmung und von Toleranz aufgrund der Aufgabenstellungen und Erfordernisse einer Universität geprägt sein. Von den kooperierenden Personen wird erwartet, dass sie in einer partnerschaftlichen, neutralen und kritischen Außensicht ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Erwartungen weitergeben, Empfehlungen abgeben und sich beratend in der Schärfung des Leistungsspektrums und der Zukunftsorientierung der Montanuniversität einbringen. Sie sollen zum Bekanntheitsgrad und zur Pflege der institutionellen Kultur der Montanuniversität beitragen. Die Montanuniversität will gemeinsam mit ihrem Netzwerk ein Klima der Technikbegeisterung und eine positiven Einstellung der Gesellschaft zu Forschung und Entwicklung schaffen.

8 Prozessperspektive

In der Prozessperspektive sind die Kernprozesse der Montanuniversität Leoben angesprochen, mit denen sie ihre Leistungen erstellt, um den Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Die Leistungserstellung soll unter den Leitgedanken von Effizienz, Effektivität, Kreativität und Innovationsorientierung stehen. Die Kernprozesse und tragenden Säulen der Leistungserstellung sind Lehre, Forschung und Transfer und bedingt durch die Erfordernisse des UG 2002 Management als vierter Prozess. Die Universitäten sind einem starken nationalen und internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Deshalb müssen die Kernleistungsprozesse so abgestimmt werden, dass die Montanuniversität in diesem Wettbewerb ihre exzellente Stellung behält und weiter ausbaut.

8.1 Lehre

Strategische Ziele:

- ▶ **Unser Kernprozess Lehren vermittelt über die Grundlagenfächer, die technisch-montanistischen Fachgebiete und Querschnittskompetenzen hinausgehend Wertvorstellungen von Leistungsorientiertheit, Verantwortungsbewusstsein, Teamgeist, Leadership und Exzellenz.**
- ▶ **Unsere qualitätsgesicherten Prozesse in der Lehre gewährleisten, dass die Curricula effizient, zukunftsweisend, nachhaltig, umfassend, fokussiert, flexibel, international harmonisiert, mobilitätsfördernd, arbeitsmarktorientiert und auf die Voraussetzungen und Begabungen der Studierenden eingehend sind.**
- ▶ **Unser Prozess muss es ermöglichen, dass das Studium schnell, strukturiert, persönlichkeitsbildend ist und im Dialog mit den Lehrenden steht.**

Die Ausbildung von Studierenden zählt zu den Kernprozessen einer Universität. Die befruchtende Wechselwirkung von Forschung und Lehre versteht sich als „Best Practice“ Modell für akademische Ausbildung und bildet sich im Verständnis durch die Verschmelzung der beiden Kernprozesse als „Einheit von Forschung und Lehre“ ab. Die Montanuniversität, die durch ihre deutlich geringere Größe und somit Studierendenzahlen in Österreich eine Sonderstellung einnimmt, hat es immer gut verstanden, die Studierenden in das aktive Geschehen der Universität zu integrieren. Dazu sollen für technische Studien besonders geeignete Studierende

gezielt angesprochen werden und spezielle Angebote für herausragend begabte Studierende („high potentials“) entwickelt werden. Der heute oft diskutierte Ansatz, Studierende als Kunden zu sehen, würde dem lebendigen studentischen Leben mit seinen Traditionen, Gebräuchen und der Verbundenheit mit der Alma Mater Leobensis kaum entsprechen. Unsere Studierenden sind unser Zukunftspotenzial, sind Teil der Universität, dementsprechend wichtig ist auch die Gestaltung und die Entwicklung des Prozesses Lehre für die Montanuniversität.

Kennzeichnend für den Prozess der Lehre an der Montanuniversität ist, dass er einer kontinuierlichen Anpassung durch Evaluierungen und der Berücksichtigung der Erfordernisse der Anspruchsgruppen unterliegt. Die Realisierung der Bologna-Ziele zur Harmonisierung der Studien steht dabei genauso im Vordergrund, wie die fachliche Ausrichtung und Anpassung der Curricula. Neuen Themenstellungen und Lehrinhalten muss Raum in den Curricula eingeräumt werden, ohne dabei durch Überfrachtung der Studienpläne eine Erhöhung der Studiendauer hervorzu- bringen. Eine Konzentration auf das Wesentliche, das Einbringen von interdisziplinären Elementen soll Redundanzen in den Curricula ausschließen. Ein strukturierter Studienablauf soll sowohl die effiziente Vermittlung von Grundlagen- und Fachwissen beinhalten, aber auch den Studierenden den Freiraum bieten, sich entsprechend den eigenen Interessen und Begabungen zu entwickeln.

Gute Lehre setzt gute Universitätslehrerinnen und Universitätslehrer voraus. Das Zugehen auf die Studierenden, der offene Dialog mit ihnen, die intensive Förderung ihre Fähigkeiten und Persönlichkeiten muss Maxime der Lehrenden sein. Der traditionell gute Ruf der Leobener Absolventinnen und Absolventen beruht darauf, dass in den Lehrprozess die Wirtschaft integriert ist und dadurch Praxisorientierung entsteht. Der Lehrprozess muss auch weiterhin diese Einbindung von externen Lehrbeauftragten und Gastvortragenden aus der Wirtschaft vorsehen. Die Herausforderung wird es sein, international angesehene Persönlichkeiten als Lehrende einzuladen und so den Studierenden den Zugang zu anderen Denkschulen und Communities zu ermöglichen.

Das Wesen der Leobener Absolventinnen und Absolventen war und ist es, dass diese auf dem globalen Markt gut bestehen können. Diesem Wesenszug muss weiterhin entsprochen werden durch die Förderung der Teilnahme an nationalen und internationalen Austauschprogrammen mit anderen Universitäten und der weltweiten Wirtschaft.

Es ist allgemein bekannt, dass im Besonderen Nachwuchsprobleme in den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern bestehen. Dieses Defizit auszuräumen wird essenziell für die Absicherung der Forschungsstandorte Österreich und Europa im globalen Wettbewerb sein. Die Montanuniversität bekennt sich dazu, ihren Beitrag zu leisten. Ein quantitatives Wachstum der Studierendenanzahl unter Beibehaltung der Qualität bedeutet, den Lehrprozess methodisch, ressourcenmäßig und infrastrukturell darauf abzustimmen.

Die Montanuniversität will einen hohen Anteil an ausländischen Studierenden. Dies stellt an den Lehrprozess besondere Anforderungen, insbesondere in Bezug auf die sprachlichen und kulturellen Voraussetzungen und an die Berücksichtigung von internationalen Ausbildungssystemen, um die Durchgängigkeit und Studierbarkeit zu gewährleisten.

Das Eingehen auf die individuellen Fähigkeiten und Voraussetzungen der Studierenden wird in den Mittelpunkt der strategischen Entwicklung des Lehrprozesses gestellt werden. Dies trifft auf Studierende mit Behinderungen genauso zu, wie auf überdurchschnittlich begabte Studierende. Als Beispiel für den Lehrprozess seien Begabtenkollegs und besondere Förderungsprogramme genannt. Das spezielle Ansprechen von Maturantinnen bildet die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung des Potenzials der Frauen.

Die Montanuniversität wird im Lehrprozess die Möglichkeiten der Informationstechnologie und der modernen Medien bestmöglich einbinden. Ihre Infrastruktur in der Lehre wird auf einen qualitativ hochstehenden Lehrprozess angepasst und weiterentwickelt werden.

8.2 Forschung

Strategische Ziele:

- ▶ **Der Kernprozess Forschen unterliegt den hohen Ansprüchen und moralischen Werten des wissenschaftlichen Arbeitens.**
- ▶ **Forschung ist ein wertschöpfender Prozess, der geprägt von internationaler Ausrichtung teamorientiert, fachübergreifend, zielorientiert, ressourcenorientiert, befruchtend für die Lehre, integrativ, innovations- und erkenntnisorientiert durchgeführt wird.**

- ▶ **Der Prozess ermöglicht die individuelle Entfaltung sowie die Kreativität und fördert die Leistungsbereitschaft der Forscherinnen und Forscher.**
- ▶ **Der Nachhaltigkeit wird dabei besonderer Stellenwert beigemessen.**

Die Forschung bildet gemeinsam mit der Lehre den Grundauftrag und stellt aus heutiger Sicht die wichtigste Basis dafür dar, Wachstum aus eigener Kraft heraus zu gestalten und zu realisieren. In der Einheit von Forschung und Lehre erfolgt die Profilbildung. Daher ist der Forschungsprozess essenziell für die Leistungserstellung derselben und wird die Montanuniversität in ihrer Entwicklung maßgeblich prägen.

Die Freiheit der Forschung ist nach wie vor oberstes Prinzip. Dabei tragen die Forscherinnen und Forscher die strategische Ausrichtung und das Profil in den Fächern der Montanuniversität Leoben entlang der Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Produkt einschließlich der Fertigung, dem Recycling und der Entsorgung mit. Die Nachhaltigkeit wird ein Leitgedanke in derselben sein. In einem kreativitäts- und innovationsfördernden Klima sollen herausragende, international vergleichbare Leistungen entstehen, die zum weltweit guten Ruf der Montanuniversität beitragen. Der Anschluss an das internationale Forschungsgeschehen bedeutet aber auch, dass die Montanuniversität Voraussetzungen schaffen muss, die die Offenheit von Forschungsgruppen, die Mobilität und die Integration unterstützen.

Das Forschungsklima an der Montanuniversität Leoben soll gruppenübergreifendes vernetztes Arbeiten innerhalb der Universität unter Einbezug der Scientific Community fördern. In diesem Prozess werden Forschungscluster innerhalb der Universität, aber auch mit Dritten, etabliert.

Der hohe Qualitätsanspruch der Montanuniversität bringt es mit sich, dass die Forschung kreativ, systematisch, reproduzierbar, ressourcenbewusst, outputorientiert und wertschöpfend erfolgt. Dies bedingt, dass regelmäßige und anlassbezogene Evaluierungen (Peer Reviews) und Benchmarking mit dem internationalen Standard der Forschung in den jeweiligen Fachgebieten Vergleichbarkeit und Weiterentwicklung gewährleisten und zum Selbstverständnis gehören.

Die Forschungsmöglichkeiten sind wesentlich durch die verfügbaren Ressourcen beeinflusst. Deshalb ist es ein Entwicklungsziel der Montanuniversität, neben einer

ständigen Erweiterung der Forschungsinfrastruktur Optimierungen in den strukturellen Voraussetzungen durchzuführen. Dies betrifft die Auslegung des Forschungsprozesses auf eine gemeinsame Nutzung von Forschungsgeräten und Labors, vor dem Hintergrund, dass Arbeits- und Umweltsicherheitsstandards im Forschungsprozess integriert sein müssen.

Die Forschung an der Montanuniversität Leoben ist geprägt von einer Kultur der Interaktion mit der Wirtschaft und wirtschaftsfördernden Stellen. Deshalb muss der Forschungsprozess so ausgelegt sein, dass der Qualitätsgedanke die Zusammenarbeit mit Dritten fördert und Zuverlässigkeit, Professionalität, Zielorientierung und Partnerschaftlichkeit wichtige Merkmale dieses Prozesses sind.

Das Forschungsumfeld der Montanuniversität wird auch über die Wissens- und Wirtschaftsregion Obersteiermark hinaus wachsen und von sich ändernden Modellen (z.B. ausgelagerte Forschungseinrichtungen, Public Private Partnership Modelle) geprägt. Diese sich ändernden Rahmenbedingungen sind im Forschungsprozess zu berücksichtigen.

8.3 Transfer

Strategische Ziele:

- ▶ **Unser Kernprozess Transfer wirkt als Dienstleistungsprozess an der Schnittstelle von Forschung zu den Anspruchsgruppen und unterliegt einer kontinuierlichen methodischen Weiterentwicklung.**
- ▶ **Der Prozess ergänzt die Kundenorientierung der Universität, führt zu weiterer Prozess- und Produktorientierung, bedarfsgerechter und effizienter Vermittlung von Wissen und Erkenntnissen und ist geprägt von Professionalität und Kompetenz.**
- ▶ **Unser Prozess impliziert die Verwertung der Forschungsergebnisse und der intellektuellen Eigentumsrechte im Weg der Lizenzierung und Ausgründung.**

Der Transferprozess der technischen Universitäten nimmt besondere Bedeutung ein, da durch die Wirkung des Transferprozesses Wissen und Know-how der Universität an die adressierten Anspruchsgruppen herangetragen werden. Derselbe

ist daher nicht nur ein Kommunikationsinstrument, sondern er wirkt auch innovationsfördernd. Besonders die Montanuniversität Leoben ist geprägt von einem ständigen Austausch mit ihren Anspruchsgruppen, vor allen Dingen mit der Wirtschaft und dem Arbeitsmarkt sowie der Technologie- und Wirtschaftspolitik.

Die Montanuniversität verankert den Wissenstransfer neben Lehre und Forschung als dritten Kernleistungsprozess. Dieser ist vielschichtig in seiner Ausprägung und unterliegt einer kontinuierlichen Weiterentwicklung basierend auf den eigenen Erfahrungen (lernender Prozess). Aus heutiger Sicht ist der Transferprozess in drei Bereiche unterteilt: der klassische Transfer einschließlich der Patentverwertung, das Ausgründen und die berufsbegleitende Weiterbildung. Aus dem Selbstverständnis der Montanuniversität und aufgrund der Bedeutung des Transferprozesses für die Montanuniversität ist der Transfer von hoher Professionalität und Effektivität.

Der klassische Transfer konzentriert sich im wesentlichen darauf, Forscherinnen und Forscher mit der Wirtschaft in Kontakt zu bringen und durch eine gemeinsame Kooperation das bestehende Wissen in die Wertschöpfung bei den Unternehmen überzuführen oder für die Universität neue Forschungsmärkte zu erschließen. Um die Brücke von Forschung zu Prozessen und Produkten zu legen, muss der Prozess integrativ, kunden-, dienstleistungsorientiert und unternehmensorientiert sein. Netzwerke bilden die Plattformen für den Transfer. Eine spezielle Facette des Transfers ist der Umgang mit den Intellectual Property Rights der universitären Forscherinnen und Forscher. Patente haben zwar an sich einen hohen Stellenwert, ihre Verwertung muss aber vermehrt zu monetären Rückflüssen führen.

Der Bereich des Ausgründens ist eine spezielle Form des klassischen Transfers. Forschungsergebnisse der Montanuniversität werden über ihre Know-how-Träger dem Markt zugänglich gemacht. Der Anspruch an den methodischen Ansatz ist die Unterstützung über den gesamten Prozess, angefangen von der Ideenfindung bis zur Unternehmensgründung und zum Wachstumsunternehmen. Wenn es der Montanuniversität gelingt, diesen in ihrem Umfeld aktiv und professionell zu betreiben, leistet sie einen wertvollen Beitrag für die Wissens- und Wirtschaftsregion Obersteiermark.

Der Transfer des Wissens erfolgt über die berufsbegleitende Weiterbildung von Absolventinnen und Absolventen und Interessentinnen und Interessenten aus der Wirtschaft und dem Arbeitsmarkt. Die Universität differenziert zwischen Lehre und Weiterbildung, da diese beiden Prozesse durch die unterschiedlichen Anspruchs-

gruppen deutliche Unterschiede aufweisen. Prozessmerkmale der Weiterbildung sind Bedarfs- und Zukunftsorientierung, positioniert in einem hoch qualitativen Segment und vorgetragen durch bestqualifizierte Expertinnen und Experten. Die Entwicklung wird darauf abzielen, dass sich die Montanuniversität als professionelle Weiterbildungseinrichtung etabliert.

8.4 Management

Strategisches Ziel:

- ▶ **Unser Management umfasst die Etablierung von Führungs- und Supportprozessen, die auf den Grundsätzen der Leistungsorientierung, Effizienz und Effektivität beruhen. Dieser Prozess bildet unternehmerische Elemente einer Wissensorganisation ab und führt zu einer kommunikativen, partizipativen und konstruktiven Unternehmenskultur, die alle Potenziale der Universität integriert.**

Die Umsetzung des UG 2002, das der Universität größtmögliche Autonomie einräumt, erfordert auch, dass sich die administrativen Prozesse der Universität vom Selbstverständnis des Verwaltens hin zum aktiven Managen entwickeln. Die Montanuniversität sieht die Gestaltung des Prozesses Managen als eine wesentliche Herausforderung für ihre zukünftige Entwicklung. In diesen Prozess sind sowohl die nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch selektiv die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden. Durch die Stärkung der Kompetenz und des Fachwissens in allen Supportprozessen gelingt es im administrativen Bereich ökonomische Vorteile zu erzielen, die Qualität zu erhöhen und eine im internationalen Kontext herausragende Performance als wissensgenerierende und –vermittelnde Organisation zu erreichen.

Inhaltlich setzt sich der Kernprozess mit verschiedensten Aufgabenstellungen auseinander. Grundprinzipien für alle Subprozesse des Managens sind eine hohe Leistungs- und Serviceorientierung und sollen effiziente und effektive Kernprozesse in Forschung und Lehre ermöglichen.

Da es sich um Supportprozesse handelt, müssen diese durch besonders hohe Effizienz, Ergebnis- und Entscheidungsorientierung gekennzeichnet und die Leistungserfüllung auf das Anforderungsprofil abgestimmt sein. Prozessschritte müssen nachvollziehbar, strukturiert, ohne Redundanzen und bewertbar sein sowie in

sich qualitätsgesichert ablaufen. Durch Stärkung des Potenzials der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein neues Verständnis der Aufgabenstellung sollen diese als lernende und sich weiter entwickelnde Prozesse etabliert werden. Die Möglichkeiten der softwaregestützten Mittel werden ausgenutzt und Informationssysteme etabliert.

Die Universitätsleitung, die die Steuerung dieser Prozesse innehat, sieht ihre Aufgabe darin, in diesen Supportprozessen strategisch und zukunftsorientiert zu agieren. Durch partizipatives Vorgehen gepaart mit entscheidungsorientiertem Handeln werden die Prozesse von allen Universitätsangehörigen getragen. Kennzeichen der Unternehmenskultur der Montanuniversität sind eine Orientierung auf die Anspruchsgruppen, das Bekenntnis zu Leistung und Führung.

9 Finanzperspektive

Unser strategisches Ziel ist es, für anerkannte und legitime Ansprüche einzelner Gruppen eine ausgewogene Finanzierung zu erreichen.

- ▶ **Für die Erbringung der Grundleistung entsprechend UG 2002 ist eine angemessene Basisfinanzierung vorauszusetzen, die einen dem internationalen Bildungs- und Forschungswettbewerb entsprechenden Standard aufweist.**
- ▶ **Unter der Voraussetzung einer angemessenen Basisfinanzierung werden wir ein strategisches Wachstum aus eigener Kraft realisieren. Dafür werden Mittel aus der Auftrags- und Antragsforschung eingeworben, die hinsichtlich ihrer Herkunft ausgewogen und von hoher Wertschöpfung sind.**
- ▶ **Wir werden vermehrt Mittel aus dem Fundraising einwerben.**

Die Finanzperspektive umfasst alle monetären Mittel der Universität unabhängig von ihrer Herkunft, die die Universität in die Lage versetzt, die Ziele, die sich aus der Anspruchsgruppenperspektive, der Potenzial- sowie der Prozessperspektive ergeben, zu realisieren.

Strategisches Ziel ist es, für anerkannte und legitime Ansprüche der unterschiedlichen Gruppen eine ausgewogene Finanzierung zu erzielen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Gesellschaft im Allgemeinen und der öffentlichen Hand zu, wobei der Bund durch das bm:bwk die Rolle des Eigentümers einnimmt. Der Auftrag des Eigentümers, in § 3 UG 2002 definiert, stellt die von der Universität zu erbringende Grundleistung dar. Um einen dem internationalen Bildungs- und Forschungswettbewerb entsprechenden Standard aufzuweisen, ist für die Erfüllung der Grundleistung eine angemessene Basisfinanzierung Voraussetzung. In einer ersten Stufe ist anzustreben, die finanzielle Substanz auf ein internationales Niveau zu heben und im Weiteren muss die Basisfinanzierung mindestens dem Prinzip der Substanzerhaltung in Lehre und Forschung sowie dem Wissenstransfer entsprechen. Um der angestrebten Exzellenz zu entsprechen, ist eine Orientierung in der Gestaltung der Basisfinanzierung an den international ausgewiesenen technischen Universitäten unabdinglich. Die Konkurrenz der Forschungs- und Ausbildungsstandorte erzwingt das Erreichen von Exzellenz, um sich im internationalen Wettbewerb behaupten zu können und Wachstum aus eigener Kraft zu erzielen.

Für die Entwicklung des Humanpotenzials sind Mittel zur gezielten Förderung der Studierenden, der Forscherinnen und Forscher und der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit zustellen. Im Besonderen ist es ein Anliegen der Montanuniversität, die Forschungs- und Lehrkapazität zu erhöhen, die Mobilität zu forcieren, besondere Begabungen zu fördern, Leistungen zu honorieren und Frauen eine ansprechende wissenschaftliche Karriere zu ermöglichen.

Hinsichtlich des Strukturkapitals muss die finanzielle Bedeckung für Schaffung, Erhaltung und Ausstattung von Raum, sowie der Forschungs- und Kommunikationsinfrastruktur, der Infrastruktur der Serviceeinrichtungen, des Managements und der Universitätsleitung in ausreichendem Maße verfügbar sein. Die Herstellung einer arbeitsschutzkonformen Infrastruktur bis 2013 wird beträchtliche finanzielle Zusatzmittel seitens des Bundes erfordern. Gleichermaßen ist es aus Gründen eines langfristig optimalen Facility-Managements notwendig, Eigentümer der Gebäudesubstanz zu werden und damit auch die bislang vermierterseitig unzulänglich und unökonomisch gestaltete Gebäudeerhaltung und –modernisierung zu optimieren. Die Montanuniversität muss in die Lage versetzt, erfolgreich Beteiligungen z.B. an Kompetenzzentren, Public Private Partnerships oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen einzugehen und zu betreiben.

Zur Entwicklung des Beziehungskapitals, wie z.B. für den Aufbau, Betrieb und die Erweiterung von thematischen Netzwerken oder eines professionellen Alumniverbandes werden verstärkt Mittel einzusetzen sein.

Ebenso sind Mittel erforderlich, um die Entwicklungsziele im Transferprozess zu realisieren. Dies betrifft insbesondere den klassischen Technologietransfer, die Verwertung von Intellectual Properties, Ausgründungen und die Weiterbildung.

Eine dermaßen gestaltete Basisfinanzierung versetzt die Montanuniversität in die Lage strategisches Wachstum aus eigener Kraft zu realisieren. Dieses weitere Wachstum wird mittels monetärer Ressourcen aus der Antrags- und Auftragsforschung getragen. Dabei strebt die Montanuniversität eine Ausgewogenheit der Herkunft der Mittel bei hoher Wertschöpfung an.

Erklärtes Ziel der Montanuniversität ist es, vermehrt Mittel aus dem Fundraising einzuwerben. Diese dienen entweder zur Erfüllung anspruchsruppenspezifischer Anforderungen oder zur Gestaltung des qualitativen und quantitativen Wachstums.

Zur Entwicklung der Wissens- und Wirtschaftsregion wird die Montanuniversität versuchen Mittel aus der Region in Anspruch zu nehmen.

10 Widmung der Professuren

Laut Beschluss des Universitätsrates vom 12. September 2005 verlautbart im Mitteilungsblatt v. 30. September 2005, Stück 63.