

**Akademischer Senat der
Universität Bremen
XXVII/4. Sitzung, 13.12.2017**

Beschluss-Nr. 8865

**Themenfeld: Universität und Gesellschaft
hier: Strategiepapier 2018-2028**

Bezug: Vorlage Nr. XXVII/49

Beschlussantrag:

Der Akademische Senat diskutiert den auf Grundlage der AS-Diskussionen vom 18.10. und 15.11.2017 neu überarbeiteten Entwurf der Strategie 2018-2028 der Universität Bremen. Im Text vorhandene Alternativvorschläge sowie die Änderungsvorschläge aus dem Akademischen Senat werden abgestimmt. Mit diesen Änderungen beschließt der Akademische Senat die Strategie 2018-2028 der Universität Bremen.

Der Akademische Senat stimmt dem Antrag zu.

Abstimmungsergebnis: 12 : 3 : 2

Anlage: Vorlage

bearbeitet von: Stabsstelle Strategische Projekte und Exzellenz (SPE)

Bremen, den 04.12.2017

Tel.:

E-Mail:

Akademischer Senat

Vorlage Nr. XXVII/49

Sitzung XXVII/4

am 13.12.2017

Themenfeld: Universität und Gesellschaft

Titel: **Strategie 2018-2028 der Universität Bremen**

Antragsteller: Das Rektorat

Berichtersteller: Der Rektor

Beschlussantrag:

Der Akademische Senat diskutiert den auf Grundlage der AS-Diskussionen vom 18.10. und 15.11.2017 neu überarbeiteten Entwurf der Strategie 2018-2028 der Universität Bremen. Im Text vorhandene Alternativvorschläge sowie die Änderungsvorschläge aus dem Akademischen Senat werden abgestimmt. Mit diesen Änderungen beschließt der Akademische Senat die Strategie 2018-2028 der Universität Bremen.

Begründung:

In den letzten beiden Sitzungen hat der Akademische Senat die Dokumentation zur Auswertung der Online-Konsultation zur „Strategie 2018-2028“ zur Kenntnis genommen und den darin enthaltenen Entwurf des Strategiedokuments im Lichte der Spannungslinien diskutiert. Im vorliegenden, überarbeiteten Entwurf der Strategie sind alle Änderungen kenntlich gemacht, die im Vergleich zur vorherigen Textfassung vorgenommen wurden.

Anlagen zum Tagesordnungspunkt sind

1. der nun zur Beschlussfassung vorliegende, neu überarbeitete Strategietext in der Fassung vom 04.12.2017 in zwei Ausfertigungen: eine Überarbeitungsfassung, in der alle Änderungen kenntlich gemacht sind, sowie eine Lesefassung;
2. ein in der Sitzung vom 18.10.17 erbetenes Dokument, welches einen Abgleich zwischen Leitzielen und Strategie vornimmt;

3. die bereits bekannte Dokumentation mit dem vorherigen Textentwurf und den Spannungslinien, die Gegenstand der Sitzungen vom 18.10. und 15.11.17 war.

Sobald der Akademische Senat die Strategie beschlossen hat, wird das Rektorat die Veröffentlichung veranlassen. Dies umfasst neben Grafik, Design, Druck und Verbreitung auch die noch ausstehende redaktionelle Überarbeitung der Informationstexte zu den sechs Wissenschaftsschwerpunkten. Ferner umfasst die Veröffentlichung das professionelle Lektorat der deutschen Fassung, die englische Übersetzung, das professionelle Lektorat der englischen Übersetzung sowie eine Letztprüfung des deutschen Textes entlang der englischen Übersetzung. Sollten daraus redaktionelle Änderungen notwendig werden, wird das Rektorat diese vornehmen. Der sinngemäße und inhaltliche Gehalt des Textes wird dabei nicht mehr verändert.

Die öffentliche Vorstellung der Strategie ist im März 2018 vorgesehen.

ANLAGE 1

VORLAGE DES REKTORATS ZUR DRITTEN INHALTLICHEN DISKUSSION UND
BESCHLUSSFASSUNG IM AKADEMISCHEN SENAT AM 13. DEZEMBER 2017

Universität Bremen

Strategie 2018-2028

VORWORT

Eine Universität, die sich den drängenden Fragen der Gegenwart annimmt, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zum Prinzip macht und die Forschung systematisch mit Lehre verzahnt: mit dieser Vision errichtete das Land Bremen im Jahr 1971 eine eigene öffentliche Universität. Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung und Diversität sind in folgenden Jahren hinzugetreten, ebenso der Anspruch, mit unserer Arbeit zu einer nachhaltigen und friedlichen Entwicklung beizutragen. Auf diesem Leitbild und ihren Stärken aufbauend, hat sich die Universität in wenigen Jahrzehnten hervorragend entwickelt. Wir haben dabei gelernt, auch aus begrenzten Mitteln sehr viel zu machen.

Die Universität genießt heute national und international hohe Anerkennung: 2012 wurde sie zu einer der elf deutschen Exzellenzuniversitäten gekürt; seit 2016 ist sie systemakkreditiert. Beides zusammen stärkt ihre wissenschaftliche Profilbildung und ihre Autonomie in der Qualitätssicherung von Studium und Lehre, bei der Weiterentwicklung von Studiengängen und von Konzepten des forschenden Lernens.

Hohe Ansprüche an uns selbst und die Bereitschaft, uns dafür zu verändern, prägen diese Universität. Erfolg entsteht immer wieder aus der Vielfalt der Ansichten, der Offenheit gegenüber ungewöhnlichen Ideen und aus der großen Bereitschaft der Universitätsmitglieder, sich in kritische Diskussionen einzubringen und gemeinsam Neues zu wagen. Ich weiß um das große Engagement aller Bereiche und Gruppen dieser Universität und bin dafür dankbar.

Wir haben uns gefragt: Welche Linien verfolgen wir in der nächsten Dekade, und welche Weichen müssen wir jetzt stellen, um weiterhin große Ziele zu erreichen? Die vorliegende „Strategie 2018-2028“ knüpft an bisherige Errungenschaften und Ansprüche an. Die Universität bezeugt damit ihren Willen, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen, reflektiert sich selbst in ihrem Tun und greift die gesellschaftlichen Entwicklungen der Gegenwart auf.

Unsere Strategie 2018-2028 beschreibt einen künftig angestrebten Status und ist das Ergebnis hochschulweiter Diskussionen und Konsultationen. Alle Gruppen der Universität waren in verschiedenen Kommunikationsformaten daran beteiligt. Am **TT.MM.JJJJ** wurde sie durch den Akademischen Senat der Universität beschlossen. Ich danke allen Beteiligten herzlich für gute Vorschläge und sorgfältiges Nachdenken über die Ziele einer hervorragenden Universität.

Diese Strategie wird in den nächsten Jahren nur erfolgreich sein können, wenn jede und jeder Einzelne an der Universität initiativ und eigenverantwortlich dazu beiträgt. Um die Strategie zu konkretisieren, werden alle Universitätsangehörigen – in den Leitungsfunktionen, in Forschung, Lehre, Transfer, Studium und Weiterbildung, in Technik, Verwaltung und im Management – eng zusammenarbeiten.

Wissenschaftliche Exzellenz ist unser Anspruch, um den erfolgreichen Weg der vergangenen Jahrzehnte weiterzugehen. Dabei prägen stets Mehrdeutigkeiten und auch Widersprüchlichkeiten unser Handeln. Die Strategie 2018-2028 soll hier Orientierung bieten, Wegweiser sein, aber auch die nötigen Freiräume bewahren helfen. Als Rektor trage ich die Verantwortung für die strategische Ausrichtung der Universität Bremen. Es ist gut zu wissen, dass diese Strategie von der Universität insgesamt gestaltet und getragen wird.

Bernd Scholz-Reiter

Der Rektor und Vorsitzende des Akademischen Senats

–

DIE VISION	4
DIE MISSION	4
DIE WERTE	6
DIE ZIELE	8
Ziel 1. Interdisziplinäre Profile stärken	8
Ziel 2. Neues stimulieren.....	11
Ziel 3. Talente und Selbstständigkeit fördern.....	13
Ziel 4. Innovativ lernen und lehren	14
Ziel 5. Vielfältig studieren	15
Ziel 6. Potenziale entfalten.....	16
Ziel 7. Brücken in die Welt bauen	17
Ziel 8. Kooperationen in der Region stärken	18
Ziel 9. Digitalisierung gestalten	20
DIE UMSETZUNG	21

DIE VISION

Die Universität Bremen ist eine führende europäische Forschungsuniversität und ein inspirierender Ort der Bildung – sie ist vielfältig, verantwortungsbewusst, kooperativ und experimentierfreudig.

--

Die Universität Bremen ist eine führende, forschungsorientierte europäische Universität mit starken Disziplinen, herausragenden Schwerpunkten und überzeugendem Engagement in der Lehre und im Transfer.

DIE MISSION

Mit unseren Stärken die Zukunft gestalten.

Die Universität Bremen ist eine exzellente Forschungsuniversität und ein attraktiver Ort für die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Karrierestufen. Sie entwickelt bestehende und gestaltet neue Forschungsfelder, fördert auch ungewöhnliche wissenschaftliche Ansätze und verknüpft die Lehre eng mit der Forschung. Sie steht für interdisziplinäre Zusammenarbeit in Lehre und Forschung und übernimmt Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung. An der Universität Lehrende engagieren sich für ihre Studierenden, reflektieren die Lehre und verbessern kontinuierlich die didaktischen Konzepte.

Die Potenziale der nächsten Generation zur Entfaltung bringen.

Das forschende Lernen, attraktive Studiengänge und Promotionsmöglichkeiten sowie eine Kultur des kritischen Denkens und Diskutierens eröffnen Studierenden und Promovierenden beste Zukunftschancen. Als zukünftige Führungskräfte in der internationalen Arbeitswelt orientieren die Absolventinnen und Absolventen ihr Denken und Handeln am Prinzip der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung. Die dafür nötigen Kompetenzen und Qualifikationen erwerben sie an der Universität Bremen: disziplinar auf hohem Niveau, überfachlich, praxisbezogen und interkulturell. Studierende mit vielfältigen Bildungswegen können hier ihr Potenzial entdecken und besonderes Talent zur Entfaltung bringen. Die Universität Bremen ermöglicht dafür ein individuell und flexibel gestaltetes Studium. Offen für Unterschiede, mit einer ausgeprägten Willkommenskultur und einem lebenswerten Arbeitsumfeld gewinnt sie Menschen verschiedenster Herkunft. Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler werden in Bremen in beispielhafter Weise unterstützt und in ihrer Selbstständigkeit gefördert. Die Universität pflegt eine partizipative, kommunikative Kultur und bietet Studierenden und Beschäftigten sehr gute Chancen zur persönlichen Entwicklung.

Mit Partnern gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Als staatliche Universität übernimmt die Universität Bremen Verantwortung für den Wissenschaftsstandort und seine Weiterentwicklung. Die Universität engagiert sich in den gesellschaftlichen Debatten sowie im kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Leben. Durch Hochschulbildung, Forschung und Transfer fördert sie die Entwicklung der Region. Mit den außeruniversitären Forschungsinstituten im Bundesland und den benachbarten Hochschulen in Norddeutschland ist sie gemeinsam erfolgreich und erweitert ihre Möglichkeiten. Die Universität schafft Synergien durch eine moderne Infrastruktur und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen innerhalb der Universität und mit unseren Partnern vor Ort. National und international kooperiert die Universität mit ausgewählten wissenschaftlichen Einrichtungen als strategischen Partnern. Kooperation ist ihr Schlüssel zum Erfolg.

DIE WERTE

Verantwortung

Wir forschen, lehren und lernen in Verantwortung für die Gesellschaft und eine friedliche und nachhaltige globale Entwicklung. Dazu teilen wir unser Wissen und pflegen den offenen Diskurs.

Integrität

Wir verpflichten uns auf höchste akademische Standards und ein wissenschaftliches Handeln, das die Freiheit der Wissenschaft und die Autonomie der Universität bewahrt und von unabhängigem Denken getrieben ist.

Neugier

Wir forschen und studieren mit Leidenschaft und Neugier, erweitern die Grenzen des Wissens und bilden akademische Persönlichkeiten, die nach Erkenntnisgewinn und neuen Lösungen streben.

Wertschätzung

Wir schätzen die Vielfalt der Menschen und ihrer Meinungen, den Beitrag aller Beschäftigten zum gemeinsamen Erfolg und verwirklichen Teilhabe und Chancengleichheit an der Universität.

DER ‚BREMEN SPIRIT‘

Wir setzen uns hohe Ziele

Wir verbinden hohe Ambitionen mit der Bereitschaft, uns im wissenschaftlichen Wettbewerb zu messen – sowohl innerhalb der Universität als auch mit anderen nationalen und internationalen Wissenschaftseinrichtungen.

Wir lernen gemeinsam

Wir entwickeln uns als lernende Gemeinschaft, selbstkritisch, mit dem Rat von außen und im Dialog aller Statusgruppen. Wir nehmen uns die Zeit für Diskussionen, ringen um den besten Weg und gehen ihn dann gemeinsam.

Wir experimentieren

An neue Ansätze wagen wir uns gerne als Erste heran. Gegründet als Reformuniversität, leben wir Veränderung. In den vergangenen Jahrzehnten haben wir gezeigt, dass wir mit Vertrauen und kreativen Freiräumen viel erreichen können.

Wir sind agil

Wir reagieren rasch auf Veränderungen und nutzen neue Chancen. In flachen, von Kompetenz bestimmten Hierarchien setzen wir unsere Vorhaben konsequent um.

Wir kooperieren

Wir sind eine Universität der offenen Türen und bewahren uns kurze Wege auf einem wachsenden Campus. Wir pflegen die Zusammenarbeit im Land Bremen und kooperieren vertrauensvoll mit anderen Wissenschaftseinrichtungen.

DIE ZIELE

Ziel 1. Interdisziplinäre Profile stärken

DIE HERAUSFORDERUNG *Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Fachkulturen forschen gemeinsam, wenn es für komplexe Erklärungen und Innovationen den fächerübergreifenden Blick braucht. Damit entstehen große, interdisziplinäre Verbünde. Sie prägen das Profil, ziehen herausragende Forschende an, sichern Forschung auf höchstem Niveau und machen eine Universität international sichtbar. Interdisziplinarität ist anspruchsvoll und gewinnbringend. Ihre Basis sind exzellente Grundlagenforschung und starke Disziplinen, die sich über ihre jeweiligen Perspektiven hinaus verständigen. Zugleich können die Disziplinen durch fachfremde Konzepte, Techniken und Werkzeuge neue Zugänge zur eigenen Forschungsthematik gewinnen. Zu einer institutionellen Kultur der Interdisziplinarität gehört es, schon Studierenden und dem wissenschaftlichen Nachwuchs die Möglichkeiten dieses Denkens zu eröffnen.*

UNSER WEG An der Universität Bremen wird in einem breiten Fächerspektrum gelehrt und geforscht. In den Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, den Sozial- und Geisteswissenschaften und in der Lehrerbildung setzt die Universität schon lange auf die fächerübergreifende Zusammenarbeit. Dies gilt in Studiengängen genauso wie in Forschungsverbänden.

Die Universität Bremen hat früh die Verbundforschung in großen Wissenschaftsschwerpunkten gebündelt. Sie prägen in besonderer Weise das internationale Forschungsprofil der Universität. Der Reputationsgewinn in leistungsstarken Bereichen und durch erfolgreich bestandene Wettbewerbe überträgt sich auf die gesamte Institution. Die Basis der Schwerpunkte ist das breite Fächerspektrum, das in seiner Vielfalt erhalten bleibt, damit immer neue Verknüpfungen, Forschungsfragen und Lehrinhalte entstehen können. Die Universität wird ihre fachlich-thematische Profilierung fortsetzen und das Entstehen, Wachsen, Verändern von Profildbereichen befördern. Dies gilt auch für die kooperative Forschung in den Geisteswissenschaften.

UNSERE ZIELE

- Wir fördern die in der Grundlagenforschung starken Wissenschaftsschwerpunkte und bewerben uns mit ihnen in der Exzellenzstrategie. Wir entwickeln in diesen Bereichen den internationalen Austausch von Forschenden, die international ausgerichtete Graduiertenausbildung und darauf abgestimmte Masterstudiengänge weiter.
- Wir unterstützen stärker anwendungsbezogene Wissenschaftsschwerpunkte der Universität, um ihre wissenschaftliche Stärke auch in geeigneten Kooperationsplattformen und mit regionalen und überregionalen Partnern zu entfalten.
- Wir bieten Anreize für weitere Disziplinen und Forschende, sich den Wissenschaftsschwerpunkten anzuschließen.
- Wir berücksichtigen die jeweils relevanten Gender- und Diversitätsaspekte in allen Forschungsfeldern.

DIE WISSENSCHAFTSSCHWERPUNKTE 2018

Die Meere und das globale Klima, die Zukunft industrieller Produktion, die gesellschaftlichen Konflikte moderner Wohlfahrtsstaaten, die Schnittstellen von digitaler Technik und Mensch, die Logistik globaler Warenströme sowie die Gerechtigkeit im Gesundheitswesen – dies sind Zukunftsfragen heutiger Gesellschaften. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität Bremen suchen hierzu Antworten. Dafür konzentriert sich die Universität auf sechs Wissenschaftsschwerpunkte, die das Forschungsprofil der Universität besonders prägen.

Wissenschaftsschwerpunkte sind interdisziplinär ausgerichtet und können sich thematisch verändern. Die Forschenden kooperieren eng mit den außeruniversitären Instituten der Spitzenforschung, finanziert von Bund und Land. Die Wissenschaftsschwerpunkte der Universität spiegeln sich in den Schwerpunkten und zentralen Innovationsfeldern des Landes Bremen wider. Über die Einrichtung von Wissenschaftsschwerpunkten, die für Professorinnen und Professoren aller Fachbereiche offen sind, entscheidet der Akademische Senat der Universität auf der Grundlage transparenter Kriterien. Die Wissenschaftsschwerpunkte werden regelmäßig evaluiert.

Meeres-, Polar- und Klimaforschung

Der Wissenschaftsschwerpunkt entschlüsselt die Rolle des Ozeans, der Polarregionen und der Atmosphäre im System Erde im Hinblick auf den globalen Wandel, sowohl in geologischer Vergangenheit als auch in der Gegenwart. Diesen Wissenschaftsschwerpunkt der Universität Bremen prägt das MARUM – Zentrum für Marine Umweltwissenschaften, seit 2007 mit dem Exzellenzcluster „The Ocean in the Earth System“. Die Arbeitsschwerpunkte reichen von der Küste bis in den tiefen Ozean und sind eng eingebunden in internationale Forschungsprogramme. MARUM betreibt und entwickelt Großgeräte für die Meeresforschung und stellt diese und weitere Infrastrukturen wie das Bohrkernlager für die internationale Wissenschaftsgemeinschaft zur Verfügung. Aktuelle Klimaforschung leisten die Erdfernerkundung und die Meeresphysik, und die Ökosystemforschung analysiert Anpassungsstrategien und chemisch vermittelte Prozesse mariner Schlüsselorganismen.

Sozialer Wandel, Sozialpolitik und Staat

Mit dem SOCIUM als tragendem Zentrum erforscht dieser Wissenschaftsschwerpunkt politisch-sozialen Wandel von Gesellschaft und Wohlfahrtstaat unter dem Druck von Globalisierung und Liberalisierung. Der thematische Fokus liegt auf Ungleichheit, Sozialpolitik und Sozialstaatlichkeit. Die in der Exzellenzinitiative geförderte Bremen International Graduate School of Social Sciences (BIGSSS) gehört ebenfalls zum Wissenschaftsschwerpunkt. Sie ist mit ihrem Forschungsthema der sozialen und politischen Integration eine weltweit bevorzugte Adresse für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Materialwissenschaften und ihre Technologien

Der Wissenschaftsschwerpunkt umfasst die gesamte Prozesskette für die Werkstoffentwicklung und -anwendung: von der Materialsynthese und -verarbeitung über Fertigungsverfahren und

Bauteilgestaltung bis zur Analyse, Charakterisierung und Eigenschafts- sowie Funktionsprüfung. Die Forschung konzentriert sich hierbei auf eine breite Palette von Materialien aus den Bereichen Metall, Keramik, Polymere, Hybrid- und Nanomaterialien sowie Halbleiter. Der Wissenschaftsschwerpunkt ist rund um das MAPEX – Center for Materials and Processes organisiert, das sich auf neue Herstellungsprozesse für maßgeschneiderte und ressourcenschonende Materialien konzentriert.

Minds, Media, Machines

Ziel des Wissenschaftsschwerpunkts ist es, das Verständnis von Intelligenz und Kognition autonomer Agenten im Kontext mediatisierter Welten zu verbessern. Die Erkenntnisse werden in eine neue Generation von sozialen, computerbasierten und cyber-physikalischen Systemen überführt, die substantiell zum Wohl unserer Gesellschaft beitragen können. Ein Beispiel sind kognitive Assistenzsysteme, die den Menschen ein Leben lang begleiten und ihn unterstützen. Dabei soll der Mensch über die Nutzung seiner Daten und seiner digitalen Aura selbst entscheiden. Forscherinnen und Forscher untersuchen dazu die menschliche und maschinelle Repräsentation, die natürliche, formale und technische Verarbeitung sowie die soziale und automatisierte Vermittlung von Informationen.

Logistik

Der Wissenschaftsschwerpunkt entwickelt Konzepte und Modelle sowie Methoden und Technologien für effiziente, adaptive und flexible Produktions- und Logistiksysteme. Im Fokus stehen dabei die optimierte und kundenorientierte Gestaltung, Dimensionierung und Organisation dieser Systeme sowie der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und die Digitalisierung von logistischen Prozessen in lokalen, nationalen und globalen Wertschöpfungsnetzen. Die Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse wird in enger Zusammenarbeit mit Praxispartnern aus Industrie, Handel und Logistikwirtschaft validiert.

Gesundheitswissenschaften

Der Wissenschaftsschwerpunkt trägt mit gesundheitswissenschaftlichen und epidemiologischen Studien zu einem genaueren Verständnis von Prävention, Gesundheitsversorgung und Pflege bei. Ein Fokus liegt auf den Fragen der Gerechtigkeit in Bezug auf Gesundheit und gesundheitliche Versorgung. Die Forscherinnen und Forscher erarbeiten grundlegende Erkenntnisse für den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung und kooperieren dabei eng mit regionalen, nationalen und internationalen Gesundheitsforschungszentren und Einrichtungen des Gesundheitssystems.

Ziel 2. Neues stimulieren

DIE HERAUSFORDERUNG *Wissenschaft ist Suche nach neuen Erkenntnissen. Sie entstehen über Exploration und Irrtum auf erprobten Pfaden ebenso wie in ungewöhnlichen Konstellationen und Kooperationen, in offenen Netzwerken und Plattformen, im Austausch mit anderen Menschen und mit anderen Kulturen. Universitäten müssen dafür Sorge tragen, dass Grundlagenforschung der Ausgangspunkt ihres Tuns bleibt. Dazu ist es notwendig, dass nicht der sichere, sondern der ungewisse Weg gegangen werden kann, immer wieder und über lange Strecken hinweg auch frei von Nutzenerwägungen. Um neue Forschungslinien zu verfolgen, aber auch zukunftsweisende Infrastrukturen, Kooperationen und Studienprogramme aufzubauen, müssen Universitäten ihren Kurs autonom bestimmen.*

UNSER WEG Die Universität Bremen als internationale Campus-Universität mit dem umliegenden Technologiepark und den außeruniversitären Instituten in unmittelbarer Nachbarschaft bietet und schafft Begegnung und Inspiration. Neue Ideen und gewagte Ansätze in allen Disziplinen werden seit Jahrzehnten erfolgreich durch die interne Forschungsförderung und Wettbewerbe stimuliert. Das Zukunftskonzept in der Exzellenzinitiative hat Explorationsprojekte für die Einzelforschung ebenso etabliert wie die ‚Creative Units‘, in denen kleine Gruppen innovative Forschungsansätze erproben. Wir ermöglichen auch risikobehaftete Forschung mit ungewissem Ausgang und machen die weiteren wissenschaftlichen Arbeitsmöglichkeiten davon nicht abhängig. Die Universität will weiterhin für Impulse von innen und außen offen sein und das Wagnis ständiger Veränderung eingehen. Auch Internationalität und Diversität bieten die Chance, Selbstverständliches zu hinterfragen und neue Perspektiven und Herangehensweisen zu gewinnen. Tragfähige Ideen wollen wir rasch in strukturelle Veränderungen umsetzen und uns dafür auch von alten Vorstellungen trennen.

UNSERE ZIELE

- Wir bieten Forscherinnen und Forschern und insbesondere jüngeren Forschenden mit ungewöhnlichen Ideen die Möglichkeit zur Realisierung ihrer Projekte.
- Wir fördern die Weiterentwicklung von Potenzialbereichen jenseits der Wissenschaftsschwerpunkte mit klaren, transparenten Zielen und vereinbarten Evaluationskriterien.
- Wir entwickeln unsere Berufsstrategie weiter, um herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Karrierestufen flexibel gewinnen zu können.
- Wir entwickeln im Sinne einer agilen Organisation verbesserte Steuerungs- und Organisationsmodelle für Lehre, Forschung und Transfer und für die Aufgabenteilung zwischen Fachbereichen, Wissenschaftsschwerpunkten und Rektorat.
- Wir schaffen innovationsträchtige Konstellationen und Orte der Forschung, an denen Geräte und Services stärker gemeinsam genutzt werden, unterstützt durch technisches und administratives Personal.
- Wir erhalten uns strategische Handlungsmöglichkeiten durch eine zeitlich flexible und fächerübergreifende Nutzung von Ressourcen.

- Wir erweitern unsere Spielräume, indem wir auch private Mittelgeber und Stifterinnen und Stifter langfristig für die Ziele der Universität gewinnen.

Ziel 3. Talente und Selbstständigkeit fördern

DIE HERAUSFORDERUNG *In der Wissenschaft zählt die bessere Idee, das stärkere Argument, die überzeugendere Lesart, die weitreichendere Erkenntnis. Weltweit suchen Universitäten die Menschen, die wissenschaftlich Besonderes leisten, um sie eine Zeitlang oder dauerhaft an sich zu binden. Der traditionelle Karrierepfad ist ausgerichtet auf die Professur, eingebunden in starke Hierarchien, manchmal geprägt durch lang anhaltende Abhängigkeiten. Das macht es schwer, die weltweit besten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für eine Karriere in Deutschland zu gewinnen. Um die eigenen Potenziale voll zu entfalten, brauchen Talente Freiräume, Unterstützung für eigene Ideen und die Möglichkeit, selbstständig und eigenverantwortlich zu forschen.*

UNSER WEG Mit dem Bremer Modell der Juniorprofessur hat die Universität Bremen als erste in Deutschland eine Variante des Tenure-Track etabliert und Nachwuchsprofessuren mit Lebenszeitprofessuren statusrechtlich gleichgestellt. Für die Karrierephasen von der Promotion bis zum Erfahrungsaufbau in den ersten Jahren einer Professur macht sie umfangreiche Personalentwicklungsangebote. Von jeher beruft sie auch junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf ihre erste Professur nach Bremen, die sich hier mit der entsprechenden Unterstützung zu herausragenden wissenschaftlichen Persönlichkeiten entwickeln können. Ihnen sowie fortgeschrittenen Postdocs bietet die Universität Selbstständigkeit, Kooperation auf Augenhöhe und Zugang zu relevanter Infrastruktur.

Die Universität Bremen entwickelt weiter neue Konzepte für die Struktur des wissenschaftlichen Personals – darunter Stellen für dauerhafte wissenschaftliche Aufgaben, die mit einer Tenure-Perspektive versehen und so auf einen verlässlichen Karriereweg neben der Professur ausgelegt sind. Damit schaffen wir neue Perspektiven für hoch qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Universität Bremen entwickelt so ein sinnvolles Verhältnis von unbefristeten und befristeten Stellen.

UNSERE ZIELE

- Wir schaffen neue Karrierepfade neben der Professur, gestalten sie geschlechter- und diversitätsgerecht aus, etablieren transparente Zugangswege und Qualifikationserwartungen und stellen entsprechende Qualifikationsangebote bereit.
- Wir entwickeln das auf eine Lebenszeitprofessur hinführende Tenure-Track-Modell weiter und erhöhen den Anteil an Juniorprofessuren.
- Wir sind in forschungsstarken Bereichen ein attraktiver Ort für Masterstudierende und für internationale Promovierende. Für Doktorandinnen und Doktoranden schaffen wir weitere strukturierte Promotionsprogramme.
- Wir unterstützen Betreuende und Promovierende verstärkt darin, gemeinsam auch außeruniversitäre Karrierewege vorzubereiten.

Ziel 4. Innovativ lernen und lehren

DIE HERAUSFORDERUNG *In den vergangenen fünf Jahrzehnten ist in vielen Ländern und auch in Deutschland der tertiäre Bildungsbereich deutlich ausgebaut worden. Es ist eine doppelte Herausforderung, die Qualität und Besonderheit eines akademischen, universitären Studiums auch bei großen Studierendenzahlen zu erhalten – und sich gleichzeitig für die kommenden Jahrzehnte auf den demografischen Wandel und eine zunehmende Konkurrenz um Studierende einzustellen. Schon heute werben die deutschen Universitäten mit attraktiven Studienangeboten national und international um Studierende. An diesem Wettbewerb nehmen zahlreiche andere tertiäre Bildungsanbieter teil, die an Stärke und Attraktivität gewinnen.*

UNSER WEG Die Universität Bremen bemüht sich intensiv um hoch qualifizierte Studierende aus Deutschland und der Welt. Dabei setzt sie auf Innovation in der Lehre als Standortvorteil. Mit dem forschenden Lernen als Profilmerkmal hat die Universität das Projektstudium aus ihren Gründungszeiten neu interpretiert. Neugier, kritisches Fragen und methodisches Problemlösen sind die Kernelemente dieser Form der Persönlichkeitsbildung.

Weil sich fachliche Qualifikationsanforderungen und Berufsbilder ändern, werden in Bremen mit dem forschenden Lernen aus den Disziplinen heraus grundlegende Kompetenzen ausgebildet, die in den unterschiedlichsten Kontexten Anwendung finden können.

Mit der Profilierung des Studiums durch das forschende Lernen geht eine neue, strategische Konzentration auf die Lehre und eine optimierte Qualitätssicherung einher, die bereits in die erfolgreiche Systemakkreditierung mündete. Diesen Weg werden wir fortsetzen und unsere Forschungsstärke systematisch zur Profilierung der Lehre nutzen.

UNSERE ZIELE

- Wir verankern das forschende Lernen als profilmildendes Merkmal in den Curricula, entwickeln disziplinspezifisch passende Lehrprofile, und machen das forschende Lernen zum Gegenstand hochschuldidaktischer Forschung.
- Wir entwickeln Konzepte und Pilotvorhaben, um in ausgewählten Bereichen die Bachelorstudiengänge disziplinübergreifend anzulegen und Profilierungen erst in späteren Semestern des Bachelorstudiums vorzunehmen.
- Wir erleichtern vor allem in den Natur- und Technikwissenschaften den Zugang für talentierte ausländische Studierende durch Bachelorstudiengängen mit englischsprachigem Einstieg und späterem Übergang zum Deutschen; neue Master-Programme sind überwiegend englischsprachig.
- Wir internationalisieren unsere bestehenden Studiengänge, erhöhen die kulturelle Vielfalt am Campus und entwickeln zusammen mit internationalen Universitäten neue Studienprogramme.
- Wir verbessern die Lehre und entwickeln sie kontinuierlich weiter. Dafür bieten wir Freiräume und Anreize und würdigen besondere Leistungen.
- Wir unterstützen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Entwicklung digitaler Lehr- und Lernformate und erhöhen die Medien- und Informationskompetenz der Studierenden.

Ziel 5. Vielfältig studieren

DIE HERAUSFORDERUNG *Die Vielfalt der Gesellschaft angemessen in Hochschulen aufzunehmen und zu gestalten, wird eine große Chance und Herausforderung der kommenden Dekade sein. Dazu gehört nicht nur eine kontinuierlich verbesserte Bildungsbeteiligung unterrepräsentierter Gruppen. Wichtig sind auch Förderstrukturen und Formen des Studiums, die Heterogenität zulassen. Es geht dabei um die produktive, aber auch schwierige Berücksichtigung von Vorwissen auf unterschiedlichen Niveaus, von unterschiedlichen Studienmotivationen und Bildungswünschen zwischen Wissenschaft und beruflicher Perspektive. Die organisatorisch zu bewältigende Vielfalt zeigt sich in neuen Typen von Studienprogrammen und digitalen Bildungsangeboten, in der wachsenden Bedeutung des Teilzeitstudiums und des Auslandsstudiums sowie in einer steigenden Zahl von Studiengängen, die kooperativ mit anderen Hochschulen erbracht werden.*

UNSER WEG Die Universität Bremen strebt danach, die gesellschaftliche Vielfalt auch in der Universität abzubilden, und bemüht sich um Studierende, die in diesem Sinne unterrepräsentiert sind. Sie reflektiert kritisch die gängigen Zugangsmöglichkeiten, aber auch ihre alltägliche Praxis im Umgang mit Diversität, mit Konflikten und Diskriminierungen. Sie berät und orientiert intensiv vor der Aufnahme eines Studiums, damit Studierende die eigenen Neigungen einschätzen und die passende Studienentscheidung treffen können. Zukünftig soll das Studium noch stärker flexibel gestaltet werden, um die Vielfalt der Lebenslagen in unterschiedlichen Studienphasen zu berücksichtigen und lebenslanges Lernen zu unterstützen. Zugleich will die Universität besonders motivierten Studierenden mehr Chancen und Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Talente bieten.

UNSERE ZIELE

- Wir ermöglichen flexible Studienverläufe und Wahlmöglichkeiten in entsprechend konzipierten Studienprogrammen, erleichtern das Auslandsstudium und ein Studium in Teilzeit.
- Wir informieren und beraten Studienberechtigte über Anforderungen der Studienprogramme und Berufsperspektiven, erleichtern die Selbsteinschätzung und sprechen dabei insbesondere Studieninteressierte aus dem Ausland an.
- Wir stellen Chancengleichheit und Durchlässigkeit beim Studienbeginn und im Studienverlauf sicher.
- Wir machen Studienanfängerinnen und -anfängern mit unterschiedlichen Voraussetzungen passende und potenzialorientierte Angebote für die Studieneingangsphase.
- Wir bieten Studierenden mit hoher Leistungsbereitschaft gezielt fördernde Angebote.
- Wir engagieren uns in der wissenschaftlichen Weiterbildung und entwickeln dafür neue Ansätze für lebenslanges Lernen.
- Wir schaffen mehr Räume für individuelles und in Gruppen stattfindendes Lernen auf dem Campus.

Ziel 6. Potenziale entfalten

DIE HERAUSFORDERUNG *Motivierte und kompetente Beschäftigte sind die Voraussetzung, damit eine Organisation ihre Ambitionen verwirklichen kann. Universitäten, die hoch qualifizierte und engagierte Menschen in Forschung, Lehre, Transfer, Weiterbildung, Technik, Verwaltung und Management gewinnen und halten wollen, müssen Teilhabe und Chancengleichheit ermöglichen, Information und Beteiligung sichern, und gute Arbeitsbedingungen und verlässliche Berufsperspektiven bieten. Dies setzt ein ganzheitliches Verständnis von Diversität, Führung und Organisation voraus. Universitäten müssen für ihren Erfolg darauf hinwirken, dass alle Angehörigen ihre Potenziale bestmöglich entfalten können.*

UNSER WEG Die Universität Bremen versteht Vielfalt als Potenzial. Sie engagiert sich für Geschlechtergerechtigkeit und ist aufmerksam gegenüber Diskriminierungen im Alltag. Sie fühlt sich den Grundsätzen guter Arbeit verpflichtet, bietet optimale akademische Entfaltungsmöglichkeiten und ermöglicht so Exzellenz. Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hält sie individuelle Coachings, überfachliche Qualifizierungen sowie Angebote der internen Forschungsförderung bereit. Freiräume, Vertrauen, Wertschätzung und explizite Angebote zur Entwicklung stärken die individuellen Kompetenzen. Das sichtbare Engagement für Personalentwicklung, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, ein modernes, gemeinsames Verständnis von Personalmanagement und Dual-Career-Angebote machen die Universität zu einem attraktiven Arbeitgeber. Die Universität Bremen pflegt eine ausgeprägte Willkommenskultur.

UNSERE ZIELE

- Wir bauen weiterhin bestehende Diskriminierungen ab und verankern Geschlechtergerechtigkeit und Diversitätsförderung als Führungsaufgabe in allen Bereichen.
- Wir engagieren uns für mehr Familiengerechtigkeit und unterstützen Studierende und Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Studium oder Beruf mit Aufgaben der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen.
- Wir bieten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bedarfsgerechte Unterstützung bei der Reflexion ihrer Lehre, dem Ausbau hochschuldidaktischer Kompetenz, dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse, der Wissenschaftskommunikation und der Personalführung.
- Wir bestärken Beschäftigte in Technik und Verwaltung durch Personalentwicklung, Lernangebote und Austausch im Wissenschaftssystem darin, ihre Leistungen auf einem hohen professionellen Niveau zu erbringen und den organisationalen Wandel aktiv mitzugestalten.
- Wir pflegen die Partizipation von Studierenden und Beschäftigten und erproben, etablieren und evaluieren neue Formen der Konsultation und Beteiligung.

Ziel 7. Brücken in die Welt bauen

DIE HERAUSFORDERUNG *Die globale Vernetzung durch Digitalisierung, europäische Förderprogramme, internationale Partnerschaften, Verbände von Universitäten und die internationalen Rankings sind höchst unterschiedliche Aspekte, die eine weltumspannende Wissenschaft prägen. In den vergangenen Jahrzehnten haben Wissenschaft und akademische Bildung vor allem in der EU in ungekanntem Ausmaß davon profitiert, dass sich Staaten zunehmend miteinander abstimmen und füreinander öffneten. Der offene Austausch untereinander und die freie Wissenschaft sind jedoch dort bedroht, wo demokratische Werte missachtet werden. Universitäten bauen immer wieder Brücken, indem sie den persönlichen Kontakt pflegen und klaren Standards verpflichtete gemeinsame Programme in Forschung, Nachwuchsförderung und Studium etablieren.*

UNSER WEG Die Universität Bremen tritt seit ihrer Gründung für gerechte und friedliche Verhältnisse weltweit ein. Sie pflegt internationale strategische Partnerschaften, entwickelt ihren internationalen Campus und fördert die weltweite Mobilität ihrer Studierenden. Die Universität engagiert sich in europäischen Universitätsnetzwerken, wirbt dort gemeinsam für ihre Anliegen, entwickelt Benchmarks und stimmt Qualitätsstandards ab. Sie wird sich in den kommenden Jahren auf Ebene der Fächer noch stärker in internationalen Projekten engagieren und institutionell stabile Beziehungen in Forschung, Lehre und in der Nachwuchsförderung eingehen. Sie wird so dazu beitragen, dass akademische Bildung und Wissenschaft weiterhin Grenzen überschreiten, Zugänge eröffnen und die internationale Verständigung befördern.

UNSERE ZIELE

- Wir verankern die Forschung in stabilen internationalen Kooperationsverbänden und stimulieren den Austausch von Bremer Forschenden mit weltweit führenden Institutionen
- Wir gewinnen vermehrt exzellente internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die wissenschaftliche Arbeit an der Universität Bremen.
- Wir fördern die internationale Mobilität unserer Studierenden, die Verwendung unterschiedlicher Sprachen auf dem Campus und bauen interkulturelle Kompetenzen in allen Bereichen aus.
- Wir verstärken die Alumni-Arbeit, bauen weltweite Netzwerke auf und binden die Alumni als Brückenbauer langfristig an uns.
- Wir bieten geflüchteten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und solchen, deren Arbeitsmöglichkeiten andernorts beschnitten und bedroht werden, an der Universität Bremen neue Möglichkeiten.

Ziel 8. Kooperationen in der Region stärken

DIE HERAUSFORDERUNG *Kooperation gehört zur Wissenschaft – international, regional, mit Kolleginnen und Kollegen anderer Wissenschaftseinrichtungen, mit Unternehmen und gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren. Insbesondere in der Region besteht die Chance, dass sich in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit die Kompetenzen ergänzen und Synergien entwickeln. So können bei wachsenden Anforderungen gemeinsam Effekte in Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer erzielt werden. Zudem werden in den kommenden Jahren rechtliche und förderpolitische Veränderungen im deutschen Wissenschaftssystem das Zusammenwirken von Universitäten, Fachhochschulen und der außeruniversitären Forschung verändern. Diesen Prozess können die Universitäten mitgestalten.*

UNSER WEG Kooperation ist ein prägendes Merkmal der Universität Bremen: Sie nutzt den Vorteil kurzer Wege in Bremen und auf dem Campus mit dem angrenzenden Technologiepark. Zusammen mit anderen Wissenschaftseinrichtungen des Landes hat die Universität die Chance, Ressourcen noch stärker gemeinsam zu nutzen, Forschungsperspektiven frühzeitiger abzustimmen und als gemeinsamer Standort international besser sichtbar zu werden. Die Gründung der ‚U Bremen Research Alliance‘ als strategische Kooperation mit den außeruniversitären Forschungsinstituten war dazu der Auftakt.

Die Universität Bremen engagiert sich darüber hinaus bereits seit langem im ‚Verbund Norddeutscher Universitäten – VNU‘, insbesondere im Bereich der Qualitätsentwicklung in der Lehre. Sie wird in Zukunft mit Hochschulen in Bremen und in Norddeutschland noch enger zusammenarbeiten.

Als einzige staatliche Universität im Bundesland ist die Universität Bremen mit der Entwicklung des Landes besonders verbunden: die Universität trägt entscheidend zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region bei, stimuliert Unternehmensgründungen, sichert die Versorgung mit Fach- und Führungskräften und ist verantwortlich für die Lehrerbildung. Hierfür nimmt sie Impulse aus Gesellschaft und Wirtschaft auf, trägt zu Innovationen bei und bereichert die Stadt kulturell. Sie wird diesen Austausch noch weiter stärken.

UNSERE ZIELE

- Wir stimmen Forschungsvorhaben im Rahmen der U Bremen Research Alliance als Forum intensiver wissenschaftlicher Kooperation und Kommunikation ab, schaffen gemeinsame Serviceangebote und berufen gemeinsam Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Wir entwickeln und nutzen Infrastrukturen und Gebäude in innovativen Betreibermodellen auch mit unseren außeruniversitären Partnern.
- Wir entwickeln Wege, um einzelne vom Land Bremen finanzierte forschungsstarke Institute in die Universität aufzunehmen.
- Wir schaffen Synergien in Lehre, Forschung und Verwaltung im Norden und stimmen Aufgaben zwischen der Universität Bremen, den beiden bremischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, der Hochschule für Künste, der privaten Jacobs University und den nahegelegenen Universitäten Oldenburg und Hamburg ab.

- Wir kommunizieren die Ergebnisse unserer Forschung, suchen den Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern, mit Schülerinnen und Schülern, kulturellen Einrichtungen sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren und beteiligen die Bürgergesellschaft an unseren Erkenntnisprozessen.
- Wir tragen mit dem Lehramtsstudium und der Bildungs- und Unterrichtsforschung an der Universität verstärkt zur Qualitätsentwicklung des Bremischen Schulsystems bei.
- Wir verbinden die Transferaktivitäten der Universität mit den Schwerpunkten der regionalen Wirtschaft und mit der Bremer Kultur und Zivilgesellschaft, gewinnen national und international Transferpartner und nutzen die Potenziale unserer Alumni.
- Wir bringen die Universität in die Entwicklung des umliegenden Stadtteils ein und stärken dazu den Technologiepark als Plattform für Start-ups und Kooperationen.

Ziel 9. Digitalisierung gestalten

DIE HERAUSFORDERUNG *Die Digitalisierung von Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung verändert den Alltag umfassend: Der Zugang zu Forschungsdaten wird weltweit leichter, große Datenmengen stehen für Forschung und Lehre zur Verfügung, neue Publikationsmöglichkeiten, offene Bildungsressourcen und integrierte Campus-Informationssysteme entstehen. So bieten sich neue Wege, auch zeitlich und räumlich unabhängig zu lernen, zu arbeiten und zu kooperieren. Digitales Lehren und Lernen etabliert sich als fester Bestandteil der Hochschullehre. Um diese Entwicklung zu gestalten, bedarf es sowohl angemessener Lehr-Lern-Arrangements als auch kritisch-konstruktiver Medien- und Informationskompetenz, die Chancen und Risiken reflektiert. Gleichzeitig gilt es, die persönliche Begegnung in Lehr-, Lern- und Forschungskontexten als Voraussetzung für kritischen Diskurs, Motivation und Begeisterung zu erhalten. In Management und Administration werden digital unterstützte Prozesse die Steuerung von Wissenschaftseinrichtungen verändern.*

UNSER WEG Die Universität Bremen will den digitalen Wandel in all ihren Handlungsfeldern gestalten und baut dabei auf sichere Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen auf. Sie wird Forschungsdaten sichern und offen zugänglich machen. Digitale Informationssysteme wird sie ausbauen, um die relevanten Prozesse in Verwaltung und Management zu unterstützen und qualitativ zu verbessern. Sie begreift Digitalisierung auch als Wegbereiter für organisatorischen Wandel und gestaltet die Ausrichtung der IT-Dienste als strategische Dimension der Universitätsentwicklung. Dabei stehen der Schutz des Einzelnen und der Persönlichkeit im Vordergrund.

UNSERE ZIELE

- Wir erhöhen die Qualität und Effizienz der administrativen Prozesse über den gesamten Student-Life-Cycle und implementieren dafür ein Campus-Management-System.
- Wir fördern die freie, dauerhafte Bereitstellung von Publikationen (Open Access), international vernetzten Forschungsdaten (Open Data) sowie Lehr- und Lernmaterialien (Open Educational Resources) und stellen die zum Umgang mit wissenschaftlichen Daten notwendigen Services und Infrastrukturen bereit.
- Wir schaffen digital ausgestattete Lernorte am Campus, ermöglichen einen barrierefreien Zugang zu den digitalen Lernressourcen.
-
- Wir setzen vermehrt integrierte Informationssysteme ein, die unser systemisches Wissen über die Leistungsbereiche der Universität verbessern.

DIE UMSETZUNG

Wir werden unsere Vision und die hier formulierten strategischen Ziele in der Universität verankern und mit Maßnahmen implementieren. Dazu werden für alle Bereiche der Universität die Fragen zu beantworten sein: Was bedeuten die Ziele für uns, wo müssen wir sie konkretisieren, wo können wir sie operationalisieren, wie können wir direkt zur Zielerreichung beitragen, an welchen Maßnahmen beteiligen wir uns, und welche Maßnahmen ergreifen und setzen wir selbst um?

Verbindlichkeit, Transparenz und Verlässlichkeit zwischen der Hochschulleitung und den einzelnen Bereichen der Universität werden hergestellt durch

- den Hochschulentwicklungsplan mit den Zuordnungen und Denominationen der Professuren,
- die Perspektivgespräche zwischen Rektorat und den Fachbereichen,
- die Zielvereinbarungen mit weiteren Einheiten,
- die Vereinbarungen über die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Wir werden die Strategie 2018-2028 in mehreren Schritten umsetzen:

- Die neun Zielbereiche werden wir in Roadmaps operationalisieren und dabei Maßnahmen und Zielwerte konkretisieren. Dabei werden Fragen von Diversität und Gleichstellung systematisch berücksichtigt.
- Universitäre Teilstrategien zu Forschung, Lehre, Transfer oder Internationalisierung werden auf Grundlage der übergreifenden Strategie weiterentwickelt.
- Strategien der Fachbereiche und der Wissenschaftsschwerpunkte werden mit Bezug zur Gesamtstrategie weiterentwickelt.
- Das Rektorat wird die Strategie 2018-2028 in die Gespräche zum Wissenschaftsplan des Landes einbringen, als Grundlage für die Zielvereinbarungen der kommenden Jahre mit dem Land nutzen und die dafür notwendige höhere Grundausstattung benennen.
- Ein großes bauliches Erneuerungs- und Sanierungsprogramm flankiert die Umsetzung der Strategie. Es bietet die Chance, dem gewachsenen Flächenbedarf und neuen Anforderungen in Lehre, Forschung und Transfer gerecht zu werden und dabei die Anforderungen der Digitalisierung zu berücksichtigen.
- Das Rektorat wird im Zuge der Umsetzung der Strategie ein Monitoring der Zielerreichung vornehmen und einzelne Ziele durch ausgewählte strategische Projekte und Maßnahmen unterstützen.
- Die Universität Bremen wird ihre Strategie im Lichte ihrer eigenen Entwicklung und der Veränderung ihrer Umwelt für die Jahre 2023-2028 aktualisieren. Hierzu wird sie nach vier Jahren Stellungnahmen der Gremien und Einheiten zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie einholen. Die Aktualisierung erfolgt in einem erneuten hochschulweiten Konsultationsprozess.

ANLAGE 1

VORLAGE DES REKTORATS ZUR DRITTEN INHALTLICHEN DISKUSSION UND
BESCHLUSSFASSUNG IM AKADEMISCHEN SENAT AM 13. DEZEMBER 2017

Universität Bremen

Strategie 2018-2028

VORWORT

[Lesehinweis: im Abschnitt Vorwort sind viele Änderungen vorgenommen worden; der Lesbarkeit halber sind sie allerdings nicht einzeln kenntlich gemacht. Das Vorwort sollte daher in Gänze gelesen werden.]

Eine Universität, die sich den drängenden Fragen der Gegenwart annimmt, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zum Prinzip macht und die Forschung systematisch mit Lehre verzahnt: mit dieser Vision errichtete das Land Bremen im Jahr 1971 eine eigene öffentliche Universität. Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung und Diversität sind in folgenden Jahren hinzugekommen, ebenso der Anspruch, mit unserer Arbeit zu einer nachhaltigen und friedlichen Entwicklung beizutragen. Auf diesem Leitbild und ihren Stärken aufbauend, hat sich die Universität in wenigen Jahrzehnten hervorragend entwickelt. Wir haben dabei gelernt, auch aus begrenzten Mitteln sehr viel zu machen.

Die Universität genießt heute national und international hohe Anerkennung: 2012 wurde sie zu einer der elf deutschen Exzellenzuniversitäten gekürt; seit 2016 ist sie systemakkreditiert. Beides zusammen stärkt ihre wissenschaftliche Profilbildung und ihre Autonomie in der Qualitätssicherung von Studium und Lehre, bei der Weiterentwicklung von Studiengängen und von Konzepten des forschenden Lernens.

Hohe Ansprüche an uns selbst und die Bereitschaft, uns dafür zu verändern, prägen diese Universität. Erfolg entsteht immer wieder aus der Vielfalt der Ansichten, der Offenheit gegenüber ungewöhnlichen Ideen und aus der großen Bereitschaft der Universitätsmitglieder, sich in kritische Diskussionen einzubringen und gemeinsam Neues zu wagen. Ich weiß um das große Engagement aller Bereiche und Gruppen dieser Universität und bin dafür dankbar.

Wir haben uns gefragt: Welche Linien verfolgen wir in der nächsten Dekade, und welche Weichen müssen wir jetzt stellen, um weiterhin große Ziele zu erreichen? Die vorliegende „Strategie 2018-2028“ knüpft an bisherige Errungenschaften und Ansprüche an. Die Universität bezeugt damit ihren Willen, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen, reflektiert sich selbst in ihrem Tun und greift die gesellschaftlichen Entwicklungen der Gegenwart auf.

Unsere Strategie 2018-2028 beschreibt einen künftig angestrebten Status und ist das Ergebnis hochschulweiter Diskussionen und Konsultationen. Alle Gruppen der Universität waren in verschiedenen Kommunikationsformaten daran beteiligt. Am TT.MM.JJJJ wurde sie durch den Akademischen Senat der Universität beschlossen. Ich danke allen Beteiligten herzlich für gute Vorschläge und sorgfältiges Nachdenken über die Ziele einer hervorragenden Universität.

Diese Strategie wird in den nächsten Jahren nur erfolgreich sein können, wenn jede und jeder Einzelne an der Universität initiativ und eigenverantwortlich dazu beiträgt. Um die Strategie zu konkretisieren, werden alle Universitätsangehörigen – in den Leitungsfunktionen, in Forschung, Lehre, Transfer, Studium und Weiterbildung, in Technik, Verwaltung und im Management – eng zusammenarbeiten.

Wissenschaftliche Exzellenz ist unser Anspruch, um den erfolgreichen Weg der vergangenen Jahrzehnte weiterzugehen. Dabei prägen stets Mehrdeutigkeiten und auch Widersprüchlichkeiten unser Handeln. Die Strategie 2018-2028 soll hier Orientierung bieten, Wegweiser sein, aber auch die nötigen Freiräume bewahren helfen. Als Rektor trage ich die Verantwortung für die strategische

Ausrichtung der Universität Bremen. Es ist gut zu wissen, dass diese Strategie von der Universität insgesamt gestaltet und getragen wird.

Bernd Scholz-Reiter

Der Rektor und Vorsitzende des Akademischen Senats

–

DIE VISION.....	5
DIE MISSION.....	5
DIE WERTE.....	8
DIE ZIELE	10
Ziel 1. Interdisziplinäre Profile stärken	10
Ziel 2. Neues stimulieren.....	14
Ziel 3. Talente und Selbstständigkeit fördern.....	16
Ziel 4. Innovativ lernen und lehren	18
Ziel 5. Vielfältig studieren	20
Ziel 6. Potenziale entfalten.....	21
Ziel 7. Brücken in die Welt bauen	22
Ziel 8. Kooperationen in der Region stärken Mehrwert in der Region schaffen	23
Ziel 9. Digitalisierung gestalten	25
DIE UMSETZUNG	26

DIE VISION

[Lesehinweis: im Abschnitt Vision sind keine Überarbeitungen kenntlich gemacht; der Abschnitt enthält Alternativvorschläge für die Vision.]

Die Universität Bremen ist eine führende europäische Forschungsuniversität und ein inspirierender Ort der Bildung – sie ist vielfältig, verantwortungsbewusst, kooperativ und experimentierfreudig.

--

Die Universität Bremen ist eine führende, forschungsorientierte europäische Universität mit starken Disziplinen, herausragenden Schwerpunkten und überzeugendem Engagement in der Lehre und im Transfer.

DIE MISSION

Mit unseren Stärken die Zukunft gestalten.

Die Universität Bremen ist eine exzellente Forschungsuniversität und ein attraktiver Ort für die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Karrierestufen. Sie entwickelt bestehende und gestaltet neue Forschungsfelder, fördert auch ungewöhnliche wissenschaftliche Ansätze und verknüpft die Lehre [eng](#) mit der Forschung. Sie steht für interdisziplinäre Zusammenarbeit in Lehre und Forschung und übernimmt Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung. An der Universität Lehrende engagieren sich für ihre Studierenden, reflektieren die Lehre und verbessern kontinuierlich die didaktischen Konzepte.

Die Potenziale der nächsten Generation zur Entfaltung bringen.

Das forschende Lernen, attraktive Studiengänge und Promotionsmöglichkeiten sowie eine Kultur des kritischen Denkens und Diskutierens eröffnen [beste Zukunftschancen für Studierende](#) und Promovierende [beste Zukunftschancen](#). Als zukünftige Führungskräfte in der internationalen Arbeitswelt [orientieren die Absolventinnen und Absolventen ihr Denken und Handeln am Prinzip der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung. denken und handeln sie in gesellschaftlicher Verantwortung und orientieren sich am Prinzip der Nachhaltigkeit.](#) Die dafür nötigen Kompetenzen und Qualifikationen erwerben sie an der Universität Bremen: disziplinär auf hohem Niveau, überfachlich, praxisbezogen und interkulturell. [Talentierte](#) Studierende mit vielfältigen Bildungswegen können hier ihr Potenzial entdecken und [besonderes Talent](#) zur Entfaltung ~~zu~~ bringen. Die Universität Bremen ermöglicht dafür ein individuell und flexibel gestaltetes Studium. Offen für Unterschiede, mit einer ausgeprägten Willkommenskultur und einem lebenswerten Arbeitsumfeld gewinnt sie Menschen verschiedenster Herkunft. [Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler werden in Bremen in beispielhafter Weise unterstützt und in ihrer Selbstständigkeit gefördert.](#) Die Universität pflegt [ihnen Gestaltungsspielräume, frühe Selbstständigkeit in der wissenschaftlichen Karriere,](#) eine partizipative, kommunikative Kultur und bietet [Studierenden und Beschäftigten](#) sehr gute Chancen zur persönlichen Entwicklung.

Mit Partnern gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Als staatliche Universität übernimmt die Universität Bremen Verantwortung für den Wissenschaftsstandort und seine Weiterentwicklung. Die Universität engagiert sich in den gesellschaftlichen Debatten [sowie](#) im kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Leben. [Bremens.](#) Durch Hochschulbildung, Forschung und Transfer fördert sie die Entwicklung der Region. Mit den außeruniversitären Forschungsinstituten im Bundesland und den benachbarten Hochschulen in Norddeutschland ist sie gemeinsam erfolgreich [und erweitert ihre Möglichkeiten](#). Die Universität schafft Synergien durch eine moderne Infrastruktur und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen innerhalb der Universität und mit unseren Partnern vor Ort. National und international kooperiert

die Universität mit ausgewählten wissenschaftlichen Einrichtungen als strategischen Partnern.
Kooperation ist ihr Schlüssel zum Erfolg.

|

DIE WERTE

Verantwortung

Wir forschen, lehren und lernen in Verantwortung für die Gesellschaft und eine friedliche und nachhaltige globale Entwicklung. ~~leisten einen Beitrag zur nachhaltigen globalen Entwicklung.~~
Dazu teilen wir unser Wissen und pflegen den offenen Diskurs.

Integrität

Wir verpflichten uns auf hohe-höchste akademische Standards und ein wissenschaftliches Handeln, das die Freiheit der Wissenschaft und die Autonomie der Universität bewahrt und von unabhängigem Denken angetrieben wird.

Offenheit Neugier

Wir forschen und studieren mit Leidenschaft und Neugier, erweitern die Grenzen des Wissens und bilden akademische Persönlichkeiten, die nach Erkenntnisgewinn und neuen Lösungen streben.

Wertschätzung

Wir schätzen die Vielfalt der Menschen und ihrer Meinungen, den Beitrag aller Beschäftigten zum gemeinsamen Erfolg und streben verwirklichen nach Teilhabe und Chancengleichheit an der Universität.

DER ‚BREMEN SPIRIT‘

Wir setzen uns hohe Ziele

Wir verbinden hohe Ambitionen mit der Bereitschaft, uns im wissenschaftlichen Wettbewerb zu messen – sowohl innerhalb der Universität als auch mit anderen nationalen und internationalen Wissenschaftseinrichtungen.

Wir lernen gemeinsam

Wir entwickeln uns als lernende ~~Organisation~~ Gemeinschaft, selbstkritisch, mit dem Rat von außen und im Dialog aller Statusgruppen. Wir nehmen uns die Zeit für Diskussionen, ringen um den besten Weg und gehen ihn dann gemeinsam. ~~über den besten gemeinsamen Weg.~~

Wir experimentieren

An neue Ansätze wagen wir uns gerne als Erste heran. Gegründet als Reformuniversität, leben wir Veränderung. In den vergangenen Jahrzehnten haben wir gezeigt, dass wir mit Vertrauen und kreativen Freiräumen viel erreichen können. ~~An neue Ansätze wagen wir uns gerne als Erste heran.~~

Wir sind agil

Wir reagieren rasch auf Veränderungen und nutzen neue Chancen. In flachen, von Kompetenz ~~geprägten~~ bestimmten Hierarchien setzen wir unsere Vorhaben konsequent um.

Wir kooperieren

Wir sind eine Universität der offenen Türen und bewahren uns kurze Wege auf einem wachsenden Campus. Wir pflegen die Zusammenarbeit im Land Bremen und kooperieren vertrauensvoll mit anderen Wissenschaftseinrichtungen.

DIE ZIELE

Ziel 1. Interdisziplinäre Profile stärken

DIE HERAUSFORDERUNG Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Fachkulturen forschen gemeinsam, wenn es für komplexe Erklärungen und Innovationen den fächerübergreifenden Blick braucht. Damit entstehen große, interdisziplinäre Verbünde. Sie prägen das Profil, ziehen herausragende Forschende an, sichern Forschung auf höchstem Niveau und machen eine Universität international sichtbar. Interdisziplinarität ~~als solche und in derartigen Verbänden~~ ist anspruchsvoll und gewinnbringend. Ihre Basis sind exzellente Grundlagenforschung und starke Disziplinen, die sich über ihre jeweiligen Perspektiven hinaus verständigen. Zugleich können die Disziplinen durch fachfremde Konzepte, Techniken und Werkzeuge neue Zugänge zur eigenen Forschungsthematik gewinnen. Zu einer institutionellen Kultur der Interdisziplinarität gehört es, schon Studierenden und dem wissenschaftlichen Nachwuchs die Möglichkeiten dieses Denkens zu eröffnen.

UNSER WEG An der Universität Bremen wird in einem breiten Fächerspektrum ~~großen Breite von Fächern~~ gelehrt und geforscht. In ~~ihrem Spektrum von~~ den Naturwissenschaften, ~~über~~ Ingenieurwissenschaften, ~~den~~ Sozial- und Geisteswissenschaften und bis hin zur in der Lehrerbildung setzt die Universität schon lange auf die fächerübergreifende Zusammenarbeit. Dies gilt ~~—~~ in Studiengängen genauso wie in Forschungsverbänden.

Die Universität Bremen hat früh die Verbundforschung in großen Wissenschaftsschwerpunkten gebündelt. Sie prägen in besonderer Weise das internationale Forschungsprofil der Universität. Der Reputationsgewinn in leistungsstarken Bereichen und durch erfolgreich bestandene Wettbewerbe überträgt sich auf die gesamte Institution. ~~Etwa die Hälfte der Hochschullehrerinnen und Lehrer ist in den Wissenschaftsschwerpunkten aktiv.~~ Die Basis der Schwerpunkte ist das breite Fächerspektrum, das in seiner Vielfalt erhalten bleibt, damit immer neue Verknüpfungen, Forschungsfragen und Lehrinhalte entstehen können. Die Universität wird ihre fachlich-thematische Profilierung fortsetzen ~~und~~ das Entstehen, Wachsen, Verändern von Profildbereichen befördern. Dies gilt auch für die ~~—~~ ebenso wie die kooperative Forschung in den Geisteswissenschaften.

UNSERE ZIELE

- Wir fördern die ~~Mit den~~ in der Grundlagenforschung ~~stärksten starken~~ Wissenschaftsschwerpunkte und ~~n~~ bewerben wir uns mit ihnen im Rahmen in der Exzellenzstrategie. ~~Dazu stärken wir diese Bereiche~~ Wir entwickeln in diesen Bereichen den internationalen Austausch von Forschenden, und ihre die international ausgerichtete Graduiertenausbildung und entwickeln darauf abgestimmte Masterstudiengänge weiter.
- Wir unterstützen stärker anwendungsbezogene Wissenschaftsschwerpunkte der Universität, um ihre wissenschaftliche Stärke auch in geeigneten Kooperationsplattformen und mit regionalen und überregionalen Partnern zu entfalten.
- Wir bieten Anreize für weitere Disziplinen und Forschende, sich den Wissenschaftsschwerpunkten anzuschließen.

- Wir integrieren Gender und Diversität als Querschnittsdimensionen der Forschung.
- Wir berücksichtigen die jeweils relevanten Gender- und Diversitätsaspekte in allen Forschungsfeldern.

DIE WISSENSCHAFTSSCHWERPUNKTE DER UNIVERSITÄT BREMEN 2018

Die Meere und das globale Klima, die Zukunft industrieller Produktion, die gesellschaftlichen Konflikte moderner Wohlfahrtsstaaten, die Schnittstellen von digitaler Technik und Mensch, die Logistik globaler Warenströme sowie die Gerechtigkeit im Gesundheitswesen – dies sind Zukunftsfragen heutiger Gesellschaften. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität Bremen suchen hierzu Antworten. Dafür konzentriert sich die Universität auf sechs so genannte Wissenschaftsschwerpunkte, die das Forschungsprofil der Universität besonders prägen.

Wissenschaftsschwerpunkte sind interdisziplinär ausgerichtet und können sich thematisch verändern. Die Forschenden kooperieren eng mit den außeruniversitären Instituten der Spitzenforschung, finanziert von Bund und Land. Die Wissenschaftsschwerpunkte der Universität spiegeln sich in den Schwerpunkten und zentralen Innovationsfeldern des Landes Bremen wider. Über die Einrichtung von Wissenschaftsschwerpunkten, die für Professorinnen und Professoren aller Fachbereiche offen sind, entscheidet der Akademische Senat der Universität auf der Grundlage transparenter Kriterien. Die Wissenschaftsschwerpunkte werden regelmäßig evaluiert.

Meeres-, Polar- und Klimaforschung

Der Wissenschaftsschwerpunkt entschlüsselt die Rolle des Ozeans, der Polarregionen und der Atmosphäre im System Erde im Hinblick auf den globalen Wandel, sowohl in geologischer Vergangenheit als auch in der Gegenwart. Diesen Wissenschaftsschwerpunkt der Universität Bremen prägt das MARUM – Zentrum für Marine Umweltwissenschaften, seit 2007 mit dem Exzellenzcluster „The Ocean in the Earth System“. Die Arbeitsschwerpunkte reichen von der Küste bis in den tiefen Ozean und sind eng eingebunden in internationale Forschungsprogramme. MARUM betreibt und entwickelt Großgeräte für die Meeresforschung und stellt diese und weitere Infrastrukturen wie das Bohrkernlager für die internationale Wissenschaftsgemeinschaft zur Verfügung. Aktuelle Klimaforschung leisten die Erdfernerkundung und die Meeresphysik, und die Ökosystemforschung analysiert Anpassungsstrategien und chemisch vermittelte Prozesse mariner Schlüsselorganismen.

Sozialer Wandel, Sozialpolitik und Staat

Mit dem SOCIUM als tragendem Zentrum erforscht dieser Wissenschaftsschwerpunkt politisch-sozialen Wandel von Gesellschaft und Wohlfahrtsstaat unter dem Druck von Globalisierung und Liberalisierung. Der thematische Fokus liegt auf Ungleichheit, Sozialpolitik und Sozialstaatlichkeit. Die in der Exzellenzinitiative geförderte Bremen International Graduate School of Social Sciences (BIGSSS) gehört ebenfalls zum Wissenschaftsschwerpunkt. Sie ist mit ihrem Forschungsthema der sozialen und politischen Integration eine weltweit bevorzugte Adresse für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Materialwissenschaften und ihre Technologien

Der Wissenschaftsschwerpunkt umfasst die gesamte Prozesskette für die Werkstoffentwicklung und -anwendung: von der Materialsynthese und -verarbeitung über Fertigungsverfahren und Bauteilgestaltung bis zur Analyse, Charakterisierung und Eigenschafts- sowie Funktionsprüfung. Die Forschung konzentriert sich hierbei auf eine breite Palette von Materialien aus den Bereichen Metall, Keramik, Polymere, Hybrid- und Nanomaterialien sowie Halbleiter. Der Wissenschaftsschwerpunkt ist rund um das MAPEX – Center for Materials and Processes organisiert, das sich auf neue Herstellungsprozesse für innovative, maßgeschneiderte und ressourcenschonende Materialien konzentriert.

Minds, Media, Machines

Ziel des Wissenschaftsschwerpunkts ist es, das Verständnis von Intelligenz und Kognition autonomer Agenten im Kontext mediatisierter Welten zu verbessern. Die Erkenntnisse werden in eine neue Generation von sozialen, computerbasierten und cyber-physikalischen Systemen überführt, die substantziell zum Wohl unserer Gesellschaft beitragen können. Ein Beispiel sind kognitive Assistenzsysteme, die den Menschen ein Leben lang begleiten und ihn unterstützen. Dabei soll der Mensch über die Nutzung seiner Daten und seiner digitalen Aura selbst entscheiden. Forscherinnen und Forscher untersuchen dazu die menschliche und maschinelle Repräsentation, die natürliche, formale und technische Verarbeitung sowie die soziale und automatisierte Vermittlung von Informationen.

Logistik

Der Wissenschaftsschwerpunkt entwickelt Konzepte und Modelle sowie Methoden und Technologien für effiziente, adaptive und flexible Produktions- und Logistiksysteme. Im Fokus stehen dabei die optimierte und kundenorientierte Gestaltung, Dimensionierung und Organisation dieser Systeme sowie der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und die Digitalisierung von logistischen Prozessen in lokalen, nationalen und globalen Wertschöpfungsnetzen. Die Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse wird in enger Zusammenarbeit mit Praxispartnern aus Industrie, Handel und Logistikwirtschaft validiert.

Gesundheitswissenschaften

Der Wissenschaftsschwerpunkt trägt mit gesundheitswissenschaftlichen und epidemiologischen Studien zu einem genaueren Verständnis von Prävention, Gesundheitsversorgung und Pflege bei. Ein Fokus liegt auf den Fragen der Gerechtigkeit in Bezug auf Gesundheit und gesundheitliche Versorgung. Die Forscherinnen und Forscher erarbeiten grundlegende Erkenntnisse für den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung und kooperieren dabei eng mit regionalen, nationalen und internationalen Gesundheitsforschungszentren und Einrichtungen des Gesundheitssystems.

Ziel 2. Neues stimulieren

DIE HERAUSFORDERUNG Wissenschaft ist Suche nach neuen Erkenntnissen. ~~Das Neue entsteht auch im Kleinen, in einzelnen Forschungsvorhaben. Es wird Sie entstehen~~ über Exploration und Irrtum ~~erkundet, aber auch~~ auf erprobten Pfaden ~~ebenso wie~~ in ungewöhnlichen Konstellationen und Kooperationen, in offenen Netzwerken und Plattformen, im Austausch mit anderen Menschen und mit anderen Kulturen. Universitäten müssen dafür Sorge tragen, dass Grundlagenforschung ~~der Ausgangspunkt ihres Tuns bleibt. ihr Wesensmerkmal bleibt.~~ Dazu ist es notwendig, dass nicht der sichere, sondern der ungewisse Weg gegangen werden kann, immer wieder und über lange Strecken hinweg auch frei von Nutzenerwägungen. Um neue Forschungslinien zu verfolgen, aber auch zukunftsweisende Infrastrukturen, Kooperationen und Studienprogramme aufzubauen, müssen Universitäten ~~immer wieder in der Lage sein,~~ ihren Kurs autonom ~~abzustecken~~ bestimmen.

UNSER WEG Die Universität Bremen als internationale Campus-Universität mit dem umliegenden Technologiepark und den außeruniversitären Instituten in unmittelbarer Nachbarschaft bietet und schafft Begegnung und Inspiration. Neue Ideen und gewagte Ansätze in allen Disziplinen werden seit Jahrzehnten erfolgreich durch die interne Forschungsförderung und Wettbewerbe stimuliert. Das Zukunftskonzept in der Exzellenzinitiative hat Explorationsprojekte für die Einzelforschung ebenso etabliert wie die ‚Creative Units‘, in denen kleine Gruppen innovative Forschungsansätze erproben. ~~Wir ermöglichen auch risikobehaftete Forschung mit ungewissem Ausgang und machen die weiteren wissenschaftlichen Arbeitsmöglichkeiten davon nicht abhängig. Risikobehaftete Projekte können leichter angegangen werden, ohne dass von ihrem Gelingen weitere wissenschaftliche Arbeitsmöglichkeiten abhängen.~~

Die Universität will weiterhin für Impulse von innen und außen offen sein und das Wagnis ständiger ~~Dynamisierung~~ Veränderung eingehen. Auch Internationalität und Diversität bieten die Chance, Selbstverständliches zu hinterfragen und neue Perspektiven und Herangehensweisen zu gewinnen. Tragfähige Ideen wollen wir rasch in strukturelle Veränderungen umsetzen und uns dafür auch von alten Vorstellungen trennen.

UNSERE ZIELE

- Wir bieten Forscherinnen und Forschern und insbesondere jüngeren Forschenden mit ungewöhnlichen Ideen die Möglichkeit zur Realisierung ihrer Projekte.
- Wir fördern die Weiterentwicklung von Potenzialbereichen jenseits der Wissenschaftsschwerpunkte ~~fördern wir~~ mit klaren, transparenten Zielen und vereinbarten Evaluationskriterien.
- Wir entwickeln unsere Berufsstrategie weiter, um herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Karrierestufen flexibel gewinnen zu können.
- Wir entwickeln im Sinne einer agilen Organisation ~~entwickeln wir neue~~ verbesserte Steuerungs- und Organisationsmodelle für Lehre, Forschung und Transfer und für die Aufgabenteilung zwischen Fachbereichen, Wissenschaftsschwerpunkten und Rektorat.

- Wir schaffen innovationsträchtige Konstellationen und Orte der Forschung, an denen Geräte und Services stärker gemeinsam genutzt werden, unterstützt durch technisches und administratives Personal.
- Wir erhalten uns strategische Handlungsmöglichkeiten durch eine zeitlich flexible und fächerübergreifende Nutzung von Ressourcen.
- Wir erweitern unsere Spielräume, indem wir [auch](#) private Mittelgeber und Stifterinnen [und Stifter](#) langfristig für die [Ziele der](#) Universität gewinnen.

Ziel 3. Talente und Selbstständigkeit fördern

DIE HERAUSFORDERUNG *In der Wissenschaft zählt die bessere Idee, das stärkere Argument, die überzeugendere Lesart, die weitreichendere Erkenntnis. Weltweit suchen Universitäten die Menschen, die wissenschaftlich Besonderes leisten, um sie eine Zeitlang oder dauerhaft an sich zu binden. Der traditionelle Karrierepfad ist ausgerichtet auf die Professur, eingebunden in starke Hierarchien, manchmal geprägt durch lang anhaltende Abhängigkeiten. Das macht es schwer, die weltweit besten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für eine Karriere in Deutschland zu gewinnen. Um die eigenen Potenziale voll zu entfalten, brauchen Talente Freiräume, Unterstützung für eigene Ideen und die Möglichkeit, selbstständig und eigenverantwortlich zu forschen.*

UNSER WEG Die Universität Bremen hat früh die strukturierte Promovierendenausbildung in Deutschland erprobt. Mit dem Bremer Modell der Juniorprofessur hat die Universität Bremen als erste sie erstmalig in Deutschland eine Variante des Tenure-Track-Option vorgesehen etabliert und Nachwuchsprofessuren mit Lebenszeitprofessuren statusrechtlich gleichgestellt. Für die Karrierephasen von der Promotion bis zum Erfahrungsaufbau in den ersten Jahren einer Professur macht sie umfangreiche Personalentwicklungsangebote. Von jeher beruft sie auch junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf ihre erste Professur nach Bremen, die sich hier mit der entsprechenden Unterstützung zu herausragenden wissenschaftlichen Persönlichkeiten entwickeln können. Innen sowie Wir bieten jungen, erstmals auf eine Professur berufenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie fortgeschrittenen Postdocs bietet die Universität viel Selbstständigkeit, Kooperation auf Augenhöhe und Zugang zu relevanter Infrastruktur.

Die Universität Bremen entwickelt weiter neue Konzepte für die Struktur des wissenschaftlichen Personals – darunter Stellen für dauerhafte wissenschaftliche Aufgaben, die mit einer Tenure-Perspektive versehen und so auf einen verlässlichen Karriereweg neben der Professur ausgelegt sind. Damit schaffen wir neue Perspektiven für hoch qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Universität Bremen entwickelt so ein sinnvolles Verhältnis von unbefristeten und befristeten Stellen.

UNSERE ZIELE

- Wir schaffen verlässliche neue Karrierepfade neben der Professur, gestalten sie geschlechter- und diversitätsgerecht aus, etablieren transparente Zugangswege und Qualifikationserwartungen und stellen entsprechende Qualifikationsangebote bereit.
- Wir bieten jungen, erstmals auf eine Professur berufenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie fortgeschrittenen Postdocs viel Selbstständigkeit, Kooperation auf Augenhöhe und Zugang zu relevanter Infrastruktur. Wir entwickeln das auf eine Lebenszeitprofessur hinführende Tenure-Track-Modell weiter und erhöhen den Anteil an Juniorprofessuren.
- Wir sind in forschungsstarken Bereichen ein attraktiver Ort für Masterstudierende und für internationale Promovierende. Für Doktorandinnen und Doktoranden schaffen wir weitere strukturierte Promotionsprogramme.

- Wir ~~bestärken und~~ unterstützen Betreuende und Promovierende verstärkt darin, gemeinsam auch außeruniversitäre Karrierewege vorzubereiten.

Ziel 4. Innovativ lernen und lehren

DIE HERAUSFORDERUNG In den vergangenen fünf Jahrzehnten ist in vielen Ländern und auch in Deutschland der tertiäre Bildungsbereich deutlich ausgebaut worden. Es ist eine doppelte Herausforderung, die Qualität und Besonderheit eines akademischen, universitären Studiums auch bei großen Studierendenzahlen zu erhalten – und sich gleichzeitig für die kommenden Jahrzehnte auf den demografischen Wandel und eine zunehmende Konkurrenz um Studierende einen möglichen Rückgang inländischer Studienberechtigter einzustellen. Schon heute werben die deutschen Universitäten mit innovativen und attraktiven Studienangeboten bundesweit und weltweit national und international um Studierende. An diesem Wettbewerb nehmen zahlreiche andere tertiäre Bildungsanbieter teil, die an Stärke und Attraktivität gewinnen.

UNSER WEG Die Universität Bremen bemüht sich intensiv um hoch qualifizierte Studierende aus Deutschland und der Welt. Dabei setzt sie auf Innovation in der Lehre als Standortvorteil. Mit dem forschenden Lernen als Profilvermerkmal hat die Universität das Projektstudium aus ihren Gründungszeiten neu interpretiert. Neugier, kritisches Fragen und methodisches Problemlösen sind die Kernelemente dieser Form der Persönlichkeitsbildung.

Weil sich fachliche Qualifikationsanforderungen und Berufsbilder ändern, werden in Bremen mit dem forschenden Lernen aus den Disziplinen heraus grundlegende Kompetenzen ausgebildet, die in den unterschiedlichsten Kontexten Anwendung finden können.

Mit der Profilierung des Studiums durch das forschende Lernen geht eine neue, strategische Konzentration auf die Lehre und eine optimierte Qualitätssicherung einher, die bereits in die erfolgreiche Systemakkreditierung mündete. Diesen Weg werden wir fortsetzen und unsere Forschungsstärke systematisch zur Profilierung der Lehre nutzen.

UNSERE ZIELE

- Wir verankern das forschende Lernen als profildbildendes Merkmal in den Curricula, entwickeln disziplinspezifisch passende Lehrprofile, und eine Hochschuldidaktik der forschungsbasierten Lehre und machen das forschende Lernen zum Gegenstand hochschuldidaktischer Forschung.
- Wir entwickeln Konzepte und Pilotvorhaben, um in ausgewählten Bereichen die Bachelorstudiengänge disziplinübergreifend anzulegen und Profilierungen erst in späteren Semestern des Bachelorstudiums vorzunehmen.
- Wir erleichtern vor allem in den Natur- und Technikwissenschaften den Zugang für hochtalentierte ausländische Studierende durch das Angebot von Bachelorstudiengängen mit englischsprachigem Einstieg und späterem Übergang zum Deutschen; neue Master-Programme sind in der Regel überwiegend englischsprachig.
- Wir internationalisieren unsere bestehenden Studiengänge, erhöhen die kulturelle Vielfalt am Campus und bieten entwickeln zusammen mit internationalen Universitäten neue innovative und attraktive Studienprogramme an.

- Wir verbessern die Lehre und entwickeln sie kontinuierlich weiter. Dafür streben nach ständigen Verbesserungen in der Lehre, bieten dafür wir Freiräume und Anreize und würdigen besondere Leistungen.
- Wir bieten unterstützen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bedarfsgerechte Unterstützung bei der Entwicklung innovativer digitaler Lehr- und Lernformate und erhöhen die Medien- und Informationskompetenz der Studierenden.

Ziel 5. Vielfältig studieren

DIE HERAUSFORDERUNG Die Vielfalt der Gesellschaft angemessen in Hochschulen aufzunehmen und zu gestalten, wird eine große Chance und Herausforderung der kommenden Dekade sein. Dazu gehört nicht nur eine kontinuierlich verbesserte Bildungsbeteiligung unterrepräsentierter Gruppen. Wichtig sind auch Förderstrukturen und Formen des Studiums, die Heterogenität zulassen. Es geht dabei um die produktive, aber auch schwierige Berücksichtigung von Vorwissen auf unterschiedlichen Niveaus, von unterschiedlichen Studienmotivationen und Bildungswünschen zwischen Wissenschaft und beruflicher Perspektive. Die organisatorisch zu bewältigende Vielfalt zeigt sich in neuen Typen von Studienprogrammen und digitalen Bildungsangeboten, in der wachsenden Bedeutung des Teilzeitstudiums und des Auslandsstudiums sowie in einer steigenden Zahl von Studiengängen, die kooperativ mit anderen Hochschulen erbracht werden.

UNSER WEG Die Universität Bremen strebt danach, die gesellschaftliche Vielfalt auch in der Universität abzubilden, und bemüht sich um Studierende, die in diesem Sinne unterrepräsentiert sind. Sie reflektiert kritisch die gängigen Zugangsmöglichkeiten, aber auch ihre alltägliche Praxis im Umgang mit Diversität, mit Konflikten und Diskriminierungen. Sie berät und orientiert intensiv vor der Aufnahme eines Studiums, damit Studierende die eigenen Neigungen einschätzen und die passende Studienentscheidung treffen können. Zukünftig soll das Studium noch stärker flexibel gestaltet werden, um die Vielfalt der Lebenslagen in unterschiedlichen Studienphasen zu berücksichtigen und lebenslanges Lernen zu unterstützen. Zugleich will die Universität besonders motivierten Studierenden mehr Chancen und Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Talente bieten.

UNSERE ZIELE

- Wir ermöglichen flexible Studienverläufe und Wahlmöglichkeiten in entsprechend konzipierten Studienprogrammen, erleichtern das Auslandsstudium und ein Studium in Teilzeit, und bieten Möglichkeiten der wissenschaftlichen Weiterbildung und des lebenslangen Lernens.
- Wir informieren und beraten Studienberechtigte über Anforderungen der Studienprogramme und Berufsperspektiven, erleichtern die Selbsteinschätzung und sprechen dabei insbesondere Studieninteressierte aus dem Ausland an.
- Wir stellen Chancengleichheit und Durchlässigkeit beim Studienbeginn und im Studienverlauf sicher.
- Wir machen Studienanfängerinnen und -anfängern mit unterschiedlichen Voraussetzungen passende und potenzialorientierte Angebote für den Studieneinstieg/die Studieneingangsphase.
- Wir machen/bieten Studierenden mit hoher Leistungsbereitschaft gezielt fördernde Angebote.
- Wir engagieren uns in der wissenschaftlichen Weiterbildung und entwickeln dafür neue Ansätze für lebenslanges Lernen.
- ~~Wir ermöglichen flexible Studienverläufe und Wahlmöglichkeiten in entsprechend konzipierten Studienprogrammen, erleichtern das Auslandsstudium und ein Studium in Teilzeit, und bieten Möglichkeiten, um sich berufsbegleitend wissenschaftliche weiterzubilden.~~
- Wir schaffen mehr Räume für individuelles und in Gruppen stattfindendes Lernen auf dem Campus.

Ziel 6. Potenziale entfalten

DIE HERAUSFORDERUNG ~~Universitäten mit einem hohen Anspruch an sich selbst definieren sich über ihre Möglichkeiten und Ziele.~~ Motivierte und kompetente Beschäftigte sind die Voraussetzung, damit eine Organisation ihre Ambitionen verwirklichen kann. Universitäten, die hoch qualifizierte und engagierte Menschen in Forschung, Lehre, Transfer, Weiterbildung, Technik, Verwaltung und Management gewinnen und halten wollen, müssen ~~formelle und informelle Barrieren beseitigen~~ Teilhabe und Chancengleichheit ermöglichen, Information und Beteiligung sichern, und gute Arbeitsbedingungen und verlässliche Berufsperspektiven bieten. Dies setzt ein ganzheitliches Verständnis von Diversität, Führung und Organisation voraus. Universitäten müssen für ihren Erfolg darauf hinwirken, dass alle Angehörigen ihre Potenziale bestmöglich entfalten können.

UNSER WEG ~~Die Universität Bremen setzt sich für Antidiskriminierung und Diversitätssensibilität ein. Ihre Vielfalt versteht sie als ihr Potenzial.~~ Die Universität Bremen versteht Vielfalt als Potenzial. Sie engagiert sich für Geschlechtergerechtigkeit und ist aufmerksam gegenüber Diskriminierungen im Alltag. Sie fühlt sich den Grundsätzen guter Arbeit verpflichtet, bietet optimale akademische Entfaltungsmöglichkeiten und ermöglicht so Exzellenz. Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hält sie alten wir individuelle Coachings, überfachliche Qualifizierungen sowie Angebote der internen Forschungsförderung bereit. Freiräume, Vertrauen, Wertschätzung und explizite Angebote zur Entwicklung ~~stärken die der~~ individuellen Kompetenzen ~~gehören dazu~~. Das sichtbare Engagement für Personalentwicklung, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, ein modernes, gemeinsames Verständnis von Personalmanagement und Dual-Career-Angebote machen die Universität zu einem attraktiven Arbeitgeber. Die Universität Bremen pflegt eine ausgeprägte Willkommenskultur. ~~mit entsprechenden Angeboten. Sie eröffnet ihren Beschäftigten Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung. Geschlechtergerechtigkeit und die Beseitigung von Diskriminierung sind als Herausforderungen erkannt, denen wir mit Angeboten zur Reflexion und Qualifizierung begegnen.~~

UNSERE ZIELE

- Wir bauen weiterhin bestehende Diskriminierungen ab und verankern Geschlechtergerechtigkeit und Diversitätsförderung als Führungsaufgabe in allen Bereichen.
- Wir engagieren uns für mehr Familiengerechtigkeit und unterstützen Studierende und Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Studium oder Beruf mit Aufgaben der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen.
- ~~Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler halten wir individuelle Coachings, überfachliche Qualifizierungen sowie Angebote der internen Forschungsförderung bereit.~~
- Wir bieten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bedarfsgerechte Unterstützung bei der Reflexion ihrer Lehre, dem Ausbau hochschuldidaktischer Kompetenz, dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse, der Wissenschaftskommunikation und der Personalführung.
- Wir bestärken Beschäftigte in Technik und Verwaltung durch Personalentwicklung, Lernangebote und Austausch im Wissenschaftssystem darin, ihre Leistungen auf einem hohen professionellen Niveau zu erbringen und den organisationalen Wandel aktiv mitzugestalten.
- Wir pflegen die Partizipation von Studierenden und Beschäftigten und erproben, etablieren und evaluieren neue Formen der Konsultation und Beteiligung.

Ziel 7. Brücken in die Welt bauen

DIE HERAUSFORDERUNG Die globale Vernetzung durch Digitalisierung, europäische Förderprogramme, internationale Partnerschaften, Verbände von Universitäten und die internationalen Rankings sind höchst unterschiedliche Aspekte, die eine weltumspannende Wissenschaft prägen. In den vergangenen Jahrzehnten haben Wissenschaft und akademische Bildung vor allem in der EU in ungekanntem Ausmaß davon profitiert, dass sich Staaten zunehmend miteinander abstimmen und füreinander öffneten. Der offene Austausch untereinander und die freie Wissenschaft sind jedoch dort bedroht, wo demokratische Werte missachtet werden. Universitäten bauen immer wieder Brücken, indem sie den persönlichen Kontakt pflegen und klaren Standards verpflichtete gemeinsame Programme in Forschung, Nachwuchsförderung und Studium etablieren.

UNSER WEG Die Universität Bremen tritt seit ihrer Gründung für gerechte und friedliche Verhältnisse weltweit ein. und für soziale und wissenschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten im globalen Süden ein. Sie pflegt internationale strategische Partnerschaften, entwickelt ihren internationalen Campus und fördert die weltweite Mobilität ihrer Studierenden. Die Universität engagiert sich in europäischen Universitätsnetzwerken, wirbt dort gemeinsam für ihre Anliegen, entwickelt Benchmarks und stimmt Qualitätsstandards ab. Sie wird sich in den kommenden Jahren auf Ebene der Fächer noch stärker in internationalen Projekten engagieren und institutionell stabile Beziehungen in Forschung, Lehre und in der Nachwuchsförderung eingehen. Sie wird so dazu beitragen, dass akademische Bildung und Wissenschaft weiterhin Grenzen überschreiten, Zugänge eröffnen und die internationale Verständigung befördern.

UNSERE ZIELE

- Wir verankern die Forschung in stabilen internationalen Kooperationsverbänden, und stimulieren den Austausch von Bremer Forschenden mit weltweit führenden Institutionen
- Wir und gewinnen vermehrt exzellente internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die wissenschaftliche Arbeit an der Universität Bremen.
- ~~Wir engagieren uns in europäischen Universitätsnetzwerken, werben gemeinsam für unsere Anliegen, entwickeln Benchmarks und stimmen Qualitätsstandards ab.~~
- Wir fördern die internationale Mobilität unserer Studierenden, die Verwendung unterschiedlicher Sprachen auf dem Campus und bauen interkulturelle Kompetenzen in allen Bereichen aus.
- Wir verstärken die Alumni-Arbeit, bauen weltweite Netzwerke auf und binden die Alumni als Brückenbauer langfristig an uns.
- Wir nehmen-bieten geflüchteten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und solchen, deren Arbeitsmöglichkeiten andernorts beschnitten und bedroht werden, an der Universität Bremen neue Möglichkeiten auf.

Ziel 8. Kooperationen in der Region stärken Mehrwert in der Region schaffen

DIE HERAUSFORDERUNG *Kooperation gehört zur Wissenschaft – international, regional, mit Kolleginnen und Kollegen anderer Wissenschaftseinrichtungen, mit Unternehmen und gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren. Insbesondere in der Region besteht die Chance, dass sich in enger und vertrauensvoller Kooperation-Zusammenarbeit die Kompetenzen ergänzen und Synergien entwickeln. So können bei wachsenden Anforderungen gemeinsam Effekte in Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer erzielt werden. Zudem werden in den kommenden Jahren rechtliche und förderpolitische Veränderungen im deutschen Wissenschaftssystem die Zusammenarbeit zwischen das Zusammenwirken von Universitäten, Fachhochschulen und der außeruniversitären Forschung erleichtern/verändern. Diesen Prozess, in dem sich die institutionellen Kooperationen mittelfristig erheblich verändern werden, können die Universitäten mitgestalten.*

UNSER WEG Kooperation ist ein prägendes Merkmal der Universität Bremen: Sie nutzt den Vorteil kurzer Wege in Bremen und auf dem Campus mit dem angrenzenden Technologiepark. Fächer und Professuren nehmen gemeinsam größere Vorhaben in Angriff. Zusammen mit anderen Wissenschaftseinrichtungen des Landes hat die Universität die Chance, Ressourcen noch stärker gemeinsam zu nutzen, Forschungsperspektiven frühzeitig abzustimmen und als gemeinsamer Standort international besser sichtbar zu werden. Die Gründung der ‚U Bremen Research Alliance‘ als strategische Kooperation mit den außeruniversitären Forschungsinstituten war dazu der Auftakt.

Die Universität Bremen engagiert sich darüber hinaus bereits seit langem im ‚Verbund Norddeutscher Universitäten – VNU‘, insbesondere im Bereich der Qualitätsentwicklung in der Lehre. Sie wird in Zukunft mit Hochschulen in Bremen und in Norddeutschland noch enger zusammenarbeiten.

Als einzige staatliche Universität im Bundesland ist die Universität Bremen mit der Entwicklung des Landes besonders verbunden: die Universität trägt entscheidend zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region bei, stimuliert Unternehmensgründungen, sichert die Versorgung mit Fach- und Führungskräften und ist verantwortlich für die Lehrerbildung. Hierfür nimmt sie Impulse aus Gesellschaft und Wirtschaft auf, trägt zu Innovationen bei und bereichert die Stadt kulturell. Sie wird diesen Austausch noch weiter stärken.

UNSERE ZIELE

- Wir stimmen Forschungsvorhaben im Rahmen der U Bremen Research Alliance als Forum intensiver wissenschaftlicher Kooperation und Kommunikation ab, schaffen gemeinsame Serviceangebote und berufen gemeinsam Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Wir entwickeln und nutzen Infrastrukturen und Gebäude in innovativen Betreibermodellen auch mit unseren außeruniversitären Partnern.
- Wir entwickeln Wege, um einzelne vom Land Bremen finanzierte forschungsstarke Institute in die Universität aufzunehmen.
- Wir schaffen Synergien in Lehre, Forschung und Verwaltung im Norden und stimmen Aufgaben zwischen der Universität Bremen, den beiden bremischen Hochschulen für angewandte

Wissenschaften, der Hochschule für Künste, der privaten Jacobs University und den nahegelegenen Universitäten Oldenburg und Hamburg ab.

- ~~Als Ort des Wissens und als staatliche Einrichtung kommunizieren w~~Wir kommunizieren die Ergebnisse unserer Forschung, suchen den Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern, mit Schülerinnen und Schülern, Schulen, kulturellen Einrichtungen sowie zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren und beteiligen die Bürgergesellschaft an unseren Erkenntnisprozessen.
- Wir tragen mit dem Lehramtsstudium und der Bildungs- und Unterrichtsforschung an der Universität verstärkt zur Qualitätsentwicklung des Bremischen Schulsystems bei.
- Wir verbinden die Transferaktivitäten der Universität mit den Schwerpunkten der regionalen Wirtschaft und mit der Bremer Kultur und Zivilgesellschaft, gewinnen national und international Transferpartner und nutzen die Potenziale unserer Alumni.
- Wir bringen die Universität in die Entwicklung des umliegenden Stadtteils ein und stärken dazu den Technologiepark als Plattform für Start-ups und Kooperationen~~Kooperationsplattform~~.

Ziel 9. Digitalisierung gestalten

DIE HERAUSFORDERUNG Die Digitalisierung von Forschung, Lehre, Studium und Verwaltung verändert den Alltag umfassend: Der Zugang zu Forschungsdaten wird weltweit leichter, große Datenmengen stehen für Forschung und Lehre zur Verfügung, neue Publikationsmöglichkeiten, offene Bildungsressourcen und integrierte Campus-Informationssysteme entstehen. So bieten sich neue Wege, auch zeitlich und räumlich unabhängig zu lernen, zu arbeiten und zu kooperieren. Digitales Lehren und Lernen etabliert sich als fester Bestandteil der Hochschullehre. Um diese Entwicklung zu gestalten, bedarf es sowohl kluger-angemessener Lehr-Lern-Arrangements als auch kritisch-konstruktiver Medien- und Informationskompetenz, die Chancen und Risiken reflektiert. Gleichzeitig gilt es, die persönliche Begegnung in Lehr-, Lern- und Forschungskontexten als Voraussetzung für kritischen Diskurs, Motivation und Begeisterung zu erhalten. In Management und Administration werden digital unterstützte Prozesse die Steuerung von Wissenschaftseinrichtungen verändern.

UNSER WEG Die Universität Bremen will den digitalen Wandel in all ihren Handlungsfeldern gestalten und baut dabei auf sichere Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen auf. Sie wird Forschungsdaten sichern und offen zugänglich machen. Digitale Informationssysteme wird sie ausbauen, um die relevanten Prozesse in Verwaltung und Management zu unterstützen und qualitativ zu verbessern. Sie begreift Digitalisierung auch als Wegbereiter für organisatorischen Wandel und gestaltet die Ausrichtung der IT-Dienste als strategische Dimension der Universitätsentwicklung. Dabei stehen der Schutz des Einzelnen und der Persönlichkeit im Vordergrund.

UNSERE ZIELE

- ~~Wir erneuern kontinuierlich die Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen für Digitalisierung und passen sie den sich ändernden Anforderungen in Lehre und Forschung an.~~ Wir erhöhen die Qualität und Effizienz der administrativen Prozesse über den gesamten Student-Life-Cycle und implementieren dafür ein Campus-Management-System.
- ~~Wir bauen international verankerte Informationsinfrastrukturen weiter aus, um Forschungsdaten dauerhaft und zugänglich in Datenbanken sowie in geeigneten Austauschformaten vorzuhalten.~~ Wir fördern die freie, dauerhafte Bereitstellung von Publikationen (Open Access), international vernetzten Forschungsdaten (Open Data) sowie Lehr- und Lernmaterialien (Open Educational Resources) und stellen die zum Umgang mit wissenschaftlichen Daten notwendigen Services und Infrastrukturen bereit.
- Wir schaffen digital ausgestattete Lernorte am Campus, und ermöglichen einen barrierefreien Zugang zu den digitalen ~~Lehr-~~ressourcen.
- ~~Wir entwickeln und erproben neue digitale Lehr- und Lernformen, bieten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern hierfür bedarfsgerechte Unterstützung und ermutigen zur Produktion offener Bildungsressourcen.~~
- Wir setzen vermehrt integrierte Informationssysteme ein, die unser systematisches Wissen über die Leistungsbereiche der Universität verbessern. ~~Dieses Wissen nutzen wir zur kritischen Selbsteinschätzung und Steuerung.~~

DIE UMSETZUNG

Wir werden unsere Vision und die hier formulierten strategischen Ziele in der Universität verankern und mit Maßnahmen implementieren. Dazu werden für alle Bereiche ~~der~~ Universität die Fragen zu beantworten sein: Was bedeuten die Ziele für uns, wo müssen wir sie konkretisieren, wo können wir sie operationalisieren, wie können wir direkt zur Zielerreichung beitragen, an welchen Maßnahmen beteiligen wir uns, und welche Maßnahmen ergreifen und setzen wir selbst um?

Verbindlichkeit, Transparenz und Verlässlichkeit zwischen der Hochschulleitung und den einzelnen Bereichen der Universität werden ~~wird in der Universität Bremen~~ hergestellt durch

- den Hochschulentwicklungsplan mit den Zuordnungen und Denominationen der Professuren,
- die Perspektivgespräche zwischen Rektorat und den Fachbereichen,
- die Zielvereinbarungen mit weiteren Einheiten,
- die Vereinbarungen über die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Wir werden die Strategie 2018-2028 in mehreren Schritten umsetzen:

- Die neun Zielbereiche werden wir in Roadmaps operationalisieren und dabei Maßnahmen und Zielwerte konkretisieren. Dabei werden Fragen von Diversität und Gleichstellung systematisch berücksichtigt.
- Universitäre Teilstrategien zu Forschung, Lehre, Transfer ~~oder~~ Internationalisierung ~~oder~~ Diversität werden auf Grundlage der übergreifenden Strategie weiterentwickelt.
- Strategien der Fachbereiche und der Wissenschaftsschwerpunkte werden ~~im Lichte mit Bezug zur~~ Gesamtstrategie fortgeschriebenweiterentwickelt.
- Das Rektorat wird die Strategie 2018-2028 in die Gespräche zum Wissenschaftsplan des Landes einbringen, als Grundlage für die Zielvereinbarungen der kommenden Jahre mit dem Land nutzen und die dafür notwendige höhere Grundausstattung benennen.
- Ein großes bauliches Erneuerungs- und Sanierungsprogramm flankiert die Umsetzung der Strategie. Es bietet die Chance, dem gewachsenen Flächenbedarf und neuen Anforderungen in Lehre, Forschung und Transfer gerecht zu werden und dabei die Anforderungen der Digitalisierung zu berücksichtigen.
- Das Rektorat wird im Zuge der Umsetzung der Strategie ein Monitoring der Zielerreichung vornehmen und einzelne Ziele durch ausgewählte strategische Projekte und Maßnahmen unterstützen.
- Die Universität Bremen wird ihre Strategie im Lichte ihrer eigenen Entwicklung und der Veränderung ihrer Umwelt für die Jahre 2023-2028 aktualisieren. Hierzu wird sie nach vier Jahren Stellungnahmen der Gremien und Einheiten zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie einholen. Die Aktualisierung erfolgt in einem erneuten hochschulweiten Konsultationsprozess.

ANLAGE 2

ABGLEICH STRATEGIE / LEITZIELE – ZUR INFORMATION AN DEN AKADEMISCHEN SENAT AM 13.12.17

Die Abschnitte des Leitbildes an der Universität Bremen heißen „Leitziele“. Vergleicht man das Leitbild mit einer Strategie, so finden sich:

- werthafte Formulierungen („Lehrende und Lernende der Universität Bremen orientieren sich an den Grundwerten der Demokratie, Menschenrechte und sozialen Gerechtigkeit“),
- Handlungsmaximen („Wissenschaft findet an der Universität Bremen nicht im ‚Elfenbeinturm‘ statt, sondern zielt auf konkrete Probleme der Gesellschaft und deren Zukunftssicherung“),
- wissenschaftspolitische Ansprüche („bekennt sich zur Erklärung von Bologna“),
- abstrakte Ziele („Oberstes Ziel in Lehre und Forschung sind hohe Qualität und fachliche Kompetenz“),
- konkrete Ziele („Diese internationalen Studienangebote werden möglichst gemeinsam mit den Partner-Universitäten realisiert.“),
- abstrakte Maßnahmen („Deshalb entwickelt die Universität in Übereinstimmung mit dem Land Bremen Maßnahmen und Programme zur Förderung der Gleichberechtigung in Wissenschaft und Verwaltung.“), oder
- detaillierte Maßnahmen („Die Einführung eines Umweltmanagementsystems wird die ökologische Orientierung in Forschung, Lehre und Studium verstärken.“)

Dies ist typisch für universitäre Leitbilder, wie sie in den 80er und 90er Jahren an (fast allen) Universitäten in Deutschland entstanden sind.

Die Strategie 2018-2028 leitet sich als Ergebnis eines etwa 18-monatigen Prozesses mit zahlreichen Beteiligungsphasen interner Expert*innen und aus der Gegenwart der Universität in Kenntnis, Erlebnis und Erfahrung mit ihren Leitziele ab. Die Strategie wird in einem Kontext entwickelt, der durch die Leitziele geprägt wurde und wird. Die Strategie hat aber nicht die Aufgabe, die Leitziele abzubilden – schon gar nicht vollständig –, zu aktualisieren oder abzulösen. Ihr Anspruch ist es, als eigenständige Strategie für einen fixen Zeitraum (max. 10 Jahre, Überprüfung in 5 Jahren) aus Sicht im Jahr 2017 einen Zukunftsweg zu weisen. Insofern setzt sie eigene und neue Prioritäten, indem sie auf dem bis dato Vorliegenden – Stärken ebenso wie Schwächen – aufbaut, und Potenziale und Risiken berücksichtigt.

Der unten vorgenommene Abgleich mit den Leitziele ist einseitig. Er fragt nur in eine Richtung: welche Aspekte der Leitziele finden sich in der Strategie wieder, und welche nicht? Der Abgleich nimmt damit nicht in Augenschein, welche Prioritäten die Strategie selbst setzt. Insbesondere ignoriert der Abgleich diejenigen Festlegungen in der Strategie, die in den Leitziele überhaupt nicht adressiert sind. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation mit außeruniversitären Partnern oder das Thema Diversität (beides ist formal nicht Bestandteil der Leitziele); aber auch die starke Akzentuierung des forschenden Lernens im Strategiedokument kann hier genannt werden (in den Leitziele ist das Projektstudium stärker gewichtet, in der Strategie das forschende Lernen). Einige Aspekte im Leitbild sind schlicht veraltet (Bekanntnis zum Bologna-Prozess, Bekanntnis zur Agenda 21). Weitere Aspekte wie bspw. Ziel 1 in der Strategie (Interdisziplinäre Profile stärken) leiten sich

unmittelbar aus den Leitzielen ab (dort als Leitziel „Fächerübergreifende Orientierung“ aufgeführt), die Strategie entwickelt somit zu diesem Aspekt das Leitziel weiter.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Universität Bremen mit ihrem Strategieprozess nicht alleine dasteht, sondern national und international in bester Gesellschaft ist, und dort eher als Nachzüglerin gelten darf. Zahlreiche Universitäten haben, aufbauen auf ihren Leitbildern, in den Jahren ab 2000-2005 umfassende, oftmals partizipative Strategieprozesse angestoßen, und verfügen inzwischen über entsprechende Dokumente mit befristeter Laufzeit bzw. vorgesehener Evaluation, zum Teil bereits in aktualisierter Fassung.

Die nachfolgende Tabelle enthält die zentralen Passagen aus den Leitzielen und Verweise auf beispielhafte Textstellen aus der Strategie:

Gehalt in Leitzielen Fett = Titel des Leitziels Normal = Passage, die im Leitzieltext fett hervorgehoben ist <i>Kursiv = nicht hervorgehobene Passagen aus dem Leitzieltext</i>	Gehalt in der Strategie 2018-2028 - wie werden Leitziele aufgegriffen (zitiert, referenziert, anders formuliert, interpretiert) - welche Leitziele werden nicht aufgegriffen (warum?)	Fundstellen der Zitate in der Strategie
Qualität und fachliche Kompetenz	Wissenschaftliche Exzellenz ist unser Anspruch	Vorwort
<i>Interne Evaluation und externe Begutachtung</i>	Bereitschaft, uns im wissenschaftlichen Wettbewerb zu messen – sowohl innerhalb der Universität als auch mit anderen nationalen und internationalen Wissenschaftseinrichtungen. Wir entwickeln uns als lernende Gemeinschaft, selbstkritisch, mit dem Rat von außen...	Bremen Spirit
vielfältige Fachkompetenz und Grundlagenforschung,	führende europäische Forschungsuniversität Die dafür nötigen Kompetenzen und Qualifikationen erwerben sie an der Universität Bremen: disziplinar auf hohem Niveau, überfachlich, Die Basis der Schwerpunkte ist das breite Fächerspektrum, das in seiner Vielfalt erhalten bleibt, damit immer neue Verknüpfungen, Forschungsfragen und Lehrinhalte entstehen können.	Vision Mission Ziel 1
<i>Grundlagenforschung und anwendungsbezogene Forschung ergänzen sich</i>	Eine Universität...die Forschung systematisch mit Lehre verzahnt Mit den in der Grundlagenforschung stärksten Wissenschaftsschwerpunkten bewerben wir uns im Rahmen der Exzellenzstrategie. Wir unterstützen stärker anwendungsbezogene Wissenschaftsschwerpunkte der Universität, um ihre wissenschaftliche Stärke auch in geeigneten Kooperationsplattformen und mit regionalen und überregionalen Partnern zu entfalten.	Vorwort Ziel 1 Ziel 1

Gesellschaftliche Verantwortung und Praxisbezug;		
<i>konkrete Probleme der Gesellschaft,</i>	<p>Eine Universität, die sich den drängenden Fragen der globalen Gegenwart annimmt</p> <p>Verantwortungsbewusst</p> <p>Als staatliche Universität übernimmt die Universität Bremen Verantwortung für den Wissenschaftsstandort und seine Weiterentwicklung.</p>	<p>Vorwort</p> <p>Vision</p> <p>Mission</p>
Praxisinhalte von Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft aufgegriffen;	<p>Die dafür nötigen Kompetenzen und Qualifikationen erwerben sie an der Universität Bremen:... praxisbezogen</p> <p>Die Universität engagiert sich in den gesellschaftlichen Debatten sowie im kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Leben. Durch Hochschulbildung, Forschung und Transfer fördert sie die Entwicklung der Region</p> <p>[vgl. diverse Stellen in Ziel 8]</p>	<p>Mission</p> <p>Mission</p>
<i>kontinuierliche Praxiskontakte und gesellschaftliche Integration;</i>	[vgl. diverse Stellen in Ziel 8]	Ziel 8
<i>Orientierung an den Grundwerten der Demokratie, Menschenrechte und sozialen Gerechtigkeit;</i>	Nicht aufgegriffen (Der Bezug zu den Grundwerten gilt universell; der Abschnitt „Die Werte“ beschreibt das in diesem ethischen Rahmen für uns an der Universität – wissenschaftsimmanent – spezifisch gültige Wertegerüst.)	
<i>mit Folgen der Wissenschaft befassen;</i>	<p>Anspruch, mit unserer Arbeit zu einer nachhaltigen und friedlichen Entwicklung beizutragen.</p> <p>[im weiteren Sinne – aber dort relevant, wo die Folgen von wissenschaftlichem Arbeiten abgeschätzt werden müssen:] Wir entwickeln uns als lernende Gemeinschaft, selbstkritisch, mit dem Rat von außen und im Dialog aller Statusgruppen. Wir nehmen uns die Zeit für Diskussionen, ringen um den besten Weg und gehen ihn dann gemeinsam.</p>	<p>Vorwort</p> <p>Bremen Spirit</p>
<i>dem Frieden verpflichtet</i>	<p>Anspruch, mit unserer Arbeit zu einer nachhaltigen und friedlichen Entwicklung beizutragen</p> <p>Die Universität Bremen tritt seit ihrer Gründung für gerechte und friedliche Verhältnisse weltweit ein.</p>	<p>Vorwort</p> <p>Ziel 7</p>
Fachübergreifende Orientierung		
In Zusammenarbeit verschiedener Fachdisziplinen	Sie steht für interdisziplinäre Zusammenarbeit in Lehre und Forschung	Mission

	Wir sind eine Universität der offenen Türen und bewahren uns kurze Wege [vgl. diverse Stellen in Ziel 1]	Bremen Spirit
<i>breites Fächerspektrum</i>	An der Universität Bremen wird in einem breiten Fächerspektrum gelehrt und geforscht. Die Basis der Schwerpunkte ist das breite Fächerspektrum, das in seiner Vielfalt erhalten bleibt,...	Ziel 1 Ziel 1
<i>Projektstudium, Vermittlung von Kommunikations- und Teamfähigkeit, ... um ein forschendes Lernen ermöglichen</i>	Das forschende Lernen...sowie eine Kultur des kritischen Denkens und Diskutieren Forschung systematisch mit Lehre verzahnt [vgl. diverse Stellen in Ziel 4]	Mission Vorwort
Internationalisierung von Lehre und Forschung		
Intensive Kooperation mit ausländischen Partnern	gewinnt sie Menschen verschiedenster Herkunft. Wir entwickeln in diesen Bereichen den internationalen Austausch von Forschenden, die international ausgerichtete Graduiertenausbildung und darauf abgestimmte Masterstudiengänge weiter. [vgl. diverse Stellen in Ziel 7]	Mission Ziel 1
<i>Bekannt sich zur Erklärung von Bologna</i>	Nicht aufgegriffen (Bezug zeitlich veraltet)	
<i>Fördert den Austausch</i>	mit einer ausgeprägten Willkommenskultur Wir entwickeln in diesen Bereichen den internationalen Austausch Wir ..., erleichtern das Auslandsstudium [vgl. diverse Stellen in Ziel 7]	Mission Ziel 1 Ziel 5
<i>Bei der Entwicklung von Studienprogrammen werden internationale Aspekte gezielt berücksichtigt</i>	Wir erleichtern vor allem in den Natur- und Technikwissenschaften den Zugang für talentierte ausländische Studierende durch Bachelorstudiengängen mit englischsprachigem Einstieg und späterem Übergang zum Deutschen; neue Master-Programme sind überwiegend englischsprachig. Wir internationalisieren unsere bestehenden Studiengänge und bieten zusammen mit internationalen Universitäten neue innovative und attraktive Studienprogramme an.	Ziel 4 Ziel 4
<i>Möglichst gemeinsam mit den Partner-Universitäten realisiert</i>	National und international kooperiert die Universität mit ausgewählten wissenschaftlichen Einrichtungen als strategischen Partnern. [vgl. diverse Stellen in Ziel 7]	Mission
<i>Kooperation mit der Jacobs University</i>	Mit ... den benachbarten Hochschulen in Norddeutschland ist sie gemeinsam erfolgreich.	Mission

Gleichberechtigung der Geschlechter		
Programme zur Förderung der Gleichberechtigung in Wissenschaft und Verwaltung	Anspruch um Geschlechtergerechtigkeit, ..., Diversität..., ergänzt. Wir stellen Chancengleichheit und Durchlässigkeit beim Studienbeginn und im Studienverlauf sicher. Dabei werden Fragen von Diversität und Gleichstellung systematisch berücksichtigt.	Vorwort Ziel 5 Umsetzung
<i>hat Organisationsformen aufgebaut, die eine kontinuierliche Arbeit für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen ... ermöglicht</i>	Wir...verankern Geschlechtergerechtigkeit ... als Führungsaufgabe in allen Bereichen.	Ziel 6
<i>Gleichberechtigung... ein Problem...der Gesellschaft insgesamt. Deshalb...gehören die Themen...zu den Kernbereichen in Forschung und Lehre</i>	Wir berücksichtigen die jeweils relevanten Gender- und Diversitätsaspekte in allen Forschungsfeldern.	Ziel 1
Umweltgerechtes Handeln		
<i>Engagiert sich im Rahmen der Agenda 21 für das Leitbild einer nachhaltigen (naturverträglichen) Entwicklung.</i>	Nicht aufgegriffen (Bezug bzw. Agenda-Begriff zeitlich veraltet) orientieren sie ihr Denken und Handeln am Prinzip der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung Anspruch ... zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.. [Bezugsrahmen heute sind die Sustainable Development Goals der VN; Nachhaltigkeit wird weiter gefasst als umweltgerechtes Handeln, inkludiert dieses aber im Sinne der Ressourcenschonung.]	Mission Vorwort
<i>Forschungsprojekte zur Ressourcenschonung und nachhaltigen Entwicklung...Auch in Studium und Weiterbildung</i>	Nicht aufgegriffen (Maßnahmen sind erst später Bestandteil der Roadmaps zu einzelnen Zielen der Strategie; die allgemeine Formulierung ist im heutigen Verständnis von „Prinzip der Nachhaltigkeit“ inbegriffen. Eine dezidierte Maßnahme zur Förderung von Forschungsprojekten zur Ressourcenschonung und nachhaltigen Entwicklung ist derzeit nicht geplant. Externe Programmförderungen greifen diese Aspekte jedoch inzwischen umfassend auf.)	
<i>Beiträge zum umweltgerechten Handeln [+ Auflistung von Maßnahmen]</i>	Nicht aufgegriffen (Maßnahmen sind erst später Bestandteil der Roadmaps zu einzelnen Zielen der Strategie; die ökologische Bedeutung ist im heutigen Verständnis von „Prinzip der Nachhaltigkeit“ inbegriffen.)	