

TÄTIGKEITSPROGRAMM DES REKTORATS 2019-2024: BILANZ

In Übereinstimmung mit Artikel 64 Absatz 3 der Statuten der Universität Freiburg vom 4. November 2016 hat das Rektorat der Amtsperiode 2019-2024 sechs Monate nach Amtsantritt sein Tätigkeitsprogramm vorgestellt. Darin beschrieb es die Entwicklungsvorhaben und Herausforderungen, die die Universität betreffen, die Schwerpunkte, die es setzen wollte und die daraus abgeleiteten Ziele.

Bei der Erstellung seines Tätigkeitsprogramms hat sich das Rektorat auf die mit dem Staat abgeschlossene Zielvereinbarung 2018-2022 sowie die Mehrjahresplanung 2018-2022 gestützt. Es berücksichtigte auch die Ergebnisse einer eingehenden Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf die Universität ("SWOT-Analyse") sowie der Arbeiten zur Vorbereitung der Strategie 2030, die zwischen 2018 und 2020 durchgeführt wurden. So hat das Rektorat sieben prioritäre strategische Handlungsfelder definiert, denen es 30 Ziele zugewiesen hat.

Mit diesem breit angelegten Ansatz bekundete das Rektorat seinen Willen, einen umfassenden Steuerungsansatz zu verfolgen und die Rolle zu übernehmen, die ihm im neuen Verwaltungssystem der Universität, welches mit der Revision der wichtigsten Rechtsgrundlagen der Universität zwischen 2015 und 2020 eingeführt wurde, zukommt. Es wollte auch die ersten Eckpfeiler zur Konkretisierung der in der Strategie 2030 formulierten übergeordneten Ziele setzen.

Der Grossteil der im Tätigkeitsprogramm 2019-2024 formulierten Ziele konnte vollständig oder zumindest weitgehend erreicht werden. Hinzu kamen weitere Projekte oder strategische Herausforderungen, je nach Bedarf, Möglichkeiten oder Erfordernissen. Folgende Beobachtungen können gemacht werden:

- **Die neue Governance der Universität wurde verfeinert und vollumfänglich zum Tragen gebracht.** Das Rektorat der Amtsperiode 2019-2024 konnte sich auf das neue Verwaltungssystem der Universität stützen und sich in einer neuen institutionellen Kultur entfalten. Auch wenn punktuelle Schwierigkeiten Anpassungen erforderlich machten, scheint der Kulturwandel nun vollzogen zu sein. Er erlaubte es insbesondere, die Interaktion zwischen den Einheiten und Organen der Universität sowie das Verständnis der Rollen und Verantwortlichkeiten, sei es auf der Ebene des Kantons, des Rektorats, des Senats oder der Fakultäten, zu stärken. Zudem wurde eine zunehmend informationsbasierte Entscheidungskultur implementiert, wurden verschiedene Leistungsvereinbarungen mit Fakultäten und Diensten abgeschlossen.

- **Neue Leistungen konnten entwickelt werden.** Das Rektorat hat sich dafür eingesetzt, das Profil der Universität zu stärken und bestimmte Bereiche spezifisch zu entwickeln. Dabei stützte es sich auf die historisch gewachsenen Stärken der Universität, weitere Spezifitäten sowie die Kompetenzzentren der Universität und richtete seine Entwicklungsprioritäten an den in der Strategie 2030 definierten Hauptachsen aus. Als Beispiele seien die Lancierung mehrerer neuer interdisziplinärer Programme, die vom Rektorat unterstützt werden, um auf die gesellschaftlichen Herausforderungen zu reagieren und auf bereits vorhandenen Kompetenzen der Universität basieren, oder die (noch in der Umsetzung befindliche) Schaffung eines interfakultären Zentrums für Lebensmittelwissenschaften genannt. Auch wurde ein Forschungsinformationssystem aufgebaut, und es konnten neue Angebote zur Unterstützung der

Karriere junger Absolventinnen und Absolventen entwickelt werden. Hingewiesen sei auch auf die Reorganisation der Bibliotheken mit der Einrichtung einer Koordinationsstelle für die Dokumentationszentren.

- **Die Entwicklung der Institution wurde weitergeführt und ihre Positionierung im Einklang mit ihren Werten und den gesellschaftlichen Entwicklungen gestärkt.** So wurden eine strategische Planung, die "Strategie 2030", ebenso wie eine Digitalisierungsstrategie und Empfehlungen für den Einsatz digitaler Medien in der Lehre, Best Practices für das Doktorat oder eine Sprachenpolitik verabschiedet.

- **Die Universität hat ihre Dynamik in den Bereichen Innovation und Forschung bewahrt und ausgebaut,** insbesondere durch mehrere Kooperationen, die im Bereich der Innovation aufgebaut wurden, zum Beispiel mit FriUp, der HES-SO oder der Wirtschaftsförderung des Kantons Freiburg. Dies hat sich auch in einer Zunahme der Anzahl Patente, Start-ups und Innosuisse-Projekte ausgewirkt. Verschiedene private Partnerschaften wurden geschlossen, gleichzeitig stieg die Zahl der Bewerbungen von Forschenden für Instrumente der Forschungsfinanzierung deutlich an und führte zu einem signifikanten Anstieg der Forschungsfinanzierung durch Drittmittel.

- **Potenziale konnten mobilisiert und Strukturen optimiert werden, um Bestehendes zu verbessern.** Einheiten wurden zusammengelegt und bilden nun die Dienststelle Gleichstellung, Diversität und Inklusion, den Infrastrukturdienst sowie die Dienststelle für Hochschuldidaktik und digitale Kompetenzen. Zudem wurde das Sprachenzentrum umstrukturiert, was zu einer deutlichen Erhöhung des Kursangebots führte, welches nun - dank Kooperationsvereinbarungen - auch anderen Hochschulen des Kantons offen steht. Die Universität wurde zudem vom Schweizerischen Akkreditierungsrat im Jahr 2022 akkreditiert. Das bestehende Qualitätssicherungssystem hat in diesem Zusammenhang von verschiedenen Entwicklungen profitiert und wurde von den Expertinnen und Experten gut aufgenommen. Es wurde festgestellt, dass eine ausgeprägte qualitätsorientierte Kultur besteht und dass auf allen Ebenen der Institution ein starkes Engagement für Qualität und Leitung vorhanden ist. Die Voraussetzung für die Akkreditierung, nämlich die Einführung einer systematischen und periodischen Evaluation der Professorinnen und Professoren, wurde kurz vor Ende der Amtszeit des Rektorats erfüllt.

Trotz grosser Anstrengungen müssen einige Ziele als teilweise oder nicht erreicht angesehen werden, insbesondere die Ziele in Bezug auf Nachhaltigkeit und Infrastruktur. Dies ist auf eine Kombination von Faktoren zurückzuführen, wie die begrenzte oder teilweise fehlende Personalausstattung trotz des vom Kanton im Jahr 2022 zugewiesenen Finanzrahmens 2023-2027, von dem das Rektorat am Ende seiner Amtszeit profitieren konnte. Substantielle Ressourcen wurden auch durch unvorhergesehene oder bei Amtsantritt des Rektorats 2019-2024 nicht bekannte Ereignisse absorbiert, wobei insbesondere auf die Pandemie (COVID-19) und – auf einer ganz anderen Ebene – auf den Beschluss des Staatsrats, die gesamte Lehrpersonen-Ausbildung an der Universität zusammenzulegen (ein Projekt, das im Übrigen von der Universität begrüsst wird und viele Perspektiven für interessante und innovative Entwicklungen sowohl im Bereich der Lehre als auch der Forschung beinhaltet), hinzuweisen ist. Das Rektorat war zudem häufig mit externen Abhängigkeiten und der Notwendigkeit der Koordination mit externen Partnern konfrontiert, insbesondere auf der Ebene des Staates Freiburg bei Dossiers im Zusammenhang mit der Infrastruktur.

Insgesamt ist die **positive Bilanz** des Rektorats in der Periode 2019-2024 hervorzuheben: Es ist dem Rektorat gelungen, Strukturen und Prozesse zu optimieren, das Leistungsangebot zu verbessern und auszubauen sowie vorhandene Potenziale zu aktivieren. Durch die fortgesetzte Umsetzung des neuen

Governance-Systems sowie durch den erfolgreichen Abschluss oder das erfolgreiche Vorantreiben mehrerer strategisch wichtiger Projekte konnte das Rektorat die Position der Universität Freiburg als führenden Forschungs- und Bildungsstandort und als Volluniversität von nationaler Bedeutung und internationaler Strahlkraft sichern.

Mehrere Ziele des Tätigkeitsprogramms 2019-2024 sowie einige strategische Projekte werden weiterhin relevant sein. Insbesondere die Entwicklung neuer akademischer Leistungen, die Nachhaltigkeit, das Projektmanagement im Zusammenhang mit Infrastrukturen sowie die Governance der Digitalisierung in Verbindung mit der IT-Sicherheit und den Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz werden zentrale Herausforderungen darstellen. Die Beziehungen nach aussen und die Suche nach einem "richtigen" Gleichgewicht zwischen der Steuerungsverantwortung der Leitungsorgane der Universität und der akademischen Verantwortung der Fakultäten und ihrer Mitglieder werden weiterhin von entscheidender Bedeutung sein. In diesem Sinne bleiben kohärente und klare Prioritäten, die Weiterentwicklung der Institution durch eine gezielte Profilbildung sowie die interne und externe Kommunikation unverzichtbar. Das Rektorat der Periode 2024-2029 wird somit über wertvolle und aufeinander abgestimmte Steuerungsinstrumente verfügen, um seine strategischen und operativen Ziele zu erreichen.

Freiburg, 8. Februar 2024