Universität Vechta
University of Vechta

www.uni-vechta.de

HEP

Hochschulentwicklungsplan 2024-2028

Beschlossen vom Senat am 07. Februar 2024
im Einvernehmen mit Präsidium und Hochschulrat

IMPRESSUM

Herausgeber: Die Präsidentin der Universität Vechta / Redaktion: Universität Vechta, Marketing und Kommunikation, Katharina Genn-Blümlein, Philip Kreimer, Henning Kreutzhecker / Layout und Satz: Philip Kreimer / Kontakt und Vertrieb: Universität Vechta, Marketing und Kommunikation, Driverstraße 22, 49377 Vechta, info@uni-vechta.de / Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion gestattet. / Abb. Seite 11, 15 Adobe Stock / Abb. Seite 37 flatauarchitekten / S.7, 9, 12, 14, 16, 18, 20, 26, 27, 39 Universität Vechta/ Wollstein/bitters.de / Soweit nicht anders angegeben, liegen alle weiteren Bildrechte bei der Universität Vechta / Lizenziert nach CC-BY-NC-ND /

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Profilschwerpunkte und Querschnittsdimensionen **5**
Abbildung 2: Entwicklung der Studierendenzahlen **28**

Inhalt

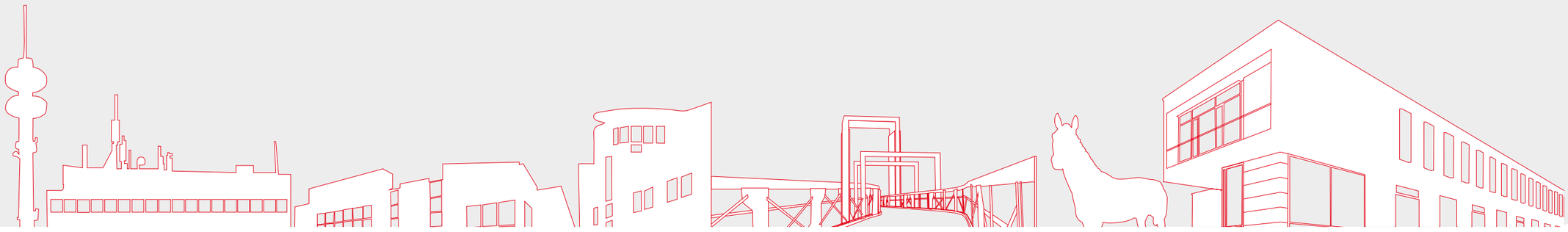
1. UNIVERSITÄT VECHTA: DIE ZUKUNFT IM BLICK, DEN WANDEL GESTALTEN
1.1 Schule der Zukunft gestalten: Lehr-Lernforschung **7**
1.2 Handlungskompetenz steigern, gesellschaftliche Teilhabe stärken: Professions- und Teilhabeforschung **9**
1.3 Dimensionen erfassen, in Zusammenarbeit gestalten: Transformationsforschung **11**

2. DIE VIER QUERSCHNITTSDIMENSIONEN
2.1 Internationalisierung **15**
2.2 Digitalisierung **16**
2.3 Gender und Diversity **18**
2.4 Nachhaltigkeit **19**

3. ENTWICKLUNGSLINIEN IN FORSCHUNG, NACHWUCHSFÖRDERUNG UND TRANSFER
3.1 Forschungsförderung **21**
3.2 Nachwuchsförderung **22**
3.3 Transfer, Gründungsberatung und Forschenden-Alumni/Alumnae **24**

4. ENTWICKLUNGSLINIEN IN LEHRE UND STUDIUM
4.1 Digitalisierung von Lehre und Studium **27**
4.2 Studiengangs- und Studienangebotsentwicklung **28**
4.3 Internationalisierung von Lehre und Studium **30**
4.4 Offene Hochschule und Vereinbarkeitsthemen **31**
4.5 Gesundheitsförderung und studentisches Gesundheitsmanagement **32**
4.6 Förderung Studierender durch Stipendien **33**
4.7 Weiterbildung **33**

5. ENTWICKLUNGSLINIEN IN DER ORGANISATION
5.1 Personal **35**
5.2 Finanzen und Controlling **36**
5.3 Infrastruktur **37**
5.4 Qualitätsentwicklung und Prozessmanagement **38**
5.5 Kommunikation **38**
5.6 Strategie- und Strukturprozess **39**



1. Universität Vechta: Die Zukunft im Blick, den Wandel gestalten

Hochschulentwicklungsplan 2024-2028

Gesellschaft und Wissenschaft stehen vor globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, dem Verlust von Biodiversität, der Energiewende, der Bewältigung sozialer Ungleichheit, der Digitalisierung, der Förderung von Demokratie oder der Sicherung gesellschaftlichen Zusammenhalts. Die Zukunft zu gestalten kann dabei nur als gemeinsame Aufgabe gelingen, bei der die Kräfte von Politik, Gesellschaft und Wissenschaft gebündelt werden. Die Komplexität der Themenstellungen braucht dafür das gelingende Zusammenspiel vieler Disziplinen, um zu ganzheitlichen sowie nachhaltigen Lösungen zu gelangen. Der daraus resultierende Anpassungsdruck für Gesellschaften wie auch das Individuum erfordert Akzeptanz für neue Wege, innovative Konzepte für die Kompetenzentwicklung als auch die Expertise und den Willen für die Gestaltung herausfordernder Transformationsprozesse. Universitäten nehmen eine unverzichtbare Rolle bei der Gestaltung von Transformationsprozessen ein, indem sie Forschung betreiben, Fachkräfte ausbilden, Netzwerke schaffen, den gesellschaftlichen Dialog fördern sowie mit Transferinitiativen direkt die Transformation fördern. Für diese Aufgaben muss die Universität Vechta als attraktiver Ort des Lernens, Forschens und Arbeitens wahrgenommen werden und sich vor dem Hintergrund hybrider Lehr-/Lernformen sowie flexibler Arbeitsmodelle neu aufstellen.

In der Universität Vechta werden in besonderer Weise Zukunftsfragen der Gesellschaft in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Diskurses entlang der Lebensspanne des Menschen gestellt: von den Erziehungswissenschaften und der Frühpädagogik, über die Lehrkräftebildung bis hin zu den Sozialen Dienstleistungen und der Gerontologie. Mit dem Selbstverständnis als Universität in Verantwortung sind die 17 Ziele der Nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Agenda 2030 der Vereinten Nationen und das normative Rahmenwerk Responsible Research and Innovation (RRI) zentraler Bezugspunkt für die Forschung und Lehre. Durch verantwortungsvolle Forschung und Lehre sollen die Bedürfnisse der Gesellschaft in Einklang mit nachhaltigen Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen gebracht werden.

Die Attraktivität der Universität Vechta als Studienort und Kooperationspartnerin hat angesichts veränderter Rahmenbedingungen einen hohen Stellenwert bekommen. Gerade im bundesweiten Wettbewerb stellt sie einen wesentlichen Faktor dar. Die Universität sieht hier eine vorrangige Aufgabe, ihre Organisationsstrukturen im Hinblick auf einen resilienten sowie attraktiven Campus auszurichten, eine eng an die beruflichen Bedarfe abgestimmte Studiengangsentwicklung zu betreiben und im Sinne der Verantwortung als größte Bildungsträgerin in der Region Studierende aktiv für den Hochschulstandort Vechta zu akquirieren. In diesem Kontext setzt die Universität Vechta auch baulich ein klares Zeichen für ihre zukunftsorientierte Ausrichtung durch die Investition in einen modernen Sportcampus mit einer neuen Zweifeldhalle.

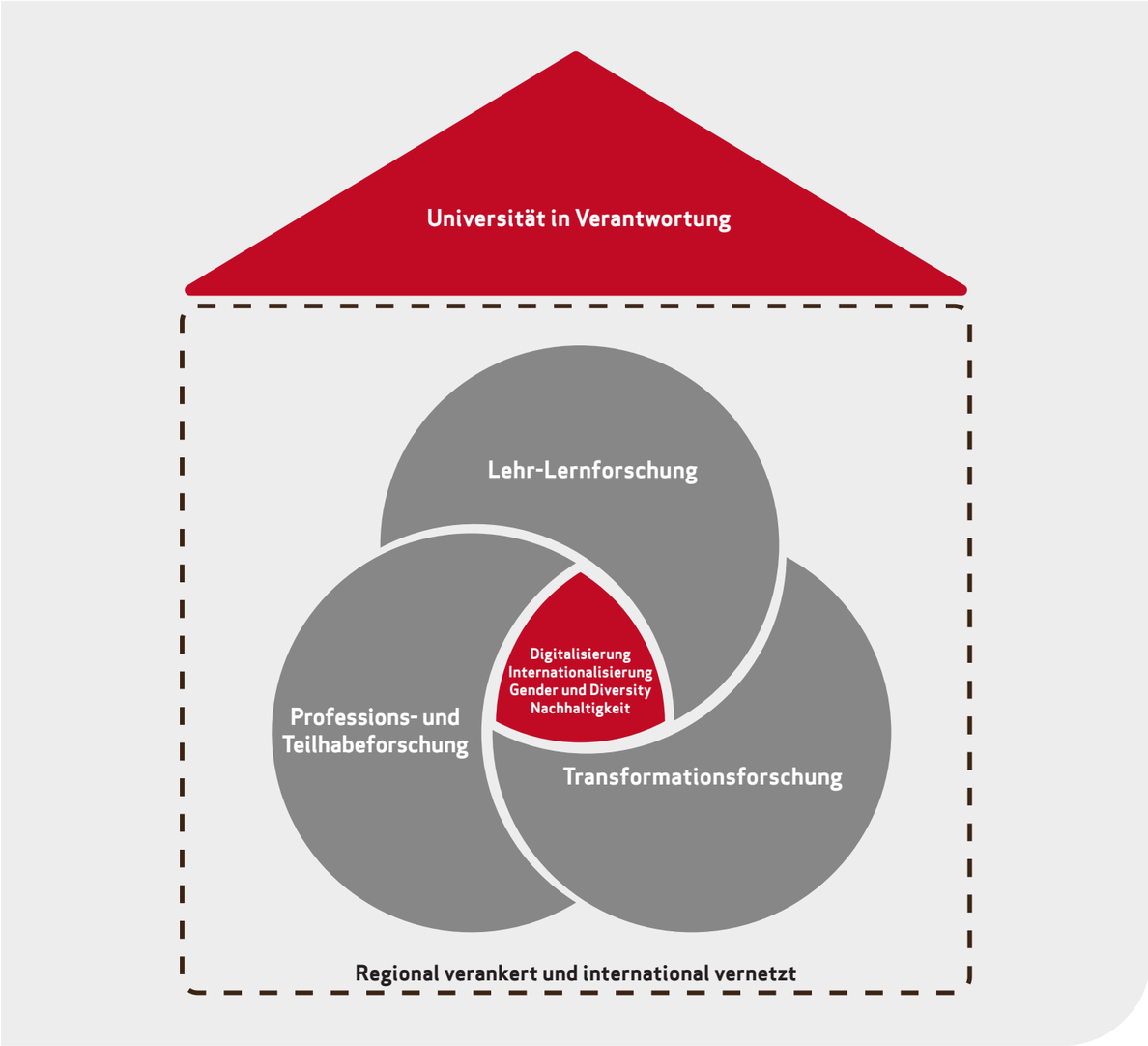


Abbildung 1: Profilschwerpunkte und Querschnittsdimensionen

Die Zukunft im Blick, den Wandel gestalten – mit diesem Anspruch entlässt die Universität Vechta ihre Absolvent*innen. Sie werden qualifiziert für das Lehramt in Grund-, Haupt- und Realschulen, für die Handlungsfelder der Sozialen Dienstleistungen sowie Wirtschaft und Ethik, für das Transformationsmanagement in ländlichen Räumen und für die Erziehungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften. Die Universität nimmt ihre Verantwortung als Bildungseinrichtung im Sinne der Daseinsfürsorge aktiv wahr und stellt sich mit ihrem Profil der Herausforderung, einen Beitrag zur Gestaltung einer zukunftsfähigen, sozialen, nachhaltigen sowie demokratischen Gesellschaft zu leisten.

Für die Hochschulentwicklungsplanung 2024-2028 fokussiert die Universität die eigenen Forschungsaktivitäten und bildet diese konzentriert in drei Profilschwerpunkten der Lehr-Lernforschung, Professions- und Teilhabeforschung sowie der Transformationsforschung ab (siehe Abbildung 1). Diese gezielte Vernetzung ermöglicht sowohl eine tiefgreifende und vielseitige Herangehensweise an Forschungsthemen als auch eine ganzheitliche Betrachtungsweise mit innovativen Ansätzen, um den Anforderungen der heutigen komplexen Welt besser gerecht zu werden. In interdisziplinärer Zusammenarbeit werden soziale, bildungsbezogene und gesellschaftliche Prozesse untersucht. Thematisiert werden gesellschaftliche Teilhabe entlang des menschlichen Lebenslaufes, die Gestaltung nachhaltiger Wandlungsprozesse und das Lehren und Lernen in einer heterogenen und digitalen Welt. Ziel ist es, die Menschen bestmöglich für und die Teilhabe an einer Gesellschaft zu befähigen. Die Profilschwerpunkte „Agrar und Ernährung“ und „Kulturwissenschaften“ der vorangegangenen Hochschulentwicklungsplanung werden insbesondere in den Profilschwerpunkten Transformationsforschung sowie Professions- und Teilhabeforschung integriert.

Seit knapp 200 Jahren steht die Lehrkräftebildung an der Universität Vechta, sowie ihren Vorgängerinstitutionen, für Qualität und stellt einen zentralen Stützpfeiler für die Qualifizierung von Lehrkräften in Niedersachsen dar. Im Profilschwerpunkt Lehr-Lernforschung wird zur Schule der Zukunft geforscht und Bildungs- und Interaktionsprozesse sowie der Schulunterricht in den Blick genommen.

Der Profilschwerpunkt Professions- und Teilhabeforschung vereint die Forschung zu Inklusion, Professionalisierungsprozessen, Berufen und Professionen. Diskutiert werden die gesellschaftliche Teilhabe der Menschen durch die verschiedenen Lebensalter, soziale Gerechtigkeit und die Entwicklung einer inklusiven Gesellschaft. Die Universität Vechta forscht dazu in interdisziplinären Teams mit modernen Forschungsmethoden an Sozialen Innovationen.

Im Profilschwerpunkt Transformationsforschung werden die Wandlungsprozesse hin zu einer nachhaltigeren Gesellschaft erforscht. Mit Fokus auf die Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 setzt die Vechtaer Transformationsforschung insbesondere Schwerpunkte bei Transformationsprozessen in ländlichen Räumen und der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Gemeinsam mit regionalen Partnern werden Lösungs- und Handlungskonzepte für eine nachhaltige und sozial tragfähige Entwicklung der Region und darüber hinaus erarbeitet.

Durch die engmaschige Verbindung von Forschung, Lehre und Transfer in diesen Themenfeldern trägt die Universität Vechta dazu bei, zukünftige Generationen zur Bewältigung komplexer Aufgaben vor dem Hintergrund großer gesellschaftlicher Herausforderungen zu befähigen. Kompetenzbedarfe aus der Professions- und Teilhabeforschung sowie der Transformationsforschung können durch große und langjährige Expertise in der Lehr-Lernforschung in Bildungskonzepte für junge Menschen übersetzt werden. Mit ihrem inter- bzw. transdisziplinären Ansatz in der Transformationsforschung und dem spezifischen Blick für die Bedarfe ländlicher Räume in einer globalisierten Welt hat die Universität Vechta hier ein Alleinstellungsmerkmal.

Die Querschnittsdimensionen – Digitalisierung, Internationalisierung, Gender und Diversity sowie Nachhaltigkeit – stellen dabei sowohl zwischen den drei Profilschwerpunkten als auch in der Universität insgesamt übergreifende Themen dar (siehe Kapitel 2).

1.1 Schule der Zukunft gestalten: Lehr-Lernforschung

Die Lehr-Lernforschung stellt für die Universität aufgrund ihres Schwerpunkts in der Lehrkräftebildung einen zentralen Forschungsbereich dar. Die „Schule der Zukunft zu gestalten“ ist eine bildungspolitische Herausforderung; an dieser Stelle einen Beitrag zu leisten und Studierende hierauf adäquat vorzubereiten ist eine Aufgabe, der sich die Universität stellt. Der Profilschwerpunkt Lehr-Lernforschung bündelt sowohl die Gegenstandsbereiche der fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Disziplinen als auch die der Erziehungswissenschaften und der Pädagogischen Psychologie mit der Bildungs-, Lern-, Schul- und Unterrichtsforschung. Darüber hinaus adressiert die Universität strukturelle Themen wie „Schulentwicklung“, „Quereinstieg“ oder „Planungen zur Schulstufengestaltung“ und gestaltet diese im Einklang mit der Landeshochschulentwicklungsplanung aktiv mit.

In einer diversen Gesellschaft, die sich auch in Schulen widerspiegelt, leistet die Lehr-Lernforschung theoretisch und empirisch einen Beitrag zur Analyse und Verbesserung von Schule. Erkenntnisse zu Bildungsprozessen und -verläufen von Kindern und Jugendlichen sowie deren organisatorische Voraussetzungen werden gewonnen. Schwerpunkte in diesem Profilschwerpunkt liegen auf grundlegenden Fragestellungen zu Lernprozessen von Kindern und Jugendlichen, innovativen Lehrkonzepten, Lehrmethoden und -materialien sowie auf Fragen zur Professionalisierung von Lehrkräften sowie Interaktion von Lehrkräften und Schüler*innenschaft.

Im Bewusstsein um gesellschaftliche Spannungsfelder im Hinblick auf Heterogenität und Inklusion entwickeln Forschende der Universität richtungsweisende Perspektiven zur Entwicklung eines inklusiven Schulsystems. Das Themenfeld und die Aufgabenstellung Inklusion und insbesondere die schulische Inklusion wird in dem Forschungsinstitut „Bildung, Erziehung, Gesellschaft: Vechta-Institut für Inklusion“ (BERGVINK) in den kommenden Jahren vorrangig bearbeitet werden.

Die folgenden Forschungsperspektiven der Lehr-Lernforschung weisen unterschiedliche Anknüpfungspunkte und Schnittmengen zu dem Profilschwerpunkt Professions- und Teilhabeforschung auf. Die Perspektiven liefern mit den jeweils genannten Maßnahmen wichtige Impulse für die Universität und tragen zur Mitgestaltung einer inklusiven Schule der Zukunft wichtige Erkenntnisse auf Basis von Forschung bei.

Heterogenität, Inklusion und Adaptivität

Eine inklusive Schule der Zukunft steht in unmittelbarem Zusammenhang zur steigenden Diversität innerhalb der Gesellschaft und damit auch der Schüler*innenschaft. Inklusionsforschung beschäftigt sich dementsprechend mit unterschiedlichen professionellen Formen der Individualisierung und Differenzierung. Für Lehrkräfte wird es immer wichtiger, den individuellen Bedürfnissen und Voraussetzungen von Lernenden gerecht zu werden und die Lernumgebung adaptiv so anzupassen, dass sie den individuellen Interessen, Fähigkeiten und Fortschritten Einzelner entsprechen. Forschung wird in diesem Kontext in besonderer Weise zukunftsweisend, wenn sie sich mit der zunehmenden und vielfältigen Diversität im Kontext Schule auseinandersetzt. An dieser Stelle spielen auch Fragen zur Adaptivität, zu Lernschwierigkeiten, zu Sprachkompetenz und Mehrsprachigkeit, zu Kategorisierung und Stereotypisierung oder zum Kontext von Migration und Flucht sowie zur Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams und im Ganztag eine wichtige Rolle. Insbesondere Grundschulen als Orte vielfältiger Lerngruppen, aber auch die Sekundarstufe bieten dafür viele Forschungsperspektiven. Dabei stehen die Förderung von Lern- und Entwicklungsprozessen von Kindern und Jugendlichen und ihre Perspektiven sowie Vorstellungen im Vordergrund. Außerdem wird die Frage adressiert, wie Lehrkräfte qualifiziert werden müssen, um geeignete Lernumgebungen und Lerngelegenheiten in Schule und Unterricht zu gestalten und um die Bedingungen für wirksame Lernprozesse aller Schülerinnen und Schüler anregen zu können. Die Universität trägt dazu bei, dass Potenziale, gerade auch in interdisziplinären Ansätzen im Sinne des weiteren Profilschwerpunktes Professions- und Teilhabeforschung entfaltet und genutzt werden können – insbesondere unter Einbezug der Potenziale von Digitalisierung.

Unterrichtsforschung

Die Universität gestaltet sowohl im Bereich fachdidaktischer Forschung als auch in interdisziplinären Konstellationen im Kontext der Unterrichtsforschung die Schule der Zukunft. Fach-, allgemeindidaktische und pädagogisch-psychologische Fragestellungen werden in den Blick genommen – beispielsweise zu fachspezifischen Unterrichtsmethoden, zur Gestaltung von Lernprozessen, zum Kompetenzaufbau und zur Förderung von Kompetenzentwicklung, zur Rolle von Lehrkräften, zur Schulbuchforschung oder auch zu digitalen Lehr- und Lernmedien sowie den Chancen von Digitalität im Kontext Schule. Eine besondere Stärke der regional verankerten Universität ist dabei auch die Erforschung außerschulischer Lernorte als Teil eines lebensweltbezogenen Unterrichts.

Lehren und Lernen in einer digital geprägten Welt

Die digitalisierungsbezogenen Kompetenzerwartungen und Anforderungsprofile von Lehrkräften sind in den vergangenen Jahren deutlich geschärft worden. Die Universität untersucht in diesem Zusammenhang, wie integrative Medienbildungsangebote gestaltet werden können, wie Lehrkräfte medien- und fachdidaktische Potenziale digitaler Medien für die (inklusive) Unterrichtsgestaltung und Schulentwicklung erkennen und nutzen lernen und welche Kontexte den Einsatz digitaler Medien in der Praxis bedingen. Aktuelle Fragestellungen zum Umgang mit Desinformation oder künstlicher Intelligenz (KI) in Bildungskontexten sind weitere Beispiele für dieses Forschungsfeld des Lehrens und Lernens. Die Zusammenarbeit mit dem Medienkompetenzzentrum Vechta ist dabei ein wichtiger Ausgangspunkt für interdisziplinäre Forschungsprojekte.

Bildung für nachhaltige Entwicklung

Die Schule der Zukunft soll ein Ort sein, der Bildung als Gut ansieht, das zu zukunftsfähigem Denken und Handeln befähigt (siehe auch Kapitel 1.3). Die Förderung des Erwerbs von Zukunftskompetenzen und deren Erforschung soll dazu beitragen, dass Lehrkräfte und Schüler*innen sich kompetent an gegenwärtigen und zukünftigen Prozessen zur Gestaltung der Gesellschaft beteiligen und mit etwaigen Unsicherheiten und Multiperspektivität zielorientiert umgehen. Forschungsperspektiven für die Bildung für nachhaltige Entwicklung, die das Profil der Universität im ländlichen Raum spezifisch mitprägen, sind Kompetenzmodelle, Lehrkompetenzen, der Einsatz von innovativen Methoden, die Ausgestaltung von Unterrichtsmaterialien, Steuerung und Institutionalisierung sowie Governance- und Transferforschung.

1.2 Handlungskompetenz steigern, gesellschaftliche Teilhabe stärken: Professions- und Teilhabeforschung

Der Profilschwerpunkt Professions- und Teilhabeforschung wird von Forschenden aus unterschiedlichen Fachdisziplinen adressiert. Die Qualität der Teilhabe in einer Gesellschaft hängt von den Professionen und ihren Fachkräften ab. Der Profilschwerpunkt trägt dazu bei, das Verständnis von Berufen, Professionen und Inklusion zu erweitern und stellt die Befähigung und Teilhabe im Lebenslauf und die soziale Gerechtigkeit insgesamt in den Mittelpunkt. Zentrale Akteure dieses Feldes sind Forschende der Fachdidaktiken, Erziehungswissenschaften, Pädagogischen Psychologie, Sozialen Arbeit, Gerontologie und des Managements Sozialer Dienstleistungen.

Professionsforschung

Die Professionsforschung nimmt die Prozesse der Bildung und Förderung sowie Weiterentwicklung von Professionalität in unterschiedlichen berufsbiographischen Entwicklungsphasen in den Blick. Sie adressiert die Voraussetzungen (z.B. Wissen, Können, Haltung) für professionelles Handeln in unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern. Zudem werden Perspektiven der Ausgestaltung der professionellen Kompetenz sowie die kollektive Professionalisierung berücksichtigt. Die Akademisierung und strategische Platzierung von Berufen und deren gesellschaftlichen Anerkennung in der beruflichen Hierarchie werden in der Professionsforschung betrachtet und rekonstruiert. Sie kann dabei als Ausgangspunkt von Professionalisierungsprozessen eingeordnet werden, deren Kernanliegen die weitere fachliche Entwicklung und Profilierung in Ausbildung und Forschung darstellt.

Professionsforschung in den Sozialen Dienstleistungen betrachtet z.B., wie sich die *gendered professions* in sich wandelnden Verhältnissen reproduzieren und transformieren. Forschung im Kontext der *gendered professions* untersucht dabei, auf welche Weise Berufe traditionell nach Geschlecht kategorisiert und bewertet werden. Entsprechende Studien hinterfragen, inwieweit Geschlechterstereotype und Erwartungen daran die Zulassung, Anerkennung und Karriereentwicklung in bestimmten Berufen beeinflussen. Darüber hinaus wird analysiert, auf welche Weise solche Bewertungen die gesellschaftliche Wahrnehmung von Professionalität und Kompetenz beeinflussen, je nachdem ob die Professionellen männlich oder weiblich sind.

Für das Lehramt wird ein besonderes Augenmerk der Professionsforschung auf schulformspezifische Anforderungen an das pädagogische Handeln von Lehrkräften gelegt. Vechtaer Forschende beschäftigen sich mit Fragen der Voraussetzungen, Entwicklung, Modellie-

rung, Messung und Wirkung professioneller Kompetenzen von Lehrkräften und damit, wie den Anforderungen in den Qualifizierungsphasen Rechnung getragen werden kann. Dabei werden insbesondere zentrale gesellschaftliche Entwicklungen, wie z.B. Digitalisierung, Verwirklichung von Inklusion in der mehrsprachigen Migrationsgesellschaft oder Bildung für nachhaltige Entwicklung thematisiert. Untersucht wird auch, wie spezifische Elemente des Studiums, wie z.B. die Planung und Reflexion von Unterricht sowie das forschende Lernen während der Praxisphasen zur Kompetenzentwicklung der Studierenden beitragen. Zukünftig wird Professionsforschung unter anderem noch stärker die kontinuierliche Qualifizierung von Fachkräften im Beruf in den Blick nehmen (siehe Kapitel 4.7).

Teilhabeforschung

Die Realisierung der Nachhaltigkeitsziele als Herausforderung der heutigen Gesellschaft macht die Berücksichtigung der unterschiedlichen Dimensionen sozialer Innovationen notwendiger denn je. Dabei geht es nicht nur um die Berücksichtigung einer effizienten Nutzung materieller Ressourcen, sondern auch um Fragen von Generationengerechtigkeit, sozialer Teilhabechancen, Mitbestimmung in politischer wie sozialer Hinsicht, aber auch um Daseinsvorsorge. Eine sozial nachhaltige und zukunftsfähige Gesellschaft ist dabei an demokratischen Werten, gesellschaftlicher Teilhabe, Geschlechtergerechtigkeit und der Anerkennung von Vielfalt orientiert. An der Universität Vechta ist die Teilhabeforschung breit verankert und umfasst nicht nur die Sozialen Dienstleitungen und die Lehrkräftebildung, sondern findet sich auch in den Bereichen Wirtschaft, Politik oder den Kulturwissenschaften.

Die Diskussion und Umsetzung von Inklusion zur Schaffung einer inklusiven Gesellschaft ist zentraler Gegenstand der Teilhabeforschung. Ausgehend von einem weiten Inklusionsverständnis werden die Herausforderungen, Barrieren, Bedingungen und Potenziale gesellschaftlicher Teilhabe thematisiert. Dazu zählen bspw. die Gestaltung inklusiven Schulunterrichts, soziales Unternehmertum, die Arbeitswelt der Zukunft, die Gestaltung politischer Prozesse oder die Frage, wie Wohnkonzepte im Alter oder vor dem Hintergrund besonderer Bedürfnisse Selbstbestimmung und Unabhängigkeit fördern können. Die Teilhabeforschung wird dabei getragen von interdisziplinärer Zusammenarbeit und multiprofessionellen Zugängen.

Das Konzept der Teilhabe setzt das Individuum und die Gesellschaft auf vielfältige Weise in Relation nicht nur zu den Mitmenschen, sondern auch zu strukturellen Bedingungen wie etwa Bildungskontexten oder Digitalisierungsprozessen. Kernfragen der Teilhabeforschung beziehen sich darauf, wie soziale Gerechtigkeit in der Gesellschaft durchgesetzt werden kann. Mit dem Begriff der Teilhabe verstärkt sich die Forderung danach, breite Bevölkerungskreise in alle Leistungssysteme einer Gesellschaft einzubeziehen und somit an den Lebensmöglichkeiten einer Gesellschaft zu beteiligen. In der Vechtaer Teilhabeforschung wird dies insbesondere mit Fokus auf schulische und außerschulische Bildungskontexte, inklusive Bildungsprozesse sowie den Rahmenbedingungen von Erziehung und Gesellschaft thematisiert. Dies ist bereits durch die Gründung des profilschaffenden Forschungsinstituts BERGVINK sichtbar und wird durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren und die Kooperation mit unterschiedlichen Bildungseinrichtungen und außerschulischen Lernorten deutlich.

Auch im Zuge der Digitalität spielt Teilhabe eine besondere Rolle. Dabei steht nicht nur digitale Teilhabe im Sinne des Abbaus von Behinderungen durch digitale Angebote, sondern insbesondere die Kompetenzentwicklung in Form von digitaler Literalität sowohl für Forschende als auch für Studierende im Mittelpunkt. In Vechta wird beforscht, welche Kompetenzen und welches Wissen für die aktive Teilhabe an sowie Gestaltung und Analyse von digital durchdrungenen Gesellschaften notwendig sind. Hierzu zählen neben dem Verständnis von Software und Computercode insbesondere die Hinterfragung von Datenstrukturen sowie algorithmischen Systemen und die Analyse von deren Verstrickungen in Mensch-Technik-Relationen. Vor dem Hintergrund der ökologischen und sozialen Grenzen des Wachstums eröffnet weiterhin die Wirtschafts- und Unternehmensethik zukunfts- und nachhaltigkeitsorientierte Perspektiven für eine Teilhabe in einer sich transformierenden Arbeitswelt der Moderne, die insbesondere unter dem Eindruck der Digitalisierung mit erheblichen Herausforderungen für die individuelle Autonomie, Integrität und beruflichen Selbstbilder verbunden ist. Davon ausgehend werden insbesondere Wirkungsmechanismen des sozialen Unternehmertums, der Resilienz in organisationalen Kontexten sowie der intersektionalen Sorge- und Versorgungsökonomie beforscht. Als klassische Aufgabe der Politikwissenschaft wird Teilhabeforschung unter der Agenda einer Befähigung zur Partizipation an politischen Prozessen und dem Demokratieverständnis betrieben. Das beinhaltet Steuerungsfragen zivilgesellschaftlicher Akteure, von Parteien und Verbänden in Bezug auf ihr jeweiliges politisches Interesse sowohl im nationalen wie internationalen Rahmen.

1.3 Dimensionen erfassen, in Zusammenarbeit gestalten: Transformationsforschung

Die Universität versteht Transformation als umfassenden und tiefgreifenden Wandel in Bereichen wie Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Politik. Ein Schwerpunkt der Vechtaer Transformationsforschung ist die Untersuchung von Transformationsprozessen in ländlichen Räumen. Mit dieser Ausrichtung hat die Universität ein Alleinstellungsmerkmal in Niedersachsen und gibt wichtige Impulse für die nachhaltige Entwicklung ländlicher Regionen. Einen weiteren Schwerpunkt stellt der Themenkomplex Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) dar. Dabei werden komplexe Prozesse berücksichtigt, die verschiedene Zielsetzungen, Geschwindigkeiten, räumliche Ausprägungen, thematische Vielfalt und Interrelationen beinhalten. Dieser Ansatz berücksichtigt den systemischen Bezug zu soziotechnischen, sozialökologischen und ökologischen Systemen sowie die Herausforderungen der volatilen, unsicheren, vielschichtigen und mehrdeutigen Welt. Um die Komplexität dieser Transformationen zu erfassen, ist ein multidimensionaler Ansatz erforderlich, der die verschiedenen Akteure und Stakeholder in ihren Handlungsfeldern und Rollen berücksichtigt. Dabei ist entscheidend, die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen multi-sektoralen Transformationen, sektoralen Transitionen und individuellen Anpassungsstrategien im Sinne individuell abgestimmter und kollaborativer Resilienzstrategien zu verstehen.

In der Transformationsforschung verfolgt die Universität einen inter- und transdisziplinären Ansatz, der eine eng abgestimmte Zusammenarbeit erfordert. Unter anderem erforscht das „Vechta Institute of Sustainability Transformation in Rural Areas“ (VISTRA) die verschiedenen Dimensionen und Dynamiken von Transformationsprozessen und arbeitet eng mit relevanten Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung zusammen. Dazu zählt beispielsweise der Verbund Transformationsforschung agrar Niedersachsen (trafo:agrar), in dem die Universität mit weiteren niedersächsischen Hochschulen, der Wirtschaft und Gesellschaft zusammen an nachhaltigkeitsorientierten Transformationsprojekten forscht.

Transformationsprozesse in ländlichen Räumen

In ländlichen Räumen kumulieren verschiedene Transformationsprozesse, die räumliche, ökonomische, soziale und kulturelle Dimensionen umfassen: Der Klimawandel und die damit verbundenen Anpassungsstrategien (Mitigation- und Adaptation-Policies) betreffen Natur-, Kultur- und Intensivagrarlandschaften einschließlich der damit verbundenen Wirtschaftssysteme. Grundsätzlich müssen Zielkonflikte innerhalb des „Trilemmas“ der Ziele des Klimaschutzes, der Ernährungssicherung und des Biodiversitätsschutzes aufgelöst werden. Als Universität in Verantwortung gehört hierzu auch eine intensive Auseinandersetzung mit der

Akzeptanz von Transformationsprozessen (Adaptions- und Adaptabilitätsforschung). Eine weitere Transformationskomponente stellen die dynamischen Konsumentenansprüche an Güter und Dienstleistungen aus ländlichen Räumen dar, die häufig ökonomische mit (wirtschafts-)ethischen Aspekten verbindet. In ländlichen Räumen entfaltet die digitale Transformation eine besondere Wirkmächtigkeit, da hier neben physischen Zugangsbeschränkungen durch ausbaufähige Netzerschließungen insbesondere demographische Strukturen zu Adaptionsverzögerungen führen. In ländlichen Räumen spielt die digitale Transformation eine herausragende Rolle, sie bietet zahlreiche Lösungsmöglichkeiten für Herausforderungen der Daseinsvorsorge, wie bspw. die medizinische Versorgung, den Zugang zu Bildungsangeboten (siehe Kapitel 1.1), die Mobilität und gesellschaftliche Teilhabe (siehe Kapitel 1.2). Die digitale Transformation spielt hier eine herausragende Rolle.

Bildung für nachhaltige Entwicklung

Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) spielt eine zentrale Rolle bei der Förderung einer nachhaltigen Transformation (siehe auch Kapitel 1.1). Sie zielt darauf ab, Wissen, Fähigkeiten, Werte und Einstellungen zu befördern, die nachhaltiges Denken und Handeln ermöglichen. Die Universität unterstützt die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 und die Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft in ländlichen Räumen, indem sie transformative Ansätze auch in der Lehre verfolgt. Dadurch werden Lernende dazu befähigt, ihre Beitragsmöglichkeiten für eine nachhaltigkeitsorientierte Transformation abzuschätzen. Ziel ist es, für Bildungsprozesse als Kernelement transformativer Regionalentwicklung ideale Rahmenbedingungen zu entwickeln. Hierbei werden die Zusammenarbeit von Bildungsinstitutionen untereinander sowie das Zusammenwirken in und mit der Region in den Blick genommen.

2. Die vier Querschnittsdimensionen

Als Universität in Verantwortung bilden die vier Querschnittsdimensionen – Internationalisierung, Digitalisierung, Gender und Diversity sowie Nachhaltigkeit – einen Rahmen für universitäres Handeln in Forschung, Lehre, Studium sowie in der Organisation. Geschlechter- und diversitätssensibel, weltoffen und international, digital sowie nachhaltig im Handeln ausgerichtet, geben sie normative Orientierung für das Miteinander an der Universität und setzen eine zusätzliche strategische Fokussierung in den Profilschwerpunkten. Als eine weitere profilgebende Struktur in den drei Forschungsschwerpunkten integrieren diese vier Dimensionen ihre vielseitigen besonderen Merkmale in einer zusätzlichen (Forschungs-)Perspektive. Dabei geht es insbesondere um:

- eine Kultur der Offenheit und gelebten Internationalität vor Ort sowie in Kooperationen mit Partnern weltweit
- den Auf- und Ausbau innovativer digitaler Konzepte für die Organisation, den verantwortungsvollen Einsatz digitaler Technik sowie die Förderung des Erwerbs digitaler Kompetenzen
- die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit und die Möglichkeit gesellschaftlicher Teilhabe
- die Verantwortung und das Engagement der Universität in Bezug auf ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit sowie die Frage der sozialen Gerechtigkeit.

2.1 Internationalisierung

Die Internationalisierung der Universität folgt dem Leitsatz „In der Region verwurzelt, in der Welt zuhause“. Internationalisierung ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Hochschule im nationalen und internationalen Kontext. Aktuelle Entwicklungen für die internationale Mobilität sowie die Digitalisierung in Lehre, Forschung und im Dienstleistungsbereich bringen neue Herausforderungen mit sich, die die Universität aktiv gestalten will.

Der Anteil von Studierenden, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben haben, ist ohne eine aktive Rekrutierungsstrategie seit Jahren konstant geblieben, obwohl die Studierendenzahlen insgesamt zurückgegangen sind. So lag die Anzahl der ausländischen Studierenden in den vergangenen sechs Wintersemestern bei durchschnittlich rund 250 Personen. Die Universität beabsichtigt, das gemeinsame Studium von einheimischen und internationalen Studierenden als bedeutendes Element der Internationalisierung zu fördern. Um dieses Ziel im Einklang mit den Wachstumszielen des Landes Niedersachsen zu erreichen, strebt sie mittelfristig eine Erhöhung des Anteils ihrer internationalen Studierenden an. Basierend auf einer Analyse der nachgefragten Studiengänge durch internationale Studierende soll eine gezielte Marketingstrategie entwickelt werden. Dabei wird jedoch nicht rein quantitativ eine Erhöhung der Zahl ausländischer Studierender angestrebt, sondern eine möglichst hohe Zahl erfolgreicher Studienabsolvent*innen.

Die Universität hat derzeit 155 internationale Partnerschaften mit wissenschaftlichen Einrichtungen im Ausland. Sie strebt an, bestehende Kooperationen mit ausgewählten Hochschulen zu engen Partnerschaften zu vertiefen, beispielsweise im Studierendenaustausch und in der Zusammenarbeit in Lehre und Forschung.

Um weltweit die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Universität und zugleich die Internationalisierung zuhause zu steigern, wird weiterhin die Internationalisierung der Curricula in allen Fächern als zentrales Entwicklungsziel vorangetrieben. Ein besonderer Fokus wird auf die Erhöhung internationaler Mobilität aller Zielgruppen (Studierende, Promovierende, Forschende, Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung) gelegt, insbesondere durch virtuelle Kooperationen. Ausgehend von der fortschreitenden Digitalisierung und den damit einhergehenden Möglichkeiten durch digitale Instrumente, Methoden und Medien ergeben sich neue Chancen für die Internationalisierung. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Begebenheiten und Voraussetzungen in den *scientific communities* soll gemeinsam mit internationalen Partnern die virtuelle Zusammenarbeit gestärkt werden.

2.2 Digitalisierung

Digitalisierung und Digitalität sind Herausforderung und Chance zugleich für die Universität. Um diesen gerecht zu werden, bedarf es einer stärkeren systematischen Vernetzung der verschiedenen Bereiche innerhalb der Universität. Ausgehend von der Digitalisierungsstrategie wurden in den nachstehenden Handlungsfeldern Schwerpunkte gesetzt. Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Querschnittsdimension und Beratung des Präsidiums soll eine Arbeitsgruppe für Digitalisierung und Digitalität etabliert werden.

Als Campusuniversität arbeitet die Universität daran, innovative digitale Lehr-/Lernformate und Digitalität als Gegenstand der Lehre fest zu verankern. Besondere Schwerpunkte bilden aktuell die Stärkung eines virtuell begleiteten Selbststudiums und die explizite Berücksichtigung der Heterogenität der Lehrenden und Studierenden. Im Lehramtsstudium ist der Einsatz digitaler Settings für die inklusive Unterrichtsgestaltung und Hochschullehre erprobt und die Förderung ausgewählter digitaler Kompetenzen etabliert. Zur verstärkten Förderung digitaler Kompetenzen im Studium ist eine systematische curriculare Verankerung vorgesehen, die über die lehramtsbildenden Studiengänge hinausgeht. Das Medienkompetenzzentrum unterstützt als Ort der Zusammenarbeit Adressat*innen, sich offen über die Förderung von Medienbildungsprozessen zu verständigen. Hier werden Zukunftsszenarien von Schule, Unterricht und Medienbildung mit, in und durch digitale Technologien erprobt, diskutiert und gestaltet.

Über die Beteiligung an Verbundprojekten und im Rahmen der „Hochschule.digital Niedersachsen“ wird die Vernetzung der Hochschulen in Lehre und Weiterbildung aktiv mitgestaltet. Zukünftig wird ein verstärkt systematischer Einsatz digitaler Medien, Open Educational Resources (OER) und künstlicher Intelligenz (KI) in der Lehre angestrebt. Im Sinne sozialer Verantwortlichkeit wird die breite Partizipation der Lehrenden und Studierenden gefördert. Eine OER-Richtlinie sowie eine KI-Richtlinie werden erarbeitet, die sowohl Herausforderungen als auch Potenziale für Studium, Lehre und Weiterbildung integrieren.

Ein Schwerpunkt der Forschung liegt auf Digitalität und Digitalisierung im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse, etwa in den Bereichen Bildung, Nachhaltigkeit, Kommunikation oder Wissenschaftssystem. In den vergangenen Jahren wurden in diesen Bereichen Formate und Strukturen zum Austausch über Forschung wie interdisziplinäre Kolloquien und ein StudioLab zu digitalen Methoden etabliert. Die Universität entwickelt diese Forschungsschwerpunkte aktiv weiter. Insbesondere wird die (inter-)nationale Verbundforschung zu Digitalisierung und Digitalität in den drei universitären Profilschwerpunkten ausgebaut. Übergreifende Themen wie Algorithmizität von (Alltags-)Kultur und deren Bedeutung für die Kontexte Bildung, Wirtschaft und Verwaltung sowie gesellschaftliche Transformation werden adressiert. Dies geschieht in der (Weiter-) Entwicklung digitaler Tools, Infrastrukturen, Methoden und Daten sowohl in der Forschung als auch bspw. in Bildungskontexten. Eine besondere Rolle kommt dabei Lehrforschungsprojekten mit und über digitale Technologien zu. Zudem wird angestrebt, die Wissenschaftskommunikation mit digitalen Formaten auszubauen und eine Open- Science-Kultur zu etablieren, um Forschung zugänglicher zu machen (siehe Kapitel 3.2).

Weiter sollen die laufenden Aktivitäten zum Forschungsinformationsmanagement und Forschungsdatenmanagement weiterentwickelt werden: Zum einen gilt es, Informationen über die Forschungsaktivitäten und -ergebnisse der Universität zentral zu erfassen. Zum anderen können auch die Forschungsdaten selbst damit verknüpft, gespeichert und archiviert werden. Beratungsangebote für den gesamten Forschungsdatenlebenszyklus werden ausgebaut. Die Angebote in diesen Bereichen werden an den Bedarfen sowohl der Forschenden als auch der Mitarbeitenden des Dienstleistungsbereichs ausgerichtet (siehe Kapitel 3.1).

Das Rechenzentrum treibt die bedarfsorientierte Weiterentwicklung der IT-Services voran. Ziel ist eine sichere, effiziente und hochverfügbare IT-Infrastruktur, die sich ständig neuen Herausforderungen an Funktionalität, Leistungsfähigkeit und Sicherheit stellt. Strategischer Treiber ist die Nutzung von Open-Source-Produkten und Open-Science-Ansätzen. Die Studierendenverwaltung soll umgestellt und mit dem bestehenden Lehr- und Lernmanagementsystem verknüpft werden.

Ein weiteres Ziel ist die fortlaufende Verwaltungsdigitalisierung und Archivierung durch ein zentrales Dokumentenmanagementsystem. Zentrale Prozesse werden in der Universität fortlaufend identifiziert, digitalisiert und zugänglich gemacht. In Kooperation mit anderen niedersächsischen Hochschulen werden die digitale Reisekostenabrechnung sowie die digitale Personalakte eingeführt. Anknüpfend an die Verwaltungsdigitalisierung soll das Management von dezentralen Gremien zukünftig digitalisiert werden.

Zum Schutz vor Cyberkriminalität soll ein umfassendes IT-Sicherheitsmanagement eingeführt werden. Es soll sowohl technische als auch Maßnahmen zur Stärkung des Bewusstseins der Universitätsangehörigen für Sicherheit und Datenschutz beinhalten. Weiter wird der Erwerb digitaler Kompetenzen der Mitarbeitenden im Dienstleistungsbereich gefördert. Dazu werden strukturierte Weiterbildungsangebote ausgebaut und Führungskräfte für die Personalentwicklung in diesem Bereich sensibilisiert.

Hochschulübergreifende Kooperationen (z.B. Hochschule.digital Niedersachsen, LANIT) sollen weiter intensiviert werden. Zudem soll die Digitalisierung in den Kernaufgaben der Universität durch landesweite Vernetzung und Kooperationen ausgebaut werden.

2.3 Gender und Diversity

An der Universität Vechta hat sich die Gender- und Diversitätsforschung etabliert. Als Querschnittsdimension wird mit interdisziplinären theoretischen und methodischen Ansätzen die gesellschaftliche Geschlechterordnung in ihrer Entstehung, ihrer Reproduktion und ihren Auswirkungen, auch im Zusammenhang mit anderen Ungleichheitsverhältnissen (z.B. Migration, Beeinträchtigung), beforscht. Die Universität Vechta entwickelt ein Konzept, um eine bedarfsorientierte Berücksichtigung der Geschlechter- und Diversitydimensionen in Forschung und Entwicklung in allen Fachgebieten sicherzustellen und qualitativ zu verstärken. Unter Nutzung und Vernetzung des vorhandenen Potenzials der Universität Vechta werden strukturelle Maßnahmen zur systematischen Berücksichtigung von geschlechtsbezogenen Aspekten im gesamten Forschungsprozess entwickelt, umgesetzt, evaluiert und verankert.

Gender und Diversity sind in die Gesamtstrategie der Universität als zentrale Querschnittsdimension eingebettet. Gleichstellung wird als Aufgabe verstanden, die es ermöglicht, dass jede Person ihrer Qualifikation entsprechende Chancen und Möglichkeiten erhält. Dieses Verständnis von Gleichstellung, Chancengleichheit und Fairness als Qualitätsfaktoren findet sich in allen Bereichen der Universität wieder. Im Rahmen des Audits „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e. V. wurden eine Diversitätsstrategie und Nachhaltigkeitsleitlinien erarbeitet, die zukünftig weiterentwickelt werden.

Die Universität setzt sich für eine familiengerechte Universitätskultur ein. Durch eine langjährige Teilnahme am Verfahren „audit familiengerechte hochschule“ wird die Fortentwicklung familiengerechter Studien-, Qualifikations- und Arbeitsbedingungen an der Universität gewährleistet. Über bestehende und etablierte Programme wie bspw. das „Gender und Diversity- Zertifikat“ erhalten Studierende Wissen und Befähigung darüber, wie Vielfalt, Umgang mit Heterogenität in einer immer pluraler werdenden Gesellschaft zu verstehen ist und wie diese gelebt werden kann. Das Zertifikat stellt damit eine zusätzliche Ergänzung zu den Profilschwerpunkten Lehr-Lernforschung (siehe Kapitel 1.1) und Professions- und Teilhabeforschung (siehe Kapitel 1.2) dar.

Die Einführung eines Gleichstellungscontrollings stellt die Grundlage für ein transparentes Gleichstellungsberichtswesen dar und dient zugleich als umfassende Dokumentation einer Datengrundlage. Dadurch sollen Effekte der eigenen Gleichstellungsarbeit auch quantitativ im Zeitverlauf bewertet und gegebenenfalls angepasst bzw. weiterentwickelt werden können. Die initiierten Entwicklungen zur Etablierung eines zielgerichteten und strukturierten Gleichstellungscontrollings mit den Dimensionen Gender und Diversity wird fortgeführt. Die Umsetzung von gleichstellungsfördernden Maßnahmen innerhalb der Universität wird evaluiert, kontinuierlich bewertet und verbessert. Dieses Vorgehen ist ein qualitätssichernder Pfeiler der Gleichstellungsarbeit und wird als notwendige Perspektive in allen Aufgabenbereichen verstanden.

Die Gleichstellungsarbeit der Universität setzt an der gesetzlich verankerten Chancengleichheit an, nach der die zentrale Gleichstellungsbeauftragte mit den dezentralen Beauftragten eine chancengerechte, diversitätssensible und wertschätzende Kultur an der Universität vorantreiben. Sie wirken auf ungleichheitssensible Berufungs- und Einstellungsverfahren hin und nehmen beratende Tätigkeiten in den Bereichen Gleichstellung und Antidiskriminierung wahr. Maßnahmen und Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit, Work-Study-Life-Balance und Gesundheitsförderung aller Hochschulangehörigen werden gemeinsam mit den jeweiligen Koordinationsstellen und Beauftragten systematisch in die Strukturen und Kultur der Universität verankert und bei Bedarf weiterentwickelt. Eine noch engere Verzahnung von Gleichstellungsarbeit und den Bereichen Familiengerechter Hochschule und Offener Hochschule sowie dem universitären Gesundheitsmanagement wird deshalb angestrebt. Zudem wird derzeit eine Inklusionsstrategie erarbeitet.

2.4 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist an der Universität in all ihren Bereichen durch die universitätseigenen Nachhaltigkeitsleitlinien zentral verankert. Mit der AG „Nachhaltige Hochschule“ wurden seit 2015 Prozesse etabliert, die zu einer nachhaltigen Entwicklung der Universität beigetragen haben. Zudem wurden durch die Mitgliedschaft im Netzwerk Hoch-N und im Netzwerk „LehrerInnenbildung für eine nachhaltige Entwicklung“ (LeNa) Nachhaltigkeitsaktivitäten institutionell verstärkt und verankert. Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und die damit verbundene Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen werden als Querschnittsaufgabe in der Lehre verstanden.

Vor dem Hintergrund der Empfehlung „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit“ der HRK und der universitätseigenen Nachhaltigkeitsleitlinien wird die Universität die Weiterentwicklung des Lehr- und Studienangebots vorantreiben, welches in allen Studiengängen Nachhaltigkeitskompetenzen fördern soll. In dem bestehenden Profil „Nachhaltigkeit“ des Profilierungsbereichs werden in jedem Semester mehrere Module angeboten. Ebenso werden die Kompetenzen der Lehrenden im Bereich BNE durch eine Fortsetzung der bereits seit 2018 angebotenen hochschuldidaktischen BNE-Online-Fortbildungsreihe gestärkt. Zudem findet jeweils im Wintersemester eine Aktionswoche BNE statt, mit der die Lehrenden der Universität aufgerufen werden, Fragestellungen einer nachhaltigen Entwicklung in ihren Lehrveranstaltungen aufzugreifen.

Die Universität unterstützt zum einen Forschung zu nachhaltigkeitsrelevanten Fragestellungen, die der Generierung von System-, Ziel- und Transformationswissen dient. Zum anderen orientieren sich Forschungsvorhaben in der Zielsetzung und Durchführung an Aspekten einer nachhaltigen Entwicklung. In diesem Kontext spielen die Nachwuchsförderung und die Qualifizierung wissenschaftlichen Nachwuchses eine wesentliche Bedeutung.

Die Universität hat zum Ziel, den Campus nachhaltig zu gestalten und Rahmenbedingungen für nachhaltiges Handeln zu schaffen. Sie strebt einen umweltschützenden, ressourceneffizienten, familien- und geschlechtergerechten, inklusiven, gesundheitsförderlichen und vielfältigen Campusbetrieb an. Damit will die Universität im Sinne des gesamtinstitutionellen BNE-Ansatzes (whole institution approach) eine Vorbildfunktion wahrnehmen, in der eine Nachhaltigkeitskultur und ein Bewusstsein für nachhaltiges Handeln zum Ausdruck kommen. Um diese Nachhaltigkeitsaktivitäten auch öffentlich sichtbar zu machen, soll die Nachhaltigkeitsberichterstattung an der Universität fortgeführt werden. Es sollen außerdem Leitlinien für nachhaltige Mobilität bei Dienstreisen erarbeitet werden.

Ein tiefgehender Nachhaltigkeitsprozess muss von einer breiten Mehrheit von Beschäftigten und Studierenden der Universität im Sinne einer partizipativen Kultur getragen werden. Nachhaltigkeitsinitiativen von Universitätsmitgliedern werden gefördert und unterstützt.

Neben der Integration in Forschung und Lehre befördert die Universität das Thema Nachhaltigkeit auch im Rahmen ihrer Third-Mission-Aktivitäten. In diesem Rahmen orientiert sie sich ebenfalls an den Kriterien der Responsible Research and Innovation (RRI). Sie trägt mit Transfermaßnahmen, Entwicklungsprojekten sowie mit Service-Learning-Formaten, bei dem Studierende im Rahmen von gesellschaftlichem Engagement aktiv werden, in der Lehre dazu bei, die Ziele der Nachhaltigen Entwicklung in ländlichen Räumen umzusetzen. Auch werden über das Zentrum für Lehrer*innenbildung Fortbildungen für Lehrkräfte in diesem Themenfeld angeboten. Die Universität sieht die weitere Vernetzung und Kooperation mit relevanten regionalen und überregionalen Akteuren als wesentlich für eine nachhaltige Entwicklung an.

3. Entwicklungslinien in Forschung, Nachwuchsförderung und Transfer

Die Universität verfolgt das grundsätzliche Ziel, die Forschung insbesondere entlang ihrer Profilschwerpunkte zu stärken. Die Drittmitteleinnahmen pro Professur an der Universität Vechta machen im Vergleich mit Zahlen des Statistischen Bundesamtes weniger als die Hälfte des Durchschnitts in den entsprechenden Fachdisziplinen anderer Universitäten aus. Durch effektive Unterstützungsstrukturen und gezielte Maßnahmen der Forschungsförderung sollen die Wissenschaftler*innen in ihren Forschungsaktivitäten begleitet werden. Ziel dieser Bemühungen ist neben der Steigerung des Bewilligungsvolumens für drittmittelgeförderte Projekte auch die erhöhte Wahrnehmung der Forschung in wissenschaftlichen Diskursen. Dabei wird über die interne Zusammenarbeit eine verstärkte offene Vernetzung im nationalen und internationalen Kontext angestrebt. Ein besonderer Fokus liegt auf der Intensivierung des Transfers und auf der Förderung der Nachwuchsforschenden.

3.1 Forschungsförderung

Die Forschungsförderung wird durch das Referat für Forschung, Nachwuchsförderung und Transfer sowie durch die Kommission für Nachwuchsförderung (KFN) unterstützt. Basierend auf einer kontinuierlichen Stärken-Schwächen-Analyse und im Hinblick auf die Entwicklungs- und Leistungsziele für Forschung, Nachwuchsförderung und Transfer werden die Unterstützungsstrukturen fortlaufend optimiert. Die Beratungs- und Informationsangebote des Forschungsreferates werden insbesondere im Hinblick auf Drittmittelanträge einem stetigen Evaluierungs- und Verbesserungsprozess unterzogen. Ziel ist die verbesserte Beratung der Forschenden bei Förderanträgen und -programmen, um die Bewilligungsquote zu erhöhen. Die dezentrale und die zentrale Forschungsförderung werden in ihren Strukturen weiterentwickelt und besser aufeinander abgestimmt. Soweit Doppelstrukturen bestehen, sind diese durch eine Optimierung der Aufgabenverteilung abzubauen. Darüber hinaus sollen Beratungs- und Fortbildungsangebote bereitgestellt werden, um Forschende für die Berücksichtigung von Genderaspekten in ihren Forschungsprojekten zu sensibilisieren. Im Sinne der Logik der miteinander verwobenen Profilschwerpunkte und Querschnittsdimensionen sollen außerdem Austausch- und Vernetzungsformate erweitert werden, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern.

Forschungsprojekte werden an der Universität über die Kommission für Forschung und Nachwuchsförderung finanziell unterstützt. Die Vergabekriterien der KFN werden auf ihren Erfolg hin überprüft und abgestimmt. Gemeinsam mit den Fakultäten soll darüber hinaus eine Verständigung über die zukünftigen Instrumente der internen Forschungsförderung stattfinden. Dabei sollen auch Anreize für die Antragsstellung in aufwendigen Antragsverfahren geschaffen werden. Innerhalb der Fakultäten wird angestrebt, Instrumente für die Förderung von Projekten zu etablieren, die der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Fakultät und den universitären Profilschwerpunkten entsprechen.

Der Aufbau eines integrierten Forschungsinformations- und Forschungsdatenmanagements wird verfolgt (siehe Kapitel 2.2). Das im Referat für Forschung, Nachwuchsförderung und Transfer angesiedelte Forschungsinformationssystem wird ein zentrales, niedrigschwelliges Bereitstellen und Abrufen von Berichtsdaten über die Forschungsaktivitäten der Universität wie Projekte, Publikationen und Veranstaltungen ermöglichen. Es ist damit Informationslieferant und Planungswerkzeug für Forschende und Dienstleistungsbereich gleichermaßen und fördert durch seine Portalfunktion das Anbahnen von Kooperationen innerhalb und außerhalb der Universität. In diesem System werden künftig auch die Forschungsdaten selbst verwaltet: Sie werden darin erfasst, erschlossen, archiviert und nach Möglichkeit als Open Data bereitgestellt. Das Forschungsdatenmanagement wird von der Universitätsbibliothek umgesetzt: Dies umfasst Beratungsdienste vom Erstellen eines Datenmanagementplans über die Archivierung von Forschungsdaten bis hin zur Einhaltung von Datenschutzbestimmungen sowie die technische Infrastruktur.

Neben diesen zentralen Angeboten werden Forschungsaktivitäten dezentral in den Fakultäten gefördert. Zur Bündelung von fakultätsübergreifenden Aktivitäten im Bereich Forschung und Wissenstransfer wurden die Forschungsinstitute VISTRA, BERGVINK und das Institut für Gerontologie (IfG) eingerichtet. Ziel ist die Stärkung der Profilschwerpunkte der Universität und die Steigerung der Drittmitteleinwerbungen im Verbund. Die Institute werden im Planungszeitraum hinsichtlich ihres Beitrags zur Profilschärfung und zur Forschungsleistung evaluiert. Langfristig soll eine Eigenfinanzierung und Unabhängigkeit von zentraler Förderung durch Drittmitteleinnahmen sichergestellt werden.

Wesentliche Ziele

- Prozess- und Strukturoptimierungen in den Bereichen Forschungs- und Nachwuchsförderung
- Evaluation und Optimierung der Forschungsförderinstrumente
- Aufbau eines integrierten Forschungsinformations- und Forschungsdatenmanagements
- Erhöhung der Sichtbarkeit von Forschungsleistungen.

3.2 Nachwuchsförderung

Die Qualifizierung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein erklärtes strategisches Ziel der Universität. Ausgerichtet an diesem Ziel soll ein ausgewogenes Maß an übergreifender und individueller Förderung die wissenschaftlichen Nachwuchsforschenden bestmöglich auf eine erfolgreiche Karriere vorbereiten.

Die Definition „wissenschaftlicher Nachwuchs“ wird kontrovers diskutiert, da in der Phase nach der Promotion hierunter verschiedene Gruppen zusammengefasst werden. Während die Promotionsphase eindeutig abzugrenzen ist, verhält es sich mit dem weiteren Karriereverlauf differenzierter. Promovierte Wissenschaftler*innen nehmen eigenständig Aufgaben in Forschung und Lehre wahr, sie wollen oder können aber nicht alle eine wissenschaftliche Leitungsposition anstreben. Da für den größten Teil von ihnen keine Professur zur Verfügung steht, müssen insofern Förderangebote unterschiedliche Karrierewege in den Blick nehmen. Die Universität orientiert sich in der Nachwuchsförderung zukünftig an dem Phasenmodell der EU-Kommission:

- R1: First Stage Researcher (Promotionsphase mit einer Altersgrenze unter 35 Jahren)
- R2: Recognised Researcher (Postdoc-Phase mit einer Altersgrenze unter 45 Jahren)
- R3: Established Researcher (Forschende mit höherem Maß an Selbstständigkeit),
- R4: Leading Researcher (Forschende, die in ihrem Forschungsgebiet oder Fachgebiet führend sind).

Das Phasenmodell soll als Differenzierung der Qualifikationsphasen in der Nachwuchsförderung stärkere Berücksichtigung finden. Die statusdifferenzierte Positionierung der Nachwuchsforschenden innerhalb der Hochschule bildet die Grundlage für gezielte Fördermaßnahmen. Juniorprofessor*innen sollen zukünftig in Förderangeboten stärker berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird Wert auf die Dauer der Qualifizierungsphasen gelegt: Unterschiede zwischen den Promotionsdauern werden nach Fächern in allen genannten Einzelstudien ausgewiesen. Mit einer Ausnahme in den Ingenieurwissenschaften dauert eine Promotion im Mittel 4,4 bis 4,5 Jahre, in den Naturwissenschaften im Mittel 3,3 bis 3,7 Jahre und in den Geistes- und Sozialwissenschaften 3,8 bis 4,2 Jahre. Das bedeutet vor dem Hintergrund des Fächerspektrums der Universität Vechta, dass eine durchschnittliche Promotionsdauer der Promovierenden von ca. vier Jahren erreicht werden sollte. Es muss festgestellt werden, dass die meisten eingeschriebenen Promovierenden nahezu acht Jahre für ihre Promotion benötigen und damit doppelt so lang im Vergleich zum Bundesdurchschnitt. Um die Betreuungsbedingungen für Betreuende wie für Promovierende im HEP-Zeitraum zu verbessern und die Promotionsdauer an den fachspezifischen Durchschnitt annähern zu können, sieht die Universität auf verschiedenen Ebenen Handlungsbedarf.

Eine Maßnahme ist die inhaltliche Begleitung von Promotionen, die bereits durch Kolloquien und verpflichtende Betreuungsvereinbarungen fest verankert ist. Diese bewährten Ansätze sollen fortgeführt und weiterentwickelt werden. Die Informations- und Beratungsangebote zu Promotionen, Habilitationen und Fördermöglichkeiten für wissenschaftliche Aktivitäten werden laufend angepasst, um Nachwuchsforschenden umfassende Unterstützung zu bieten. Darüber hinaus sollen Vernetzungsformate für Nachwuchsforschende ausgebaut werden. Dabei wird die Entwicklung eines Peer-to-Peer-Mentoring-Programms angestrebt. Mit Blick auf die Förderung der Lehrqualität und auf die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses beabsichtigt die Universität, eine Teilnahme am Landeszertifikat Hochschullehre Niedersachsen einzuführen. Die vorhandenen hochschuldidaktischen Angebote werden dafür gebündelt. Die dezentrale und die zentrale Nachwuchsförderung werden in ihren Strukturen weiterentwickelt und besser aufeinander abgestimmt, Doppelstrukturen sollen abgebaut werden.

Als unterstützende Einrichtung der Nachwuchsförderung hat sich das Graduiertenzentrum etabliert. Das Zentrum wird strukturell weiterentwickelt und soll durch die Entwicklung von Qualitätskriterien für fakultätsübergreifende Angebote eine zielgerichtete und bedarfsorientierte Förderung von Promotionen und Habilitationen gewährleisten. Das Zentrum hält methodische und inhaltliche Angebote für Promovierende bereit und entwickelt diese bedarfs- und kriteriengeleitet weiter. Eine Zielsetzung der Angebote ist, die Employability des wissenschaftlichen Nachwuchses zu steigern und die Karrieremöglichkeiten auch außerhalb des Wissenschaftskontextes zu erhöhen. Für die Weiterentwicklung der Angebote des Zentrums sollen außerdem jährlich stattfindende Formate zur Bedarfsanalyse etabliert werden.

Bei der Besetzung von Stellen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (FwN) soll ebenso wie bei den Betreuungsvereinbarungen für Promotionen eine Möglichkeit geschaffen werden, den Effekt der karriereförderndenden Maßnahmen nachzuhalten und eine Evaluation zu ermöglichen.

Die Expertise der Professor*innen, insbesondere der Juniorprofessor*innen, soll systematisch in die Angebote des Graduiertenzentrums eingebracht werden. In Abstimmung mit den Dekanaten soll diese Verpflichtung in den Berufungsvereinbarungen verankert werden.

Basierend auf den Profilschwerpunkten wird die Etablierung strukturierter Promotionsprogramme geprüft. Diese Maßnahme soll die Nachwuchsförderung weiter strukturell stärken und eine fundierte und übergreifende wissenschaftliche Qualifikation gewährleisten sowie die Promotionsdauer verkürzen.

In Abgrenzung zum Graduiertenzentrum, das eine strukturelle, fakultätsübergreifende Nachwuchsförderung organisiert und die zentrale Administration übernimmt, steht in den Fakultäten und den Forschunginstituten die individuelle Förderung und persönliche Beratung der Nachwuchsforschenden im Vordergrund.

Wesentliche Ziele

- Weiterentwicklung der bedarfsorientierten, statusdifferenzierten und kriteriengeleiteten Nachwuchsförderung
- Bündelung der hochschuldidaktischen Angebote zur Beteiligung am Landeszertifikat Niedersachsen
- Konzipierung strukturierter Promotionsprogramme.

3.3 Transfer, Gründungsberatung und Forschende Alumni/Alumnae

In den vergangenen Jahren konnten bereits viele positive Entwicklungen im Bereich Wissenstransfer verzeichnet, die Transferaktivitäten gesteigert und der Science Shop verstetigt werden.

Eine Stärke des Forschungsstandortes Vechta liegt in der starken regionalen Verankerung. Um den Austausch mit der Region über Wissenschaft und von Forschungsergebnissen zu fördern, entwickelt die Universität ihre Transferstrategie weiter und baut Transferaktivitäten aus. Neben der etablierten Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren im Profilschwerpunkt Transformationsforschung soll die Zusammenarbeit auch in den Profilschwerpunkten Lehr-Lernforschung und Professions- und Teilhabeforschung weiter vertieft werden. Angestrebt wird im Sinne der *citizen science* und des *service learnings* außerdem, Bürger*innen verstärkt in Forschung und Lehre einzubinden. Diesbezüglich sollen Veranstaltungsformate zum Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft weiterentwickelt werden. Durch einen gestifteten Förderpreis für Wissenstransfer sollen herausragende Leistungen und Innovationen bei Transferaktivitäten gewürdigt und gefördert werden. Zu diesem Zweck soll ein Konzept für den Förderpreis entwickelt und ein Fördermittelgeber gefunden werden.

Das Rahmenkonzept einer „Offenen Wissenschaft“ (*open science*) gewinnt in der Wissenschaftslandschaft zunehmend an Bedeutung. Neben dem freien Zugang zu Publikationen (*open access*) und der Erleichterung des Zugangs zu Forschungsdaten (*open data*) fokussiert die Universität auch weitere Aufgabenfelder in der *third mission*. Zur Entwicklung einer passgenauen Open-Science-Strategie wird ein partizipativer Prozess angestoßen (siehe auch Kapitel 2.2).

Die Wissenschaftskommunikation ist ein wichtiges Element zur Positionierung der Forschung. Ihr Ziel ist, die Wahrnehmung der Universität und ihrer wissenschaftlichen Arbeit außerhalb der Hochschule zu schärfen. Dabei wirkt die Wissenschaftskommunikation darauf hin, Bürger*innen, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien über die Relevanz des Forschungswirkens der Universität zu informieren, Vertrauen aufzubauen und im Sinne der Grundsätze „Universität in Verantwortung“ Transparenz herzustellen. Als elementarer Bestandteil der Öffentlichkeitsstrategie ist die Wissenschaftskommunikation ein Schlüssel für den Transfer von Wissenschaft in die Öffentlichkeit und für Impulse zurück in die Universität, um im Sinne der multidirektionalen Transferstrategie neue (Forschungs-)Perspektiven einnehmen zu können. Zudem wird sie in das Fortbildungsprogramm des Graduiertenzentrums aufgenommen, um junge Forschende für die Vermittlung der eigenen Forschungsergebnisse in der *scientific community* wie auch in der Gesellschaft zu sensibilisieren. Ein Ziel ist die Etablierung einer Kooperationsplattform, die den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren innerhalb und außerhalb der Universität erleichtert, bspw. durch einen virtuellen Wissenschaftsladen. Es sollen insbesondere Wissenschaftler*innen in frühen Qualifizierungsphasen eingebunden werden, um einerseits die Forschungserkenntnisse der Öffentlichkeit zugängig zu machen und andererseits auch Karrieren im außerwissenschaftlichen Bereich zu fördern und ebenfalls die Sichtbarkeit der Forschung der Universität zu erhöhen.

Der Start-up Service TrENDi der Universität ist in der Region etabliert. Ein Schwerpunkt der Angebote liegt im Bereich *social entrepreneurship*. Ziel ist außerdem, die Angebote der Gründungsberatung bedarfsgerecht weiterzuentwickeln und auszubauen.

Um weitere Brücken zwischen der Universität und externen Akteuren zu bauen, soll ein Forschenden-Alumni/Alumnae-Netzwerk etabliert werden. Das Netzwerk soll Raum für Austausch von Erfahrungen, Mentoring und die Anbahnung von Zusammenarbeit bieten.

Wesentliche Ziele

- Vernetzung der Forschenden
- Ausbau der Veranstaltungsformate für den Austausch zwischen Universität und Gesellschaft
- Entwicklung einer Open-Science-Strategie
- Etablierung eines Forschenden-Alumni/Alumnae-Netzwerk.

4. Entwicklungslinien in Lehre und Studium

Aufgrund der stetig steigenden Heterogenität in der Studierendenschaft und verschiedenster, individueller Herausforderungen (sowohl auf Seiten der Studierenden wie auch Lehrenden) besteht das übergeordnete Ziel, das Studienangebot durch Innovationen in den unterschiedlichen Lehr- und Lernsettings zielgruppenspezifischer auszurichten. Flexible Rahmenbedingungen der Präsenzuniversität bilden hierfür die Grundlage und bieten notwendigen Spielraum für partizipative und innovative Lehr- und Lernformen, zeitlich wie räumlich, digital wie analog. Die stärkere Etablierung einer *learning community* unter den Lehrenden dient als *think tank*. Die Steigerung des Kompetenzerwerbs von Studierenden durch ein begleitetes Selbststudium im Rahmen von Selbstlernangeboten unterfüttert die Entwicklungen in der Lehre und fördert die Entwicklung des individuellen Professionsverständnisses.

4.1 Digitalisierung von Lehre und Studium

Die Universität erkennt den Bedarf der Weiterentwicklung in der Lehre durch die Einbindung digitaler, virtueller Angebote, die zielgruppengerecht und didaktisch sinnvoll eingesetzt werden. Diese sollen das Studienangebot der Universität attraktiver machen und es für weitere Zielgruppen öffnen. Gleichzeitig behält die Universität im Zuge dieser Schritte auch übergeordnete Entwicklungen hinsichtlich der Einbindung künstlicher Intelligenz (KI) im Blick. Insbesondere will die Universität ihr Prüfungswesen und damit ihre Prüfungskultur zeitgemäß weiterentwickeln. Sie will dabei Antworten auf die Frage finden, welche Prüfungsformate vor dem Hintergrund des Einsatzes von KI zeitgemäß sind. Die Förderung von kompetentem und vor allem kompetenzorientiertem Prüfen, für dessen Prozess Lehrende wie auch Studierende Verantwortung tragen, ist das übergeordnete Ziel. Zusätzlich sollen die Möglichkeiten des automatisierten Feedbacks für die Lehre nutzbar gemacht werden.

Die Querschnittsdimension Digitalisierung spielt für den Bereich Lehre und Studium und für die Entwicklungen der offenen, familienfreundlichen Hochschule mit Vereinbarkeitsthemen eine tragende Rolle. Sie steigert die Attraktivität des Studienangebots und damit des Studienstandortes Vechta. Die Herausforderungen bei Vereinbarkeitsfragen im Zuge der heterogener werdenden Studierendenschaft und der Mitarbeitenden muss sich so zwangsläufig in einem hochschulweit abgestimmten und zukunftsfähigen Lehr- und Lernkonzept widerspiegeln.

Wesentliche Ziele

- Entwicklung innovativer Lehr- und Lernformen, die insbesondere den vielfältigen Herausforderungen von Vereinbarkeitsthemen begegnen
- Stärkerer Fokus auf Kompetenzaufbau des individuellen Professionsverständnisses
- Zeitgemäße Weiterentwicklung des Prüfungswesens und der Prüfungskultur, auch vor dem Hintergrund des Einsatzes von KI
- Entwicklung eines hochschulweit abgestimmten und zukunftsfähigen Lehr- und Lernkonzepts.

4.2 Studiengangs- und Studienangebotsentwicklung

Die Universität engagiert sich in der Weiterentwicklung und der stetigen Überprüfung des bestehenden Studienangebots. Zum Wintersemester 2023/24 bietet die Universität vier Bachelor- und sieben Masterstudiengänge an. Schwerpunkte sind die Sozialen Dienstleistungen und die Lehrkräftebildung. Eine Besonderheit liegt im polyvalenten Zwei-Fächer-Bachelor Combined Studies (BACS) mit 16 Teilstudiengängen mit und ohne Lehramtsoption. Die Betrachtung der Studierendenzahlen der letzten zehn Jahre (Abbildung 2) zeigt seit Sommersemester 2016 sinkende Tendenzen. Allerdings betrifft dies vorrangig die Teilstudiengänge mit außerschulischem Berufsziel, während die Teilstudiengänge des Lehramts eine gleichbleibende oder steigende Nachfrage erfahren.

Für den BACS strebt die Universität darum eine Evaluierung des Modells an, um den polyvalenten Studiengang für Studieninteressierte noch attraktiver machen zu können. Dabei werden sowohl die Wahl der A-Fächer wie auch der gängigen Fächerkombinationen vor allem außerhalb der Lehramtsoption bewertet und zukünftig die Möglichkeiten definierter Studienvarianten ausgelotet; hierbei geht es um festgelegte Fächerkombinationen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und für einen konkreteren beruflichen Zweig außerhalb des Lehramts qualifizieren. Dem Wunsch nach einem definierten Berufsziel, der in und nach Krisenzeiten größer geworden zu sein scheint, kann somit begegnet werden. Die Verantwortlichen aller (Teil-)Studiengänge tragen dafür Sorge, das Lehrangebot stetig zu überprüfen. Bei Bedarf legen sie ein Konzept zur Verbesserung der Ausschöpfung vor. Ausgehend von dem bestehenden Fächerspektrum und basierend auf den Profilschwerpunkten verfolgt die Universität die Erweiterung des Studienangebots. Aufgrund des gleichbleibenden bis steigenden Interesses an Zwei-Fächer-Kombinationen im BACS, die in das Lehramt führen können, plant die Universität insbesondere die Lehrkräftebildung weiterhin zu stärken. Zum Wintersemester 2024/2025 wird daher der Teilstudiengang „Werte und Normen“ eingeführt.

Im Zuge der Neustrukturierung der Lehrämter für die allgemeinbildenden Schulen der Sekundarbereiche I und II beteiligt sich die Universität Vechta im Verbund zur Lehrkräftebildung an der Entwicklung eines strukturellen Rahmens einschließlich eines Vorschlags zur Kreditierung für ein neues Lehramt des Lehramtstyps 4 („Stufenlehramt“), das die bisherigen Lehrämter für Haupt- und Realschulen sowie für Gymnasien ersetzt.

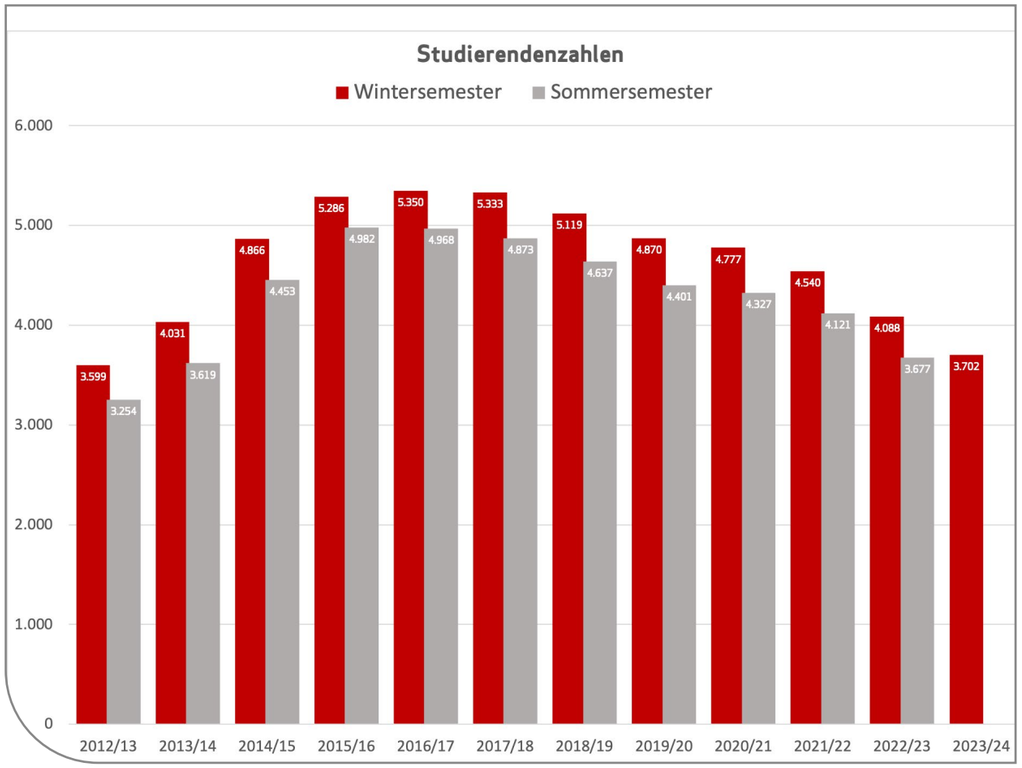


Abbildung 2: Entwicklung der Studierendenzahlen

Verantwortung für die konzeptionelle Entwicklung von Studiengängen tragen die Fächer und Fakultäten. Der Prozess zur Entwicklung von Studiengangskonzepten soll in seiner Struktur weiterentwickelt und in der Prozesslandkarte (siehe Kapitel 5.4) abgebildet werden.

Die eigenen Teilstudiengänge für Studierende anderer Hochschulen zu öffnen, ist ebenfalls eine Zukunftsperspektive, die verfolgt werden soll. Verantwortlich für das Lehrangebot samt entsprechender Qualitätssicherung und -entwicklung bleibt in solchen Konstellationen die jeweilige Hochschule mit der dort vorhandenen fachlichen Expertise.

Möglichkeiten einer engeren Verzahnung des Lehramtsstudiums und des Studiengangs der Sozialen Arbeit mit Blick auf die zukünftige Zusammenarbeit von multiprofessionellen Teams sollen in Projektarbeiten oder Modulen des Profilierungsbereichs näher in den Blick genommen werden. Angebote im Rahmen des *Service Learning („Lernen durch Engagement“)* und der Bildung für nachhaltige Entwicklung sollen als Grundlage sondiert werden und ferner die gesellschaftliche Wahrnehmung der Universität steigern. Perspektivisch könnten auch weitere Vernetzungen von (Teil-)Studiengängen interessant sein, deren Absolvierende bspw. der Sozialen Arbeit und des Lehramts auf dem Arbeitsmarkt bereits eng zusammenarbeiten.

Neben der Teilnahme an externen Ausschreibungen zur Weiterentwicklung der Lehre und/oder Ausstattung der Lehr- und Lernumgebung investiert die Universität dabei auch in interne Projektideen zur stetigen Fortentwicklung. Dieses Ziel hat zukünftig einen hohen Stellenwert und wird durch ein strukturell eingebundenes Verbesserungsmanagement ergänzt.

Wesentliche Ziele

- Evaluation des Polyvalenzmodells im Bachelor Combined Studies und Einführung ausgewiesener Studienvarianten
- Stärkere Vernetzung mit anderen Hochschulen: Import und Export von Lehrangeboten
- Förderung der Kompetenzen für die Mitarbeit in multiprofessionellen Teams durch modulgebundene Projektarbeit zur Steigerung der Employability
- Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen im Studienangebot (siehe Kapitel 2.4).

4.3 Internationalisierung von Lehre und Studium

Die Internationalisierung als Querschnittsdimension (siehe Kapitel 2.1) soll in der Studiengangsentwicklung und in zukünftigen Akkreditierungen noch stärker strukturell verankert werden: Neben der Weiterführung und Förderung des Mobilitätsfensters soll Studierenden zukünftig ein englischsprachiges Lehrangebot verlässlich angeboten werden können. Das englischsprachige Lehrangebot hat unter anderem drei Zielrichtungen:

1. Die Förderung der englischen Sprachkompetenz für eingeschriebene Studierende der Universität. Hierbei helfen strukturelle Maßnahmen wie das Sprachangebot des Sprachenzentrums, um Studierende in ihrer Sprachkompetenz zu befähigen und zu ermutigen. Das Mobilitätsfenster ermöglicht Auslandsaufenthalte ohne Veränderung der Regelstudienzeit. Für Lehramtsstudierende wird dies durch spezifische Angebote (DAAD-Stipendien für Lehramtsstudierende, Praktika bei deutschen Schulen im Ausland, u.a.) flankiert.

2. Die Erhöhung der Attraktivität der Universität als Studienstandort für internationale Studierende, deren Interesse an einem Studium in Vechta im Vergleich zu den sinkenden Studierendenzahlen seit Jahren gleichbleibend und ohne große Rekrutierungsbemühungen hoch geblieben ist. Bei den Austauschstudierenden, die für eine kurze Zeit (in der Regel ein Semester) nach Vechta kommen, soll die Attraktivität des Studienstandorts durch ein festes, englischsprachiges Lehrangebot sichergestellt werden.

3. Die Initiierung eines Wandels an der Universität, in dem zum einen interkultureller Austausch, Weltoffenheit und internationale Erfahrungen in der Lehrkräftebildung und der beruflichen Profilierung im Studium und zum anderen internationaler Austausch und Kooperation zur Lehr- und Lernentwicklung von Studierenden gelebte Praxis werden. Die stärkere Förderung der Fremdsprachenkompetenz bei Studierenden und Lehrenden (sowohl in englischer wie auch deutscher Sprache) erhöht den offenen Dialog miteinander und versteht den Wandel und die Internationalisierung unserer Gesellschaft auch als sprachliche Chance. Mit entsprechenden Förderangeboten (Sprachmodule des Profilierungsbereichs, Selbstlernangebote und Angebote zum *online self assessment*) lassen sich so höhere Übergänge in die Universität (Austauschstudierende mit dem Übergang ins reguläre Studium) wie auch die Bindung an und Identifikation mit der Hochschule erzielen. Auch bei der Einrichtung neuer Studiengänge (insbesondere von Fachmasterstudiengängen) sollen die Möglichkeiten eines *international track* sondiert werden, um die Zielgruppen des Studienangebots im englisch- und deutschsprachigen Ausland zu erweitern. Internationale Kooperationen zwischen Lehrenden und Forschenden stellen darüber hinaus sicher, dass sich die Hochschule dicht am Puls der Innovation für Lehre und Studium bewegt und eine aktiv gestaltende Rolle übernehmen kann. International aufgestellte Projekte sollen dies stützen.

Wesentliche Ziele

- Förderung der englischen Sprachkompetenz von Studierenden und Lehrenden
- Erhöhung der Attraktivität der Universität als Studienstandort für Austauschstudierende und internationale Studierende
- Initiierung eines Wandels an der Universität für verstärkten interkulturellen Austausch, Weltoffenheit und internationale Erfahrungen
- Ausbau des englischsprachigen Lehrangebots.

4.4 Offene Hochschule und Vereinbarkeitsthemen

Um die Studienerfahrung zu verbessern und der steigenden Diversität der Studierenden zu begegnen, sollen Möglichkeiten zum Studieneinstieg mit alternativen Hochschulzugängen stetig geprüft werden und Interessierten entsprechende Informations- und Beratungsoptionen zur Verfügung stehen. Im Speziellen soll in diesem Zusammenhang die Durchführung einer hausinternen Einstufungsprüfung als Möglichkeit des Hochschulzugangs ausgebaut werden. Im Zuge der Implementierung eines pauschalen Anrechnungsverfahrens für außerhochschulisch erworbene Kompetenzen sollen neben den bereits durchgeführten Äquivalenzvergleichen für die Ausbildungsberufe „IHK-WB Fachwirte im Gesundheits- und Sozialwesen“ und „Fachschulausbildung Erzieherin/Erzieher“ weitere geprüft werden. Ziel ist, für diese Zielgruppen die Anschlussfähigkeit der Ausbildung an ein Hochschulstudium zu erhöhen. Perspektivisch kann dies auch in Kombination mit der wissenschaftlichen Weiterbildung verbunden werden. Darüber hinaus sollen die Curricula im Zuge von Akkreditierungsverfahren zukünftig inklusiver gestaltet werden, so dass Studierende ihren Stundenplan entsprechend ihrer Lebensumstände und individuellen Bedürfnisse abstimmen können. Hierfür sind weitere zeitliche Flexibilisierungen in Form von Teilzeitmodellen sowie online und hybride Lehrgestaltung notwendig, insbesondere auf der Masterebene. Für Lehrende sollen in diesem Zuge Anreize geschaffen werden, das Lehrangebot flexibler zu gestalten und somit berufstätigen Studierenden als auch Studierenden mit Familienverantwortung gerecht zu werden. Gleichzeitig ist und bleibt die Universität eine Präsenzuniversität und setzt neben zeitlicher Flexibilität und Mobilitätschancen im In- und Ausland auf gemeinsame Campuserfahrungen, persönlichen Austausch und insbesondere starke Vernetzung. Die Identifizierung mit der Universität und der Studierendenkohorte soll neben inhaltlichen und fachlichen Aspekten, wie kollaborativem Arbeiten und Prüfungen, auch auf sozialer Ebene erfolgen. Strukturell soll daher langfristig die Gestaltung der Studieneingangsphase, das sogenannte Onboarding, angepasst werden. Orientierung bietet die Eingangsphase des Studiengangs Soziale Arbeit.

Wesentliche Ziele

- Erweiterung der Zielgruppe durch Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen
- Zeitliche Flexibilisierungen und Mobilitätsoptionen durch Teilzeitmodelle sowie online und hybrider Lehrgestaltung
- Hochschulweite Neugestaltung der Studieneingangsphase.

4.5 Gesundheitsförderung und studentisches Gesundheitsmanagement

Ausgehend von den Erkenntnissen zu den Folgen der Corona-Pandemie strebt die Universität eine stärker gesundheitsfördernde Gestaltung des Bereiches Lehre und Studium an. Beruhend auf den Projekten „ViBeS“ und „Zwischen:Räume“ steht die Gestaltung des Selbststudiums und der Kompetenzerwerb der Studierenden (und Lehrenden) im Fokus wie auch die Synergien zwischen weiteren Arbeitsbereichen der Universität. Gesundheitsförderung ist demnach immer in Verknüpfung mit dem individuellen Studienprofil und dem allgemeinen Studienangebot zu gestalten und dient der Entwicklung eines tragfähigen Professionsverständnisses, welches zukünftig auch gesellschaftliche Verantwortung in der Multiplikation übernimmt. Die Gesundheitsförderung fokussiert dabei drei Ebenen:

1. Auf infrastruktureller Ebene orientiert sich die physische und virtuelle Raumgestaltung des Campus an den Kriterien der Gesundheitsförderung und der barrierearmen Gestaltung, einer zunehmend flexibleren Möblierung und Zonierung von Lehr- und Lernräumen, die flexibles Arbeiten und Lernen im Sitzen, Stehen und Gehen ermöglichen. Die flexible Nutzbarkeit von Räumen auf methodischer Ebene wird sichergestellt, indem die vorwiegend frontale Ausrichtung von Räumen diversen Lehr- und Lernsettings weicht, die gruppen- und projektbasiertes Lernen in den Fokus nehmen.

2. Die mediale Ebene dient der stärkeren Sensibilisierung der Hochschulmitglieder für die Themen der Gesundheitsförderung durch medial aufbereitete Informationen in Bild und Print, in Form von Workshops oder auch Selbstlernangeboten in den Bereichen Bewegung, Ernährung, psychischer Gesundheit und der sozialen Kontakte. Die Angebote tragen zum Kompetenzgewinn sowohl bei Studierenden wie auch Beschäftigten bei und dienen einem individuellen Entwicklungs- und Erhaltungsprozess von Gesundheit.

3. Abschließend greift die methodische Ebene auf die Entwicklungen der ersten Ebenen zurück und fokussiert die Gesundheitsförderung in Lehre und Selbststudium durch die innovative Weiterentwicklung von inklusiven wie innovativen Lehr- und Lernformen im virtuellen, hybriden und analog physischen Raum. Neben formalen Lernanlässen fördern diese Umsetzungen das soziale Miteinander und damit das Verantwortungsbewusstsein für den Prozess der Lehr- und Lerngestaltung (auf beiden Seiten) wie auch die Selbstwirksamkeit der Studierenden.

Das studentische Gesundheitsmanagement soll zudem eng mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (siehe Kapitel 5.1) verzahnt werden. Ziel ist die Implementierung eines universitären Gesundheitsmanagements, welches einen gesundheitsbewussten Studien- und Arbeitsalltag an der Universität ermöglicht und die Gesundheitskompetenzen sowie -ressourcen aller Hochschulangehörigen fördert.

Wesentliche Ziele

- Förderung des Kompetenzerwerbs im Bereich der Gesundheitsförderung bei Studierenden und Lehrenden
- Förderung des professionellen Selbstverständnisses und ferner die Multiplikation des Themas in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft
- Innovative Raumgestaltung (virtuell und in Präsenz)
- Informelle Lernanlässe zur Erhöhung der Selbstwirksamkeit im Studium, der Förderung des sozialen Miteinanders und damit der Bindung an die Hochschule.

4.6 Förderung Studierender durch Stipendien

Die Universität verpflichtet sich, Studierende mit überdurchschnittlichen Leistungen im Studium und/oder hohem gesellschaftlichen und sozialem Engagement zu fördern und die Bewerbung bei einem der vielen Begabtenförderungswerken zu ermöglichen, wodurch sie finanziell und ideell in ihrer akademischen Ausbildung zusätzlich unterstützt und begleitet werden. Interne Ansprechpersonen oder Vertrauensdozent*innen der jeweiligen Stiftung werden hierzu für Interessierte transparent gemacht und beraten diese bei ihrer Bewerbung. Darüber hinaus bieten das Deutschland-, OM- und Landesstipendium, deren Auswahlprozesse an der Universität stattfinden, neben der finanziellen Unterstützung auch die Möglichkeit der regionalen Vernetzung. Sowohl durch den Kontakt zu Förder*innen als auch zu den Ehrenamtsorganisationen, bei denen Studierende tätig sind, wird der Wissenstransfer in die Region gefördert. Diese Vernetzung wird zukünftig im Kontext Fachkräftesicherung von stärkerer Bedeutung sein.

Wesentliche Ziele

- Förderung von Studierenden mit überdurchschnittlichen Leistungen
- Verbesserte Beratung und Begleitung von Studierenden bei der Bewerbung an Begabtenförderungswerken
- Stärkung der Stipendien mit regionalem Bezug.

4.7 Weiterbildung

Im Rahmen der Wissenschaftlichen Weiterbildung, die sich aus den fachlichen Angeboten und Spezialisierungen der Studienfächer ableitet, begegnet die Universität den Bedarfen des Arbeitsmarkts und öffnet sich für interessierte Berufstätige der Region. Aktuell fokussiert dieser Aufgabenbereich im prozessorientierten Aufbau und in seiner Neuausrichtung insbesondere auf den Schwerpunkt Soziales/Soziale Dienstleistungsberufe.

Interessierte unterschiedlicher Berufsfelder sollen zukünftig Weiterbildungsangebote aus einem modularen System wählen können. Dieses bietet den Weiterbildungsteilnehmenden die Möglichkeit, auf Modulebene Leistungen zu erbringen, die durch Zertifikatsabschlüsse und *microcredentials* ausgezeichnet werden und damit auch den (Wieder-)Einstieg in die grundständigen Studienangebote bieten. Insbesondere für beruflich Qualifizierte als nicht traditionelle Zielgruppe von Universitäten ist ein solches, flexibles Kompaktprogramm wichtig, um die Vereinbarkeit von Beruf und Weiterbildung sicherzustellen. In Ergänzung zum hohen Anpassungsbedarf an die Bedürfnisse der Teilnehmenden der Wissenschaftlichen Weiterbildung möchte die Universität den persönlichen Kontakt halten und Präsenzangebote bewusst zur besseren Vernetzung und fachlichem Austausch nutzen. Der Campus soll auch für diese Zielgruppe ein attraktiver Lehr- und Lernort sein. Auch für die Wissenschaftliche Weiterbildung ist die Einbindung von Forschung in die Lehre essentiell, Angebote sollen forschungsorientiert ausgerichtet werden.

Wesentliche Ziele

- Bedarfsorientierte Angebotsentwicklung für die Region
- Modulare Angebote in der Wissenschaftlichen Weiterbildung mit Möglichkeit für Zertifikatsabschlüsse oder Studieneinstieg (Öffnung der Hochschule).

5. Entwicklungslinien in der Organisation

Die Entwicklungslinien der Organisation der Universität entsprechen den veränderten Anforderungen, insbesondere resultierend aus den einschneidenden Veränderungen ab dem Jahr 2020, bis zur Gegenwart. Diese Umwälzungen haben die Notwendigkeit verdeutlicht, die Universität gerade unter Berücksichtigung von Krisenzeiten möglichst resilient im Sinne einer wirkungsvollen Handlungsfähigkeit aufzustellen.

Die Organisation einer Universität ist von besonderen Bedingungen geprägt. Aus diesem Grunde ist ein gemeinsames Verständnis von normativen Zielen in der Zusammenarbeit von Wissenschafts- und Dienstleistungsbereich bedeutsam und sollte konstruktiv und von gegenseitiger Anerkennung geprägt sein. Zu den Zielen der Universität und den Entwicklungen im Wissenschafts- und Dienstleistungsbereich sowie korrespondierender Gremienentscheidungen (Akademische Selbstverwaltung) wird frühzeitig und umfassend informiert, um die aktive Partizipation der Organisationseinheiten bzw. der Mitarbeitenden zu gewährleisten. In die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse wird die Expertise der Beschäftigten wertschätzend und kontinuierlich einbezogen. Es erfolgt eine Rückkopplung der Entscheidungen und Ergebnisse.

Die Universität als lernende Organisation greift gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Anforderungen auf, unterstützt und gestaltet diese aktiv mit. Die Entwicklung des Dienstleistungsbereichs richtet sich in diesem Zusammenhang an dem Selbstverständnis einer qualitätsorientierten Dienstleistungsorganisation zur Unterstützung der universitären Kern- und Querschnittsaufgaben aus. Die für die Organisation relevanten Dimensionen Governance und Infrastruktur werden in den Aufgabenbereichen Personal, Finanzen und Controlling, Infrastruktur, Qualitätsentwicklung und Prozessmanagement sowie Kommunikation weiterentwickelt. Darüber hinaus wird die Organisationsentwicklung in den Jahren des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans von einem Strategie- und Strukturprozess begleitet.

5.1 Personal

Aufgrund der zunehmenden Konkurrenz der Hochschulen untereinander im Wettbewerb um herausragendes Wissenschaftspersonal sowie der weiteren Zuspitzung des Fachkräftemangels bezogen auf qualifizierte Mitarbeitende in Technik und Verwaltung ist es ein besonderes Ziel, dass Bewerbende und Beschäftigte die Universität als attraktive Arbeitgeberin wahrnehmen. Neben der Personalplanung und -gewinnung ist der Faktor der Mitarbeiterbindung dabei ebenso entscheidend. Zudem unterliegen die fachlichen und überfachlichen Anforderungen an das Personal einer stetigen Veränderung und besonderen Dynamik, insbesondere in einer internationalen und globalisierten Welt. Besonders spürbar ist diese Entwicklung mit der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft sowie der Arbeitswelt mit ihren Arbeitsformen und -prozessen. Mit diesen Veränderungsprozessen sind auch veränderte Anforderungen an die Führungskräfte auf allen Ebenen verbunden.

Angesichts dieser Herausforderungen nimmt das Erfordernis einer strategischen Personalentwicklung zu, die sowohl die Kompetenzen und Fähigkeiten des Hochschulpersonals mit seinen individuellen Entwicklungsbedarfen als auch die sich wandelnden Rahmenbedingungen mit dem sich von Generation zu Generation verändernden Arbeitsmarkt in den Blick nimmt. Dabei werden folgende strategische Teilziele in den Fokus gerückt:

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung mit seinen Leitlinien, Zielen und Handlungsfeldern der Personalentwicklung für alle Statusgruppen gilt es fortzuschreiben und weiterzuentwickeln. Dies soll mit Schwerpunktsetzungen auf Personalgewinnung („aktives Recruiting“), Personalbindung sowie Nachfolgeplanung erfolgen. Auch die englische Sprachkompetenz von Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung soll gefördert werden.

Die Attraktivität der Universität als Arbeitgeberin wird durch die Erarbeitung eines *Employer Brandings* bzw. durch die Entwicklung eines individuellen Arbeitgeberimages nach innen und außen sichtbarer gemacht. Ansprechende Arbeitsinhalte sowie bereits vorhandene attraktive Arbeitsbedingungen werden dafür ausdrücklich fokussiert.

Führungskräfte im Wissenschafts- wie Dienstleistungsbereich sind die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalentwicklung. Die Führungskräfteentwicklung wird daher weiter ausgebaut und durch erforderliche und identifizierte neue Elemente (z.B. Führen auf Distanz, Führen hybrider Teams) ergänzt.

Es werden Formate und Strukturen entwickelt, durch die Beschäftigte ihre Ideen zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Universität einbringen und die Universität entsprechend mitgestalten können. Personalentwicklung leistet insofern einen Beitrag zu einer verbesserten Kommunikationskultur, um im Sinne der Förderung einer guten Zusammenarbeit und einer Feedback-Kultur die Universität als Ort des offenen Dialogs zu gestalten.

Der Erfolg der Universität wird zukünftig nicht nur davon abhängen, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und zu halten. Ebenso entscheidend wird es sein, Beschäftigten gesundheitsfördernde und -erhaltende Rahmenbedingungen zu bieten und gesundheitliche Kompetenzen und Ressourcen sowie das psychische und soziale Wohlbefinden zu fördern. Daher sollen die bereits bestehenden Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention für Beschäftigte im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements konsolidiert und kontinuierlich zu einem universitären Gesundheitsmanagement (insbesondere durch die Verzahnung mit dem studentischen Gesundheitsmanagement, siehe Kapitel 4.5) weiterentwickelt werden.

Wesentliche Ziele

- Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts zur Personalentwicklung
- Erarbeitung eines *Employer Brandings*
- Führungskräfteentwicklung im Wissenschafts- und Dienstleistungsbereich
- Förderung von offenem Dialog und Feedback-Kultur
- Gestaltung gesundheitserhaltender und -förderlicher Rahmenbedingungen.

5.2 Finanzen und Controlling

Im Rahmen des etablierten entscheidungs- und dialogorientierten Managementsystems werden das allgemeine Finanzmanagement sowie die Funktionen der Entscheidungsvorbereitung, der Wirkungskontrolle und des Risikomanagements abteilungsübergreifend wahrgenommen.

Die bisher vollzogenen Organisationsveränderungen im Bereich Finanzen und Controlling bilden einen geeigneten Ausgangspunkt zur Verbesserung der Governance. Ferner sind mit Blick auf die Governancestruktur transparente universitätsweite Regelungen zur Neugestaltung der Ausstattung mit Personal und Sachmitteln als wichtige Voraussetzung sowie vorbereitende Maßnahmen für einen gelingenden Strategie- und Strukturprozess getroffen worden (siehe Kapitel 5.6).

Der Steuerungsansatz der Universität wird verstärkt zu einem Gesamtsystem ausgebaut und gestaltet. Dazu sollen insbesondere das Personal- und Finanzcontrolling unter Einbezug des Akademischen Controllings systematisch miteinander verknüpft und eine gezielte Erweiterung des Berichtswesens vorgenommen werden. In einem umfassenden Monitoringsystem werden dabei für alle Aufgabenbereiche steuerungsrelevante finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, auch unter den Aspekten der Nachhaltigkeit sowie Gleichstellung und Diversität, bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt. Es wird eine einheitliche quantitative und qualitative Informationsbasis gestaltet. Externe Berichts- und interne Steuerungsanforderungen werden aufeinander abgestimmt. Dies stellt die Grundlage für die Weiterentwicklung einer transparenten und systematischen Kommunikationsstruktur zwischen zentralen und dezentralen Einheiten der Universität dar, um in gemeinsamen Prozessen abgestimmte Handlungsstrategien zu entwickeln. Dies ist im Speziellen vor dem Hintergrund des Strategie- und Strukturprozesses für die Dezentralisierung der Personal- und Finanzplanung notwendig.

Es wird ein auf einer Risikoanalyse und -bewertung begründetes Risikofrüherkennungssystem implementiert. Das Finanzcontrolling ist federführend für den Prozess zur Neuaufstellung des Risikofrüherkennungssystems. Eine organisationseinheitsübergreifende Arbeitsgruppe bewertet zukünftig regelmäßig auf der Grundlage eines indikatorengestützten Ampelsystems mögliche wesentliche Risiken (Risikokatalog), berichtet dem Präsidium und spricht Empfehlungen für Maßnahmen gegenüber dem Präsidium aus. Zudem wird das Risikofrüherkennungssystem mit der Innenrevision verknüpft.

Es wird ein Konzept für ein *Gender Budgeting* entwickelt, das pilotiert und sodann auf sukzessive Ausweitung hin überprüft wird. Aspekte der Gleichstellung sollen hierbei als Qualitätsmerkmal in finanzpolitischen Weichenstellungen und in der Haushaltssystematik explizite Berücksichtigung finden. Spezifische Daten sollen im Sinne eines Gleichstellungscontrollings (siehe Kapitel 2.3) analysiert werden.

Wesentliche Ziele

- Ausbau von Steuerungsansatz und Berichtswesen zu einem Gesamtsystem
- Neuaufstellung und Implementierung eines Risikofrüherkennungssystems
- Entwicklung und Pilotierung eines Konzepts zum *Gender Budgeting*.

5.3 Infrastruktur

Die weitere Entwicklung der baulichen und informationstechnischen Infrastruktur erfolgt auch vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Corona-Pandemie und der Energiekrise. Auf Basis gesetzlicher Rahmenbedingungen (z.B. Onlinezugangsgesetz, Energieeffizienzgesetz) und mit dem Ziel eines nachhaltigen und ressourcenschonenden Wirtschaftens stellt die Universität sich zukunftsfähig und im Sinne der genannten Resilienz auf. Schwerpunktmäßig zielt die strategische Entwicklung der Infrastruktur auf folgende Bereiche:

Im Bereich der Liegenschaften wird das Ziel verfolgt, den Universitätsbetrieb auf dem Campus zu zentrieren und Anmietungen sukzessive abzubauen. Hierbei gilt es bei der Nutzung vorhandener wie auch bei der Schaffung neuer Flächen Aspekte der Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit sowie die Entwicklung moderner Bürokonzepte – unter Einbezug von Gesundheitsförderung und veränderter Arbeitsplatzmodelle bzw. von mobiler Arbeit – zu berücksichtigen und umzusetzen. Weiterhin soll die Attraktivität und somit die Aufenthaltsqualität auf dem Campus für Studierende und Beschäftigte verbessert werden. Ein wesentliches Merkmal für die Campusgestaltung ist, Orte der Begegnung für alle zu schaffen, an denen losgelöst von formalen Rahmen kreativ diskutiert, experimentiert und Ideen geschaffen werden können. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf modernen Lehr- und Lernräumen (siehe Kapitel 4) sowie studentischen Arbeitsplätzen. Im Sinne der Querschnittsdimension Nachhaltigkeit (siehe Kapitel 2.4) werden die vorhandenen Energieeinsparpotentiale weiter ausgeschöpft, energetische Sanierungen (baulich und technisch) forciert und zudem ein systematisches Energiecontrolling aufgebaut. Zudem wird die Fläche der installierten Photovoltaikanlagen erweitert und die Eigenstromversorgung erhöht.

Für die Resilienz der Universität stellt die Digitalisierung hinsichtlich der Organisation ein notwendiges Fundament dar, dient als Motor für deren Entwicklung und ist zugleich aufgrund der Vulnerabilität (IT-Sicherheit) hinsichtlich der systemrelevanten Funktion besonders zu schützen. Eine neue Dimension stellt dabei künstliche Intelligenz (KI) dar, aus der sich sowohl Chancen als auch Risiken ergeben. Aus diesem Grunde wird die Universität für die Anwendung von KI im Dienstleistungsbereich bzw. als Element der Organisationsentwicklung ein spezifisches Konzept erarbeiten, um diese effektiv und zielführend zu nutzen.

Das Angebot an IT-Diensten wird bedarfsorientiert weiterentwickelt und insbesondere die notwendige Digitalisierung der Verwaltungsabläufe weiter vorangetrieben. Ein weiterer Schwerpunkt wird die IT-Sicherheit sein. Ziel ist eine sichere, effiziente und hochverfügbare IT- Infrastruktur, die sich ständig neuen Herausforderungen an Funktionalität, Leistungsfähigkeit und Sicherheit stellt (siehe Kapitel 2.2).

Wesentliche Ziele

- Attraktive Campusgestaltung mit hoher Aufenthaltsqualität
- Ausbau der Energiespar- und Umweltschutzmaßnahmen
- Erarbeitung eines spezifischen Konzepts zur Anwendung der KI
- Bedarfsorientiertes IT-Angebot, insbesondere Digitalisierung von Verwaltungsabläufen, auch unter dem verstärkten Aspekt der IT-Sicherheit.

5.4 Qualitätsentwicklung und Prozessmanagement

Die Qualitätsentwicklung bezieht sich auf die Universität als Gesamtsystem und ist somit gerichtet auf alle grundlegenden Prozesse, umfasst alle Organisationseinheiten sowie alle Statusgruppen. Ein Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne als fortdauernder Prozess zu verstehen, in dem flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagiert werden kann und das der Prämisse eines nachhaltig ausgerichteten Systems folgt. In Zukunft wird die Qualitätsentwicklung durch ein integriertes Qualitätsmanagementsystem gesteuert werden. Das integrierte Qualitätsmanagement wird mit dem Risikomanagement verknüpft. Zudem wird im Rahmen der Qualitätsentwicklung ein Beratungs-, Verbesserungs-, Beschwerde- und Konfliktmanagement aufgebaut, welches ebenfalls auf die Universität als Gesamtsystem zielt. Die Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium wird durch den Prozess der fortlaufenden Rückkopplung mit dem Arbeitsmarkt und dem hausinternen Alumnimanagement sichergestellt.

Für alle grundlegenden Prozesse (Steuerungs-, Kern- sowie Unterstützungsprozesse) werden Vereinbarungen unter Beteiligung der zuständigen Organisationseinheiten getroffen, die in eine umfassende digitale Prozesslandkarte einmünden, welche eine unmittelbare Verknüpfung zum Geschäftsverteilungsplan herstellt.

Darüber hinaus wird ein systematisches Krisenmanagement aufgestellt, welches einerseits Methoden sowie Instrumente der Krisenvorsorge und Krisenbewältigung umfasst, andererseits Definitionen zur systemkritischen Infrastruktur enthält. Das Krisenmanagement wird dabei ebenfalls eng mit dem Risikomanagement verzahnt.

Wesentliche Ziele

- Aufbau eines integrierten Qualitätsmanagementsystems
- Einrichtung eines Beratungs-, Verbesserungs-, Beschwerde- und Konfliktmanagements
- Erarbeitung einer umfassenden digitalen Prozesslandkarte
- Aufstellung eines systematischen Krisenmanagements.

5.5 Kommunikation

Im Kontext flexibler Arbeitsmodelle und Lehr-Lernsettings – räumlich wie zeitlich, analog wie digital – geht es darum, Informationswege verfügbar zu machen, die eine zielgruppengerechte Kommunikation der Hochschulangehörigen garantieren. Kommunikation sollte bei allen Tätigkeiten und Prozessabläufen dabei stets als Querschnittsaufgabe und strategisches Instrument bedacht werden, um die Beteiligung, Unterstützung, Akzeptanz bzw. Identifikation aller Universitätsmitglieder und -angehörigen zu fördern und Veränderungen durch eine Kommunikationskultur des offenen sowie wertschätzenden Austausches zu begleiten.

Wesentliches Ziel

- Evaluation und Weiterentwicklung der bestehenden Informationswege.

5.6 Strategie- und Strukturprozess

Der begonnene Strategie- und Strukturprozess hat das Ziel, sowohl die Prozesse als auch die Steuerung zwischen zentraler und dezentraler Ebene weitergehend zu definieren.

Der übergeordnete Governanceprozess soll die Organisation hinsichtlich ihrer Strukturen und Abläufe unter Berücksichtigung der Größe der Universität weiterentwickeln. Dabei geht es darum, übergreifende Themen innerhalb der Universität zu identifizieren und anhand geeigneter Mechanismen und der Koordination inneruniversitärer Akteure gemeinschaftlich zu bearbeiten. Führungs- und Verwaltungsstrukturen werden auf Basis verantwortlichen Handelns gestaltet.

Ziele des Strategie- und Strukturprozesses der Fakultäten sind die Weiterentwicklung und Sicherstellung der Aufgabenwahrnehmung im Sinne der Autonomie und die Vergrößerung der Gestaltungsspielräume der Fakultäten durch eine stärkere Dezentralisierung von Entscheidungen. Dafür stimmt das Präsidium mit den Fakultäten einen jeweils eigenen Strategie- und Strukturplan ab.

In Vorbereitung auf den gesamten Strategie- und Strukturprozess und als Teil der Maßnahmen im Bereich Personal und Finanzen wurde die Neugestaltung der Ausstattung mit Personal und Sachmitteln beschlossen. Ziel ist eine dauerhafte Personal- und Sachausstattung zu schaffen und so mehr Freiräume und Sicherheit für Planungen und Entscheidungen zu ermöglichen. Zudem werden mit den Fakultäten und dem Dienstleistungsbereich weitere Maßnahmen in Personal und Finanzen umgesetzt. Dazu gehören die Neugestaltung der Budgetierung, die Anpassung der Steuerung von Finanzströmen und der mittelfristigen Finanzplanung sowie die Neuaufstellung der Kapazitätsplanung.

Der Strategie- und Strukturprozess ist Ausgangspunkt für einen partizipativen Prozess zur Leitbildentwicklung. Die durch die Hochschulentwicklungsplanungen eröffneten Diskussionen über die Organisationsidentität, -philosophie und -werte werden dafür aufgegriffen. Das Leitbild soll als normativer Bezugsrahmen für die strategische Entwicklung der Universität dienen und das Profil und die Rolle der Universität in der deutschen und sowie internationalen Hochschullandschaft schärfen. Ziel ist über ein *vision statement* zu einem Selbstbild zu gelangen, das für weitere strategische Überlegungen dient. Ergänzt werden soll dieses durch ein *mission statement*, das Mittel und Wege zur Umsetzung der Vision gibt und einen Kompass für Maßnahmen herstellt.

Wesentliche Ziele

- Weiterentwicklung der Organisation zwischen Fakultäten und zentraler Ebene
- Neugestaltung der Budgetierung, Finanzströme und Finanz- sowie Kapazitätsplanung
- Entwicklung eines Leitbildes.