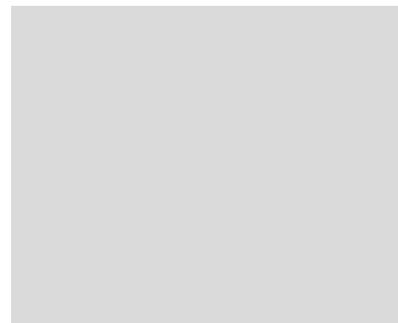
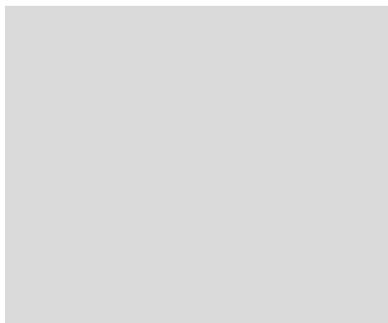
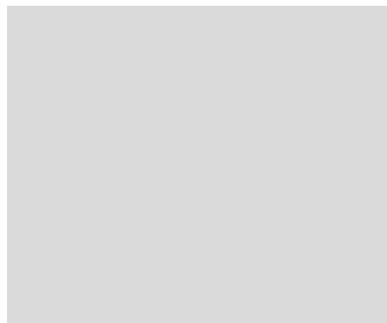
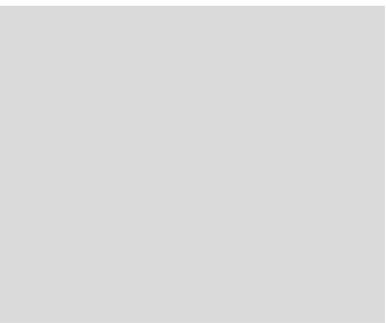
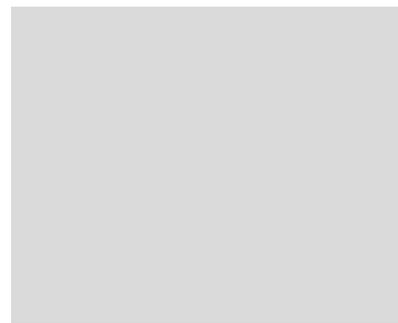
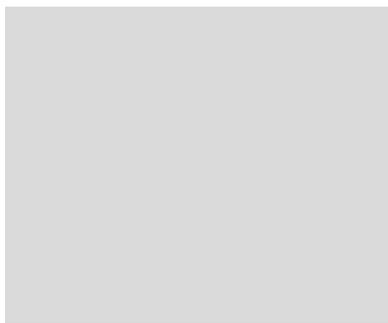
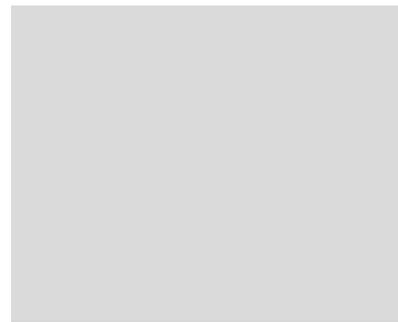
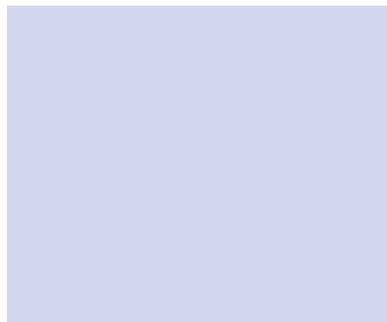


Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2016

TEIL 1



Impressum

© 2016 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

HERAUSGEBER

Präsidium

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

26111 Oldenburg

FOTOS

Universität Oldenburg – sofern nicht anders angegeben

Inhalt

Grundprinzipien für Forschung und Lehre an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	6
Eckpunkte der Hochschulentwicklung	8
Schwerpunkte auf einen Blick	10
Forschung	12
Studium und Lehre	17
Weiterbildung	20
Internationalität	22
Chancengerechtigkeit: Vielfalt, Gleichstellung und Familienfreundlichkeit	24
Die Universität als Arbeitsplatz	27
Dienstleistungen und Infrastruktur	30

Grundprinzipien für Forschung und Lehre an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Offen für neue Wege – diese Haltung charakterisiert das Selbstverständnis der Carl von Ossietzky Universität seit ihrer Gründung. Sie versteht sich als kreativer Freiraum für zukunftsrelevante Wissensentwicklung mit regionaler, nationaler und internationaler Strahlkraft. In der Tradition ihres Namensgebers Carl von Ossietzky bekennt sie sich zu einer transparenten Wissenschaft in gesellschaftlicher Verantwortung. Vor diesem Hintergrund wird an der Universität Oldenburg die Bedeutung des Wirkens von Forschung und Lehre für die Gesellschaft kritisch reflektiert. Die Forschungsthemen, das forschungsorientierte Studium und die forschungsbasierte Lehre leisten einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung künftiger Gesellschaftsmodelle und zur Lösung aktueller und zukünftiger Herausforderungen. Die Carl von Ossietzky Universität war die erste Universität in Niedersachsen, die gemeinsam mit zwei weiteren Hochschulen den Globalhaushalt eingeführt hat. Sie hat die Erstellung von Standards zur Gleichstellung in Deutschland initiativ mitgestaltet und befördert. Bereits früh hat sie die wissenschaftliche Weiterbildung etabliert, wesentliche Weichen für ein Teilzeitstudium gestellt und die Bedingungen zur Schaffung einer familienfreundlichen Hochschule erkannt und optimiert. Das vorausschauende Aufgreifen zukunftsreicher Themenfelder vereint mit der Offenheit gegenüber neuen und ungewöhnlichen Denk- und Vorgehensweisen bilden das besondere Signum der Universität.

An der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg entsteht wissenschaftliche Erkenntnis aus der engen Verbindung von Forschung und Lehre. Ausdruck dieser Verbindung ist eine Kultur des Miteinanders von Forschenden, Lehrenden und Studierenden.

Dem Humboldtschen Anspruch einer Bildung durch Wissenschaft verpflichtet sieht die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ihre Aufgabe nicht allein darin, Studierenden Wissen und Kompetenzen für die Berufswelt zu vermitteln. Der Anspruch besteht ebenso darin, ihre Entwicklung zu souveränisieren, die Weltgesellschaft mitgestaltenden Persönlichkeiten zu fördern, die ihr Denken und Handeln kritisch reflektieren. Den Bildungsprozess versteht die Universität als ein von Lehrenden und Lernenden gemeinsam gestaltetes Bestreben, gesellschaftliche Herausforderungen zu identifizieren, zu antizipieren und verantwortbare Lösungen zu schaffen. Sie sieht sich als Einrichtung, die Wissen generiert statt verwaltet, indem sie wissenschaftliche Methodik vermittelt, Neugier auf Erkenntnis weckt, Hingabe an den Forschungsgegenstand erwartet und das hervorgebrachte Wissen verantwortungsvoll der Gesellschaft zugänglich macht und zur Diskussion stellt.

Zu den wichtigen Voraussetzungen für innovative Forschung und Lehre der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zählen die fachliche Exzellenz und die gelebte interdisziplinäre Zusammenarbeit. Denn die Universität geht davon aus, dass sich in den Überlappungszonen der Disziplinen eine besonders große Dynamik für Erkenntnisgewinne entfalten kann. Eine hohe Kooperationsbereitschaft sowie kurze Kommunikationswege und eine gute Kommunikationskultur befördern die disziplinäre und vor allem auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dadurch können in Forschungsbereichen Arbeitszusammenhänge in einem Umfang entstehen, der sonst nur für große Universitäten möglich ist.

Kooperation wird innerhalb und zwischen den sechs Fakultäten als essenziell erachtet. Die hohe interdisziplinäre Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft hat in Oldenburg eine lange und wirksame Tradition, die sich bereits früh in übergreifenden, drittmittelgeförderten Forschungs- und Lehrprojekten manifestierte. Dabei werden die besonderen Herausforderungen einerseits als Chance wahrgenommen, andere Fakultäten kennenzulernen, und andererseits die eigene Fachkultur in ihrer Besonderheit noch klarer zu erken-

nen. Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg versteht Kooperation mit anderen Universitäten und Forschungseinrichtungen als wesentliches Prinzip ihres Handelns. Durch eine enge Zusammenarbeit mit Kultur, Wirtschaft und Bildungseinrichtungen trägt sie zur Entwicklung von Stadt, Region und Land bei.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bekennt sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und verpflichtet sich, wissenschaftliche Erkenntnis nur für friedliche und die natürlichen Grundlagen erhaltende Zwecke zu gewinnen und zu nutzen. Sie schafft für ihre Forschungsaktivitäten ein Forum für einen wissenschaftlichen und ethischen Diskurs. Selbstverständlich werden dabei die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis eingehalten. Die Universität

zählt zu ihren Aufgaben, sowohl wissenschaftliche Erkenntnis in die Öffentlichkeit zu vermitteln als auch für einen freien Zugang zu wissenschaftlichen Informationen einzutreten.

Neben ihren primären Aufgaben in Forschung und Lehre sind die Querschnittsfelder Personalentwicklung, Internationalität sowie Vielfalt und Chancengleichheit von zentraler Bedeutung für die weitere Entwicklung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und damit aufs Engste mit der entsprechenden Planung verbunden. Deshalb werden diese Felder über die folgende allgemeine Beschreibung hinaus in diesem Hochschulentwicklungsplan detaillierter behandelt:

- Hochschulentwicklung wird an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg insbesondere als **Personalentwicklung** verstanden. Die Universität ist bestrebt, die besten Bedingungen für Forschung, Lehre und Weiterbildung zu schaffen. Die Gewinnung hochqualifizierter Studierender, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung gehört ebenso zur Personalentwicklung wie die konsequente und individuelle Förderung aller Mitglieder der Universität über die verschiedenen Karrierestufen hinweg.
- **Internationalität** trägt maßgeblich zur weiteren Entwicklung der Qualität von Studium und Lehre sowie Forschung und Nachwuchsförderung bei. Die weitere Internationalisierung der Universität auf allen Ebenen ist daher integraler Bestandteil der Strategieplanung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Die Universität pflegt und entwickelt ein umfassendes Verständnis von **Vielfalt und Chancengleichheit**. Dazu gehört es, die Verschiedenheit ihrer Mitglieder und die Vielfalt ihrer Überzeugungen und Lebensstile anzuerkennen und als Chance und Bereicherung für die Gesamtuniversität zu verstehen. Die uneingeschränkte Wertschätzung aller ihrer Mitglieder unabhängig von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, Alter oder sexueller Identität ist für die Universität selbstverständlich.



Eckpunkte der Hochschulentwicklung

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg vereint ein breites Spektrum an Wissenschaftsdisziplinen: Sprach-, Kultur- und Geisteswissenschaften; Bildungs- und Erziehungswissenschaften, Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften; Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften; Medizin und Gesundheitswissenschaften.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg versteht sich als eine international agierende, interdisziplinär ausgerichtete Universität mit forschungsorientiertem Studium und forschungsbasierter Lehre. Angesichts des weiter zunehmenden Wettbewerbs in der Wissenschaft und des damit einhergehenden vertikalen und horizontalen Differenzierungsprozesses innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems verfolgt die Universität die Strategie, sich als profilierte Forschungsuniversität zu positionieren und auch zukünftig die Forschungsfähigkeit über die Fachdisziplinen hinweg zu sichern und zu stärken. In ihrer Entwicklungsstrategie geht sie vom bestehenden Fächerspektrum mit einer weiterhin starken Lehrerbildung und der sich mit hoher Dynamik etablierenden Medizin aus. Auf dieser Grundlage wird die Universität die vorhandenen Forschungsschwerpunkte und ihre Profilierung im forschungsbasierten Lehren und Lernen sowie in der Weiterbildung auch künftig stärken und die internen Vernetzungspotenziale zur Entwicklung innovativer Profildomänen ausschöpfen.

Gleichzeitig möchte sie weiterhin einzelne Forschungspersonalitäten in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit stellen und individuelle Spitzenforschung unterstützen. Die Universität strebt an, allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die besten Bedingungen für Forschung und Lehre zu bieten und entsprechende Wege der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung zu eröffnen.

Aktuell studieren an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mehr als 14.000 Studentinnen und Studenten. Das spricht für die Attraktivität der Universität, die vor gut 40 Jahren ursprünglich für rund 5.000 Studierende konzipiert wurde und mittlerweile vor allem mit Bezug auf die räumlichen Kapazitäten an ihre Grenzen stößt. Um aber ihre Leistungsfähig-

keit und internationale Sichtbarkeit zu sichern, ist ein Entwicklungsziel, dieses quantitative Niveau zu halten und die vorhandene Infrastruktur entsprechend auszubauen.

Mit einem Anteil von fast 40 Prozent an Studierenden, die als Berufsziel ein Lehramt anstreben, kommt der Lehrerbildung in ihrer ganzen Breite für alle Schulformen an der Universität und niedersachsenweit eine besondere Bedeutung zu. In der Weiterentwicklung von Studium und Lehre sind die sichtbare Profilierung im forschungsbasierten Lehren und Lernen, eine verstärkte Internationalisierung sowie die weitere aktive Ausgestaltung der Europäischen Studienreform wichtige Perspektiven für die nächsten Jahre. In diesem Zusammenhang sollen die europäischen und internationalen Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten einer kritischen Revision unterzogen und den aktuellen Entwicklungen gemäß ausgebaut werden. Eine Herausforderung für Lehrerbildung besteht in der Verbesserung der Kooperation der Fachwissenschaften, Fachdidaktiken und Bildungswissenschaften einerseits sowie den schulpraktischen Lernorten andererseits.

Mit der Einrichtung der Medizin hat die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eine deutliche Erweiterung erfahren. Durch die Gründung der Fakultät VI - Medizin- und Gesundheitswissenschaften wird in Oldenburg eine innovative Ausbildung hochqualifizierter Ärztinnen und Ärzte insbesondere für die Region etabliert. Ein zentrales Merkmal bildet dabei der grenzüberschreitende, eng mit der Rijksuniversiteit Groningen verbundene Ansatz für die forschungs- und patientenorientierte Lehre als wesentlicher Bestandteil des Modellstudiengangs Humanmedizin. Die bestehenden fakultären und universitären Forschungsschwerpunkte, insbeson-



dere Neurosensorik und Hörforschung, erfahren eine erhebliche Stärkung. Der neue Schwerpunkt in der Versorgungsforschung bietet fakultätsübergreifend eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für neue Themen und Formen interdisziplinärer Zusammenarbeit und erweitert das Spektrum der Forschung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg erheblich. Die Integration dieser neuen Fakultät in die Gesamtuniversität wird auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine große Herausforderung darstellen, die große Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten mit sich bringt.

Die Universität verfolgt das mit der Gründung der Medizinischen Fakultät gesetzte Ziel, den bisher erfolgreich verlaufenden Aufbauprozess soweit voranzutreiben, dass die 2019 vorgesehene Evaluation durch den Wissenschaftsrat positiv verläuft und die konzeptionellen Grundlagen zur Entwicklung der Medizin unterstützt werden. Dabei bleibt der Ansatz der engen Kooperation mit den Partnerkrankenhäusern ein integrativer Bestandteil der Oldenburger Medizin.

Mit der Einführung des Globalhaushaltes im Jahr 1995 sind mehr Möglichkeiten der Selbstgestaltung und eine stärkere Verantwortung für die strategische Ausrichtung verbunden. Im Zusammenhang mit diesem größeren Spielraum hat sich die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg schon früh wettbewerbles Verhalten zu eigen gemacht. Übergeordnete Ziele

sind dabei, in allen Bereichen ein verantwortungsbewusstes Streben nach Leistung und Erfolg zur Maxime des Handelns zu machen, eine hohe Qualität in Forschung, Lehre und Studium zu gewährleisten und zu erhalten sowie effektive Strukturen und Prozesse zu etablieren. Die Steuerung und das Management sollen die wissenschaftliche Profilierung der Universität strategisch unterstützen. Hierbei werden verschiedene Ansätze genutzt, die von der Steuerung der Fakultäten durch Strukturplanung über ein konsequentes Qualitätsmanagement bis zur Steuerung der universitären Ressourcen über eine leistungsorientierte Mittelvergabe reichen.

An der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg werden zentrale Steuerungsziele vor allem über fakultätsbezogene Strukturentwicklungspläne erreicht. Diese Pläne beschreiben die Schwerpunktbildungen, legen die strukturellen Grundlagen für die weitere Entwicklung der jeweiligen Fakultät fest und beinhalten in der Konkretisierung ihrer Umsetzung auch ein Konzept für den wissenschaftlichen Mittelbau. Strukturplanungen können durch die Expertise externer Gutachtergremien, zum Beispiel der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN), gezielt unterstützt werden.

Im Rahmen ihres universitätsweiten Qualitätsmanagements verfolgt die Universität einen integrativen Ansatz. Demzufolge sollen die Qualitätssicherung und -entwicklung von Lehre, Forschung und Verwal-

tung abgestimmt und synergieorientiert gestaltet werden. Das Qualitätsmanagementkonzept sieht eine regelmäßige Koordination und Kommunikation zwischen zentralen Einheiten, Fakultäten und Präsidium über eine Koordinierungsgruppe und eine Zusammenkunft der Qualitätsmanagementbeauftragten aller Fakultäten und zentralen/dezentralen Einrichtungen vor. Das Akademische Controlling unterstützt diese Prozesse. Die Universität wird das Akademische Controlling mit dem Ziel aufbauen, ein zentrales Berichtswesen für verschiedene quantitative Daten und Informationen zu etablieren um somit die Erhebung, Qualität und Verfügbarkeit der Daten zu konsolidieren.

Die Universität verfügt über ein vielseitiges Konzept zur Qualitätssicherung in der Forschung. Dies reicht von der gezielten Beteiligung an verschiedenen Formaten der Evaluation wie der Teilnahme an einschlägigen Rankings und Ratings bis zur Mitwirkung bei den Begutachtungsverfahren der WKN. Eine wichtige Funktion kommt im Zusammenhang mit der Quali-

tätssicherung in der Forschung und der inhaltlichen und strategischen Planung auch den wissenschaftlichen Beiräten zu, die an der Universität in verschiedenen Kontexten eingerichtet worden sind.

Die Qualitätsentwicklung und -sicherung im Bereich Studium und Lehre sind an der Universität gut aufgestellt. Auf zentraler Ebene sind die Bereiche Akkreditierung und Evaluation eng verzahnt. Eine tragfähige und produktive Vernetzung mit den Fakultäten wird über die Studiendekaninnen und -dekane sowie die Koordinatorinnen und Koordinatoren für Studium und Lehre und die Evaluationsbeauftragten angestrebt. Neue Entwicklungsaufgaben bestehen im Übergang von der Programmakkreditierung, die über zwei Zyklen erfolgreich durchgeführt worden ist, zur Systemakkreditierung. Weiterhin sollen die Ergebnisse aus Befragungen und Evaluationen noch stärker in die Überarbeitung von Lehr-Lernformaten, Curricula und bedarfsgerechten Angeboten für die hochschuldidaktische Begleitung einfließen.

Schwerpunkte auf einen Blick

In den vergangenen Jahren hat die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eine gezielte Strategie zum Ausbau vorhandener Forschungstärken und zum Ausschöpfen und Eröffnen weiterer Forschungspotenziale entwickelt, die zu einer gesteigerten nationalen und internationalen Sichtbarkeit der Universität geführt hat. Basierend auf Kriterien, die sich als nationaler und internationaler Bewertungsmaßstab herausgebildet haben (kritische Masse, extern nachgewiesene Zusammenarbeit, Impact, Anzahl von Studierenden), hat die Universität Schwerpunkte formuliert, die gebündelte Forschungs- und Lehraktivitäten ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beschreiben.

Die jeweils definierten Schwerpunkte sollen in einem regelmäßigen Turnus evaluiert werden, um der hohen Dynamik und Innovationsfähigkeit der Universität gerecht zu werden und diese adäquat aufgreifen und abbilden zu können.

Bereiche, die genügend Potenzial aufweisen, ein neuer Schwerpunkt der Universität werden zu können, sollen in die Evaluation einbezogen werden. Die Weiterentwicklung der Schwerpunkte wird bei der geplanten Erstellung von Strukturplänen mit den Fakultäten berücksichtigt.

Abgeleitet von den genannten Schwerpunkten hat sich die Universität ein übergeordnetes Profil gegeben, das in den folgenden Leitthemen gebündelt ist:

- **Umwelt und Nachhaltigkeit** mit den Schwerpunkten Biodiversität und Meereswissenschaften, Nachhaltigkeit sowie Energie der Zukunft
- **Mensch und Technik** mit den Schwerpunkten Hörforschung, Kooperative sicherheitskritische Systeme, Neurosensorik sowie Versorgungssysteme und Patientenorientierung
- **Gesellschaft und Bildung** mit den Schwerpunkten Diversität und Partizipation, Partizipation und Bildung, Professionalisierungsprozesse in der Lehrerbildung sowie Soziale Transformation und Subjektivierung

Der Schwerpunkt **Biodiversität und Meereswissenschaften** untersucht die globalen und Elementkreisläufe sowie die evolutionären, ökologischen und biogeochemischen Prozesse, welche die Dynamik der terrestrischen und marinen Biodiversität in Zeiten rapiden globalen Wandels steuern. Er hat das Ziel, die funktionellen Konsequenzen dieser Dynamik systemübergreifend zu verstehen.

Der in einem weiten Sinne kulturwissenschaftlich ausgerichtete Schwerpunkt **Diversität und Partizipation** thematisiert Formen kultureller, sozialer, religiöser, geschlechtlicher und anderer Diversität sowie Konzepte und Formen kultureller und gesellschaftlicher Partizipation in unterschiedlichen gegenwärtigen und historischen Zusammenhängen.

Der Schwerpunkt **Energie der Zukunft** untersucht Materialien, Systeme und Organisationsformen für die Energie der Zukunft.

Ziel des Schwerpunkts **Hörforschung** ist das „Hören für alle“, das durch Grundlagen- und Translations-Forschung über Hördiagnostik und technische Hörhilfen vorangetrieben wird und mit dem Exzellenzcluster „Hearing4all“ international sichtbar ist.

Der Schwerpunkt **Kooperative sicherheitskritische Systeme** fokussiert auf Nachweismethoden und -techniken für funktionale und IT-Sicherheit von intelligenten computerbasierten Systemen und ihrer Interaktion mit Menschen.

Der Schwerpunkt **Nachhaltigkeit** zielt auf ein interdisziplinäres Nachhaltigkeitskonzept sowie die wissenschaftliche Durchdringung und praktische Lösungen zu Fragen von Küstenräumen, Klima und Gesellschaft, Mensch-Natur-Technik, Integrativer Systemanalyse und transdisziplinärer Gestaltung ab.

Der Schwerpunkt **Neurosensorik** untersucht die Funktionsweise modular aufgebauter, molekularer und neuronaler Netzwerke, um ein tiefergehendes Verständnis von Sinnesleistungen, Wahrnehmung, Kognition und Verhalten zu erlangen.

Im Schwerpunkt **Partizipation und Bildung** wird dem Zusammenhang zwischen Bildung und sozialer Ungleichheit aus sozial- und bildungswissenschaftlicher Perspektive nachgegangen.

Im Schwerpunkt **Professionalisierungsprozesse in der Lehrerbildung** wird die Professionalisierung von Lehrpersonen im Rahmen universitärer und schulischer Bildungsprozesse auf ihre Struktur und Förderbarkeit hin erforscht.

Der Schwerpunkt **Soziale Transformation und Subjektivierung** rekonstruiert historisch-kultursoziologisch die Verweisungszusammenhänge zwischen gesellschaftlichen Selbstdeutungen, sozialen Transformationen und Subjektbildungen als Beitrag zu einer Genealogie historisch spezifischer Gegenwart.

Der Schwerpunkt **Versorgungssysteme und Patientenorientierung** untersucht medizinische, pflegerische sowie andere gesundheitsrelevante Versorgungsprozesse im stationären und ambulanten Sektor sowie deren Ergebnisse und integriert in besonderem Maße die Sicht der Nutzerinnen und Nutzer.

Forschung

Forschende und ihre Forschung sind an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in einem hohen Maße von der Bereitschaft zu gezielter Kooperation sowie inter- und transdisziplinärer Vernetzung mit Partnern inner- und außerhalb der Universität geprägt und tragen zu deren Aufbau und Weiterentwicklung bei. Auf diese Weise ist in Oldenburg ein intellektuell reges und reiches, wissenschaftlich anspruchsvolles und ansprechendes Umfeld entstanden, in dem sich auch ungewöhnliche Fragestellungen entwickeln und die großen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vorgedacht und bewältigt werden können. Alle ausgewiesenen Schwerpunkte der Universität identifizieren und bearbeiten zukunftsweisende Themen oder bereiten Lösungen für Problemstellungen vor – dies ist oft gelungen, noch bevor derartige Themen oder Lösungen an anderen Orten aufgegriffen oder entwickelt wurden.

Mit ihrer Strategie der hohen Kooperationsbereitschaft hat die Universität in der Vergangenheit im Bereich der Verbund- wie der Einzelforschung große Erfolge erzielt: In der Hörforschung besitzt sie mit dem Exzellenzcluster Hearing4all, das im Verbund mit der Medizinischen Hochschule Hannover und der Leibniz Universität Hannover eingeworben wurde, einen ausgewiesenen Forschungsbereich mit großer internationaler Sichtbarkeit.

Den hohen Wirkungsgrad der Forschungsleistungen der Universität belegen des Weiteren drei durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Sonderforschungsbereiche/Transregios und zwei Forschergruppen mit Sprecherschaft an der Universität. Hinzu kommen landesgeförderte Konsortien und vielfältige weitere Beteiligungen Oldenburger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Verbundprojekten. Die Drittmittel der Universität sind kontinuierlich überdurchschnittlich gestiegen und haben sich in den vergangenen sechs Jahren insgesamt verdoppelt. Das spiegelt sich auch in dem alle drei Jahre erscheinenden DFG-Förderatlas wider. Bezogen auf die im Zeitraum 2011 bis 2013 bei der DFG eingeworbenen Drittmittel (Förderatlas 2015) hat sich die Universität Oldenburg gegenüber dem Zeitraum 2008 bis 2010 (Förderatlas 2012) um elf Rangplätze verbessert.

Ein hervorgehobenes Ziel für die Entwicklung der Forschung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg wird auch zukünftig der Ausbau bestehender und der Aufbau neuer Forschungsverbünde

sein, die das Potenzial für einen Erfolg im Wettbewerb nationaler und internationaler Forschungsprogramme besitzen. Das gilt in besonderer Weise im Rahmen einer Fortführung der Exzellenzinitiative, an der sich die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg aktiv beteiligen wird, sowie für die Einwerbung großer koordinierter Verbundprojekte, die von nationalen und internationalen Mittelgebern (DFG, BMBF, EU u.ä.) gefördert werden. Ein wichtiger Baustein zur Erreichung dieses Ziels ist der jüngste Erfolg der Universität mit einem Antrag aus dem Bereich der Meereswissenschaften/Biodiversität im Rahmen der MWK-/VW-Ausschreibung „Spitzenforschung in Niedersachsen,“ der der Vorbereitung eines entsprechenden Clusterantrags in der kommenden Runde der Exzellenzinitiative dient.

Die hohe Kooperationsbereitschaft und Aktualität zukunftsweisender Forschung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg hat ihren Niederschlag auch in inner- wie überuniversitären Strukturen gefunden, die vielfältige Plattformen für weitergehende Vernetzungs- und Forschungsaktivitäten bilden: Neben zwei seit Langem ausgewiesenen Forschungszentren in den Bereichen Neurosensorik und Kooperativer sicherheitskritischer Systeme bestehen zur Zeit 13 wissenschaftliche Zentren, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über viele Bereiche hinweg themenbezogen miteinander verbinden.

Neben dem Forschen (und Lehren) in Verbänden schätzt und fördert die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in besonderer Weise den „kritischen

Geist“ ihrer individuellen Forscherinnen- und Forscherpersönlichkeiten, die sich auch jenseits definierter Schwerpunkte durch die Art und den Inhalt ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit engagieren. Sie leisten einen eigenen essenziellen Beitrag zur Profilierung der Universität und werden in herausgehobener Funktion dem gesamtgesellschaftlichen Auftrag von Universitäten gerecht.

Für ihre exzellenten Forschungsleistungen sind Oldenburger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mehrfach ausgezeichnet worden. Die Gewinner des Deutschen Zukunftspreises 2012 aus dem Bereich der Hörforschung forschen und lehren ebenso an der Universität wie das Konsortium von ForWind – einer Gemeinschaftseinrichtung der Universitäten Oldenburg, Hannover und Bremen zur Stärkung der

Windenergieforschung –, das im Verbund mit dem DLR und der Fraunhofer-Gesellschaft 2014 mit dem Norddeutschen Wissenschaftspreis prämiert wurde. Bereits im Jahr 2012 haben die Oldenburger Meereswissenschaften gemeinsam mit dem Max-Planck-Institut für Marine Mikrobiologie in Bremen und dem Institut Senckenberg am Meer in Wilhelmshaven den Norddeutschen Wissenschaftspreis erhalten.

Die aufmerksame Unterstützung individueller Forscherpersönlichkeiten sowie ihre breitere und noch sichtbarere Platzierung im Feld nationaler und internationaler Spitzenpreise, Grants und Gremien zählen für die Zukunft zu den Bereichen, in denen die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg weitergehende Akzente setzen möchte.

Außeruniversitäre Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen

Der Hochschulstandort Oldenburg wurde durch die Ansiedlung erfolgreicher Forschungseinrichtungen nachhaltig gestärkt. Dazu zählen OFFIS – Institut für Informatik, das Hörzentrum Oldenburg und NEXT ENERGY – EWE-Forschungszentrum für Energietechnologie (alle genannten Einrichtungen sind An-Institute der Universität) sowie weitere An-Institute wie das Institut für Ökonomische Bildung oder das Bundesinstitut für Kultur und Geschichte der Deutschen

im östlichen Europa. Das Karl Jaspers-Haus mit seinen Beständen bietet Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ideale Bedingungen für die Erforschung dieser bedeutenden Persönlichkeit und drängender Zukunftsfragen in Kooperation mit vielen kulturellen städtischen Einrichtungen. Es bildet zudem die Grundlage für ein Langzeit-Editionsprojekt der Werke, Briefe und des Nachlasses des in Oldenburg geborenen Karl Jaspers, das von der Heidelberger



und der Göttinger Akademie der Wissenschaften gefördert wird.

Auch mit überregionalen außeruniversitären Forschungseinrichtungen besteht eine strukturell verankerte Zusammenarbeit. So wurden durch institutionalisierte Kooperationen sechs gemeinsame Professuren mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen aufgebaut. Es bestehen gemeinsame Professuren mit dem Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung, der Senckenberg Gesellschaft, dem Helmholtz-Zentrum für Küstenforschung, dem Leibniz-Zentrum für Marine Tropenökologie, dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt sowie

eine Brückenprofessur mit dem Max-Planck-Institut für Marine Mikrobiologie. Darüber hinaus wurden am Standort eine Max-Planck-Forschernachwuchsgruppe und drei Fraunhofer-Arbeitsgruppen etabliert.

Da sich zur Zeit eine sehr stark auf Verbundstrukturen ausgerichtete Wettbewerbsdynamik in der Forschung abzeichnet, wird die Universität im Zusammenspiel mit dem Land zukünftig die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen intensivieren und noch stärker auf die Etablierung neuer und den Ausbau vorhandener außeruniversitärer Forschungsinfrastrukturen hinwirken.

Nachwuchsförderung

Die kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zählt seit Langem zu den vorrangigen Zielen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Sie ist eingebettet in ein Gesamtkonzept zur differenzierten Gestaltung der Universität als Arbeitsplatz für wissenschaftliche und nicht-wissenschaftlich Beschäftigte, dessen Eckpfeiler im Kapitel zu Personalentwicklung näher vorgestellt werden.

Mit der Gründung der Graduiertenakademie im Jahr 2011 wurde eine fachübergreifende zentrale Einrichtung geschaffen, die der Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses aller Qualifizierungsphasen dient. Die Graduiertenakademie entwickelt und sichert Qualitätsstandards für die wissenschaftliche Ausbildung und fördert die Qualifizierung in akademischen Berufsfeldern für unterschiedliche Karrierepfade. Sie bildet den Ausgangspunkt für strukturelle Kooperationen der Universität auf dem Feld der Nachwuchsförderung, etwa durch die Öffnung des Angebots für verschiedene Hochschulen der Region (Universität Bremen, Jade Hochschule, Hochschule Emden-Leer, Hochschule Bremen). Damit bildet sie zugleich die Grundlage für zukünftige institutionelle Weiterentwicklungen in diesem Bereich.

Seit 2015 legt die Graduiertenakademie einen besonderen Schwerpunkt auf die Karriereförderung von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden, Nach-

wuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleitern sowie Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren sowohl innerhalb als auch außerhalb der Wissenschaft. So bietet die Graduiertenakademie unter anderem maßgeschneiderte Programme für die jeweilige Karrierephase („recognised“ bzw. „established researcher“) an. In Zukunft sollen die Angebote besonders im Hinblick auf die Etablierung einer neuen Führungskultur in der Wissenschaft ausgebaut werden.

In der Graduiertenakademie sind zwei Graduiertenschulen vereint. Die Graduiertenschule für Naturwissenschaft und Technik (OLTECH, gegründet 2009) und die Graduiertenschule für Gesellschafts- und Geisteswissenschaften (3GO, gegründet 2011) bilden den Rahmen für die strukturierte Förderung der Promotion an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Die Graduiertenschulen unterstützen die Promovierenden mit Angeboten, die stärker auf die fachspezifischen Bedürfnisse eingehen.

Dabei erfolgt die Förderung über die Fakultäts- und Disziplinengrenzen hinweg und die Graduiertenschulen legen auf eine transdisziplinäre und internationale Ausrichtung der Angebote Wert. Graduiertenakademie und Graduiertenschulen stimmen die Durchführung von Mentoring Programmen ab und unterstützen damit gezielt die Gleichstellung in der Entwicklung der wissenschaftlichen Karrierewege.

Die Qualitätssicherung der Promotion unterstützen die Graduiertenschulen durch Promotionsvereinbarung und „Thesis-Committee“. Über Oldenburg hinaus sind 3GO und OLTECH mit den Graduiertenschulen anderer Universitäten (z.B. Bremen, Göttingen) vernetzt und können so ein breites fachnahes Qualifikationsangebot bieten.

Ein besonderes Augenmerk gilt ferner der Gestaltung von Übergangsphasen in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Um ihn mit zielführenden Angeboten zu begleiten, wurden differenzierte Qualifizierungs- und Programmangebote entwickelt, die mögliche Hemmnisse auf dem Wege der weiteren Qualifikation minimieren, weiterführende Karriereoptionen eröffnen und im Sinne einer gleichberechtigten Förderung der Geschlechter gezielt der sogenannten „leaky pipeline“ entgegenwirken. Durch die Entwicklung von Modellen zur schnelleren Promotion unter Abkürzung der Master-Phase im „fast track“ hat die Universität Regelungen geschaffen, die eine durchlässigere Gestaltung des Übergangs vom Studium in die Promotion ermöglichen sollen.

Flankiert durch diese Strukturen in der Nachwuchsförderung konnte die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in den vergangenen Jahren über alle Fächer und Schwerpunkte hinweg große Erfolge bei der Einwerbung koordinierter Promotionsprogramme erzielen, die den für den Bereich Forschung beschriebenen Prinzipien der Kooperation und der Interdisziplinarität gleichermaßen Rechnung tragen. Mit zurzeit 18 laufenden eigen- und drittmittelfinan-

zierten Promotionskollegs nimmt die Universität eine Spitzenposition in Niedersachsen ein. Neben der Joint Research Academy des Exzellenzclusters laufen zur Zeit sechs durch die DFG geförderte Graduiertenskollegs, sieben MWK-Promotionsprogramme, ein Programm, das von einem externen Studienwerk getragen wird, sowie drei aus Mitteln der Universität anfinanzierte Promotionskollegs.

Ziel der Universität ist es, die festgelegte Strategie gezielt weiterzuführen, um die Nachwuchsförderung fachlich breit und zugleich hochqualifiziert aufzustellen. Indem die extern und intern geförderten Programme in die Strukturen der Graduiertenschulen und der Graduiertenakademie integriert werden, fördert die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bewusst strukturierte Promotionen. Zudem stehen die Angebote der Graduiertenschulen und -akademie auch allen Individualpromovierenden offen und bieten auf diese Zielgruppe zugeschnittene Angebote an.

Mehrere hochkarätige Nachwuchsgruppen (ERC Starting Grant, Max-Planck-Nachwuchsgruppe, Emmy-Noether-Gruppe der DFG, BMBF-Nachwuchsgruppen), in denen sich herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler selbstständig und eigenverantwortlich für eine wissenschaftliche Leitungsfunktion in Forschung und Lehre qualifizieren, sind aktuell an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg angesiedelt. In Zukunft möchte sich die Universität weiter als attraktiver Standort für den national und international ausgewiesenen, fortgeschrittenen Nachwuchs etablieren.

Transfer

Die Aktivitäten der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sind nicht nur in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung, sondern auch auf dem Gebiet des Transfers wesentlich von Kooperationen geprägt und bestimmt.

Unter Transfer wird dabei im Folgenden verstanden, Erkenntnisse und Ergebnisse der eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit in Forschung und Lehre sichtbar und verständlich zu machen und auf differenzierte Zielgruppen – auch außerhalb der eigenen

scientific community – zu übertragen. Der Transfer zeigt sich in unterschiedlich akzentuierten Facetten hinsichtlich Wissen, Technologie, Kultur und „kluger Köpfe“. Zur Förderung all dieser Bereiche hat die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in den vergangenen Jahren Plattformen und Strukturen geschaffen, die die Sichtbarkeit der Aktivitäten inner- und außerhalb der Universität deutlich erhöht haben.

Im Sinne eines umfassend verstandenen Wissens- und Technologietransfers arbeiten alle Fakultäten

der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bei Forschungs- oder Entwicklungsprojekten mit Partnern aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zusammen. Die Bandbreite solcher Kooperationen ist groß und reicht von Initiativen mit eher regionalem Radius bis zu weltweit agierenden Akteuren. Wesentliche Träger des Transfers, insbesondere mit industriellen Partnern, sind über die Universität hinaus bestens vernetzte wissenschaftliche Zentren und An-Institute, die oft Brückenfunktionen zwischen der Universität auf der einen sowie Wirtschaft und Gesellschaft auf der anderen Seite wahrnehmen. Zentrale Kooperationspartner der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sind auch die Kultureinrichtungen der Region (Museen, Bibliotheken, Archive, Theater, Kirchen/Religionsgemeinschaften, Schulen u.ä.). Universität und Kooperationspartner profitieren wechselseitig vom Austausch bestehender Expertisen und gestalten diesen kontinuierlich weiter.

Im Jahr 2012 haben Universität und Jade Hochschule gemeinsam das „Schlaue Haus Oldenburg“ in Betrieb genommen. Es hat sich der Aufgabe verschrieben, als „Haus der Wissenschaften“ beiden Hochschulen sowie ihren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und weiteren wissenschaftsaffinen Akteuren eine Plattform zu bieten, um die Erkenntnisse ihrer Forschungstätigkeit einem breiten Publikum aus der Stadt und darüber hinaus vorzustellen und mit ihm in Dialog zu treten. Auch im „Schlaue Haus“ wird die Universität damit ihrer Selbstverpflichtung gerecht, als Mittlerin zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zu wirken.

Im Sinne des beschriebenen Transfers durch „kluge Köpfe“ unterstützt das Gründungs- und Innovationszentrum (GIZ) die Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität sowie umliegender Hochschulen bei allen Fragen rund um das Thema Existenzgründung. Für ihr Konzept wurde die Universität 2011 durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als eine von sechs Hochschulen als beste Gründeruniversität in Deutschland ausgezeichnet. Gründungsinteressierte werden gezielt gefördert, um ihre Ideen, Technologien und Forschungsergebnisse in potenzielle Geschäftskonzepte zu transferieren.

Ihre wissenschaftliche Exzellenz belegen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler immer wieder auch mit Erfindungs- und Patentanmeldungen, die auch in Ausgründungen sowie in längerfristig angelegte Kooperationen mit Industriepartnern einfließen. Zunehmend wird die durch ein Patent nachgewiesene fachliche Expertise auch eine größere Rolle bei der Einwerbung eher grundlagenorientierter Fördermittelgeber wie der DFG oder des BMBF spielen.

Mit dem Ziel, die skizzierten regionalen und überregionalen Innovationspotenziale und eine engere Vernetzung mit korrespondierenden Akteuren weiter zu forcieren, entwickelt die Universität zurzeit eine Transferstrategie, die ausgehend von einem Transfermodell, das den Besonderheiten des Standortes Rechnung trägt, Empfehlungen für die weitere Entwicklung formuliert.



Studium und Lehre

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sieht einen wesentlichen Auftrag darin, Studierende dahingehend zu fördern, eine tragfähige Lebensperspektive zu finden und zu gestalten sowie ihre Urteilsfähigkeit und akademische Denkweise auszuprägen. Gemäß der genuinen Aufgabe einer Universität, Bildung durch Wissenschaft zu ermöglichen, betrachtet sie die Balance zwischen Persönlichkeitsbildung und Berufsausbildung als ihre Herausforderung. Die Rahmenbedingungen der Universität bieten dafür exzellente Voraussetzungen: Das breite Fächerspektrum, die demokratische Haltung ihres Namensgebers, der familienfreundliche Campus von überschaubarer Größe und die gute Einbindung in Stadt und Region fördern das enge und intensive Miteinander zwischen Studierenden und Lehrenden im Bildungsprozess ebenso wie die ansprechende Architektur und kommunikative Atmosphäre.

Die Universität bietet rund 100 Studiengänge an. Die Lehrerbildung verfügt in Oldenburg über eine lange Tradition. In Niedersachsen ist die Carl von Ossietzky Universität die einzige, in der die lehrerbildenden Angebote alle Lehrämter und Schulformen umfassen. Die Förderung im Rahmen der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ ermöglicht ihr, die Curricula in der Lehrerbildung unter einem biographieorientierten und phasenübergreifenden Ansatz weiterzuentwickeln, die Theorie-Praxis-Bezüge zu stärken und die Abstimmungsprozesse der Lehrerbildung zu verbessern, die als kooperative Querschnittsaufgabe über alle Fakultäten angelegt ist. Ein besonderer Fokus wird in den nächsten Jahren zudem auf der Sonderpädagogik liegen, deren Studienplatzkapazitäten bis 2018 nahezu verdreifacht werden sollen. Die Gewinnung qualifizierten Personals und die Gewährleistung einer adäquaten räumlich-technischen Infrastruktur stellen neben der Bereitstellung der Lehre und einer angemessenen Betreuung der Studierenden besondere Herausforderungen dar.

Die bereits 2004/2005 erfolgte Umstellung auf das gestufte Studiensystem bildet die Basis für das heutige Studienangebot mit seinen konsolidierten Bachelor- und Masterstudiengängen, das auch berufsbegleitende und weiterbildende Studiengänge umfasst. Das mit dem Bologna-Prozess verfolgte Ziel, einen europäischen Hochschulraum mit gemeinsamen Qualitätsstandards zu schaffen und damit zur Vereinigung Europas beizutragen, ist aus Sicht der Universität weiterhin aktuell. Vor diesem Hintergrund

werden die noch bestehenden Schwächen in der Ausgestaltung der gestuften Studiengänge – etwa eingeschränkte Wahlmöglichkeiten, hohe Prüfungslast und Mobilitätshürden – offen benannt und gemeinschaftlich angegangen. So hat im Jahr 2009 ein langfristig angelegter „Prozess der Reform der Reform“ begonnen. Intensiv diskutierende „Runde Tische“ in den Fakultäten, an denen alle Statusgruppen gleichrangig beteiligt wurden, standen am Beginn des Prozesses, haben das Bewusstsein für notwendige Nachjustierungen geschärft und konkrete Ansatzpunkte herausgearbeitet. Diese sollen nun sukzessive in fakultätsübergreifenden Arbeitsgruppen (u.a. zur Gestaltung der Bachelorprüfungsordnung) adressiert und die dort entwickelten Lösungsvorschläge zur Abstimmung und Entscheidung in die zuständigen Gremien eingebracht werden.

Die Carl von Ossietzky Universität ist in ihrem klassischen Studienangebot eine Präsenzuniversität. Der unmittelbare, enge Kontakt und persönliche Austausch zwischen Studierenden und Lehrenden wird als wesentlich für ein erfolgreiches Studium angesehen. In den berufsbegleitenden und weiterbildenden Studiengängen verzichtet die Universität daher auch nicht auf Präsenzanteile, sondern setzt auf einen Blended-Learning-Ansatz. Er sieht vor, die Präsenzlehre mit mediengestützten Lehr-Lernformaten zu einem zielgruppenadäquaten, zeitlich und räumlich flexiblen Angebot zu verknüpfen. Die Lernprozesse der Studierenden bilden den Fokus, auf den Studium und Lehre an der Universität ausgerichtet sind. Die

Studierenden werden als autonome und eigenverantwortliche Lernende, die ihren Lernprozess selbstständig steuern und organisieren, wahrgenommen und herausgefordert. Die Lehrenden begleiten diese Prozesse in fachlich und didaktisch anspruchsvoll gestalteten Lehr-Lernformaten und sind offen für die Impulse der Studierenden. Eine regelmäßige hochschuldidaktische Weiterbildung unterstützt dieses Zusammenspiel von Lehrenden und Lernenden und trägt wesentlich zur Qualitätssicherung und Entwicklung der Lehre auf hohem Niveau bei.

Die Studiengänge der Universität sind entsprechend dieser Grundhaltung wissensbasiert und kompetenzorientiert angelegt. Forschungsbasierte Lehr-Lernformate sind sowohl in den Bachelor- als auch in den Masterstudiengängen ein prägendes Element. Das forschungsbasierte Lernen zielt dabei zum einen auf eine Förderung des potenziellen wissenschaftlichen Nachwuchses ab. Zum anderen leistet es einen Beitrag zur Vermittlung von wichtigen Fähigkeiten in der Analyse, methodischen Bearbeitung und kritischen Reflexion von Sachverhalten. Damit werden Studierende gleichzeitig auf vielfältige fachlich anspruchsvolle oder leitende Tätigkeiten im späteren Berufsleben vorbereitet. Bildung wird als facettenreicher und vielschichtiger Prozess verstanden: Sie umfasst ein breites gesellschaftliches, theoretisches und methodisches Orientierungswissen als Vorbereitung auf praxisrelevante und berufsbezogene Herausforderungen. Ebenso vermittelt sie die Kompetenz, in einer globalisierten Welt souverän zu agieren, sich zivilgesellschaftliche Werte wie Toleranz, Anerkennung des anderen und Freiheit des Denkens und Handelns zu eigen zu machen, altes und neues Wissen zu reflektieren sowie Konsequenzen wissenschaftlicher Erkenntnisse kritisch zu hinterfragen, um die eigenen Erkenntnisse in angemessener Weise in die Gesellschaft tragen zu können.

Die Universität versteht sich als offene Hochschule, die sich einer vielfältigen Studierendenschaft bewusst öffnet und die Diversität ihrer Mitglieder, Angehörigen und Gäste begrüßt, als bereichernd empfindet und als Chance für die eigene Weiterentwicklung begreift. Sie stellt sich den speziellen Anforderun-

gen, die sich aus Migration und Inklusion ergeben, und berücksichtigt diese auch in den strukturellen und inhaltlichen Verbesserungen von Studium und Lehre. Von diesem Grundverständnis ausgehend bietet sie zielgruppenspezifische Studienangebote und -formate sowie Beratungs- und Unterstützungsleistungen an, um den individuellen Biografien und Bedarfen der Studierenden noch besser gerecht zu werden. Beispiele hierfür sind das Teilzeitstudium, die berufsbegleitenden Studiengänge, der Einsatz von E-Learning in Ergänzung zur Präsenzlehre, die Kinderbetreuung auf dem Campus, die hörsensible Universität, die Ansprache von Erstakademikerinnen und Erstakademikern sowie der Interkulturelle Treff der Universität.

Einen speziellen Beitrag leistet die Universität in der Bereitstellung von Bildungsangeboten für Flüchtlinge. Hierzu hat die Universität ein umfassendes Konzept (Orientierungsjahr) entwickelt. Es werden Sprachkurse mit dem Fokus „Deutsch als Wissenschaftssprache“, Service-Learning-Module in der Flüchtlingsarbeit für Studierende (u.a. im Bereich „Deutsch als Fremdsprache/als Zweitsprache“), Verfahren zur Anrechnung im Ausland erworbener beruflicher Bildung auf deutsche Hochschulstudiengänge sowie zielgruppenspezifische Beratungsangebote für Studieninteressierte entwickelt, erprobt und implementiert.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – der sich in der Stadt und der Region Oldenburg allerdings vergleichsweise langsam vollzieht – ist eine vorausschauende Planung der Studienstrukturen und des Studienangebots unerlässlich. Die Lehrerbildung soll weiterhin eine der tragenden Säulen der Universität bleiben, muss sich aber an der Entwicklung der Beschäftigungsmöglichkeiten und des Lehrersatzbedarfs orientieren. Mittelfristig wird der Anteil der Studierenden mit dem Berufsziel Lehramt leicht rückläufig sein und voraussichtlich bei rund einem Drittel liegen. In den kommenden Jahren gilt es, einerseits die Fachstudiengänge, insbesondere die Fachmasterstudiengänge, weiter zu stärken und mit profilierten und attraktiven Studienangeboten eine bundesweite Nachfrage zu generieren. Andererseits



muss die polyvalente Struktur der Lehrerbildung ausgebaut werden. Im Hinblick auf die Profilierung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ist eine Balance zwischen einer fachlich breiten Aufstellung und einer Orientierung an den Oldenburger Schwerpunkten zu wahren. Eine Entwicklungsperspektive bietet die verstärkte curriculare Abbildung interdisziplinärer Brückenschläge, die auf der Grundlage einer soliden disziplinären Ausbildung in den Kerncurricula erfolgt.

Die Universität strebt an, ihr Profil in Studium und Lehre basierend auf den oben beschriebenen Merkmalen in den nächsten Jahren weiter zu schärfen und so ihr Studienangebot noch attraktiver zu machen. Eine besondere Rolle spielt dabei das forschungsbasierte Lehren und Lernen. Mit Unterstützung des BMBF-finanzierten Projekts „Forschungsbasiertes Lernen im Fokus (FLiF)“ und durch das langjährige Engagement und die Kreativität vieler einzelner Lehrender und ganzer Fakultäten soll erreicht werden, dass das forschungsbasierte Lernen alle Studien-

gänge erreicht und ein nach außen deutlich sichtbares Merkmal des Lehrprofils der Universität bildet. Forschungsbasiertes Lehren und Lernen dient der Vermittlung und Anwendung analytischer, methodischer und reflexiver Fähigkeiten und trägt somit gleichermaßen zur wissenschaftlichen wie zur professionellen Kompetenzentwicklung bei.

Zudem wird damit die Zielsetzung verfolgt, Lehrenden und Lernenden mehr Freiräume für das Setzen eigener Akzente, selbstgewählte Vorgehensweisen und individuelle Projekte zu eröffnen. Dazu wird ein gemeinsames Selbstverständnis forschungsbasierten Lehrens und Lernens erarbeitet, auf dessen Grundlage übergreifende fachspezifische Kriterien für die Umsetzung in den Curricula der Bachelor- und Masterstudiengänge vereinbart werden. Die Realisierung und Weiterentwicklung in den Fakultäten sind durch ein bedarfsgerecht ausgestaltetes hochschuldidaktisches Angebot zu fördern und durch entsprechende Verfahren und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung zu begleiten.

Weiterbildung

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg versteht Bildung als biografie-begleitenden lebenslangen Prozess. Entsprechend früh – im niedersächsischen wie im Bundesvergleich – hat sie deshalb Angebote zur Weiterbildung entwickelt. Dazu gehören aktuell die bundesweit sichtbaren Einrichtungen „Center für Lebenslanges Lernen“ (C3L) und das Didaktische Zentrum (diz) mit dem Oldenburger Fortbildungszentrum (OFZ), das den Status eines niedersächsischen Kompetenzzentrums für Lehrerfortbildung besitzt und für die landesweite Einrichtung weiterer Kompetenzzentren als Modell diene. Ihre Vorreiterrolle als Universität des Lebenslangen Lernens findet darüber hinaus Niederschlag in dem seit mehr als 30 Jahren etablierten Gasthörerstudium, dem „Studium Generale“ und der fast 15-jährigen Erfolgsgeschichte der KinderUniversität. Nicht zuletzt zeigt sich der Anspruch in den gut nachgefragten und evaluierten berufs begleitenden bzw. weiterbildenden Studiengängen, die in enger Abstimmung mit regionalen Wirtschaftsunternehmen bzw. sozialen und Bildungseinrichtungen konzipiert und realisiert werden.

Unter diesen hervorragenden Ausgangsbedingungen konnte das Modellvorhaben „Offene Hochschule“ erfolgreich ausgearbeitet werden; seine Ansätze werden in der Universität nun schrittweise in den Regelbetrieb überführt. Angestrebt sind Angebotsstrukturen sowie Beratungs- und Begleitangebote, die verschiedenen Zielgruppen zugänglich sind und den unterschiedlichen Bedarfen angepasst werden können.

Die weitere Öffnung der Universität für nicht-traditionelle Studierende ist auch angesichts der demografischen Entwicklung geboten und wird als weitere Bereicherung der Campus-Kultur erlebt. Ihrem Selbstverständnis entsprechend bringt die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mit diesem Konzept ihr generiertes Wissen unmittelbar in die Gesellschaft ein, unabhängig von Herkunft und Alter. Vorlesungen, Workshops und Veranstaltungen im „Schlaun Haus“, im Karl Jaspers-Haus, in der Exerzierhalle, im Staatstheater oder in der Weser-Ems-Halle tragen zum Miteinander von Universität und Gesellschaft ebenso bei wie die von fünf Fakultäten bereitgestellten Lehr-Lern-Labore. Wie auch das etablierte Frühstudium führen sie Schülerinnen und Schüler verschiedener Altersstufen bereits in jungen Jahren an die Universität und wissenschaftliches Handeln heran.

Fort- und Weiterbildung haben sich schon kurz nach der Gründung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zu wesentlichen Bestandteilen des Stu-

dienangebots entwickelt. Deshalb hat sich die Universität entsprechend früh mit der Frage beschäftigt, wie beruflich erworbene Kompetenzen anzurechnen sind, und konnte mit dem Kompetenzbereich Anrechnung zum Vorreiter avancieren. Sie will in einem nächsten Schritt einen Prior Learning Assessment and Recognition-Service (PLAR) etablieren, an den sich alle Studierenden mit beruflicher Vorbildung wenden können und der alle Verfahren der Anrechnung in der Universität professionell begleitet.

So fest Fort- und Weiterbildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bereits verankert sein mögen, so notwendig bleibt es doch, das C3L fortlaufend in gesamtuniversitäre und fakultäre Planungen und Strukturen einzubinden. Dazu sollen die Synergien zwischen den klassischen und berufs begleitenden bzw. weiterbildenden Studienangeboten erhöht werden, um gegenseitig noch besser von Weiterentwicklungen profitieren zu können. Dies gilt beispielsweise für die Flexibilisierung der Lehr-Lernformate und der Nutzung von Medien. Eine stärkere Verzahnung der Weiterbildungsangebote mit den forschungsstarken Bereichen der Universität soll dazu führen, die Sichtbarkeit, Stärke und Qualität dieser Bereiche auch in berufs begleitenden Studienangeboten und Programmen der wissenschaftlichen Weiterbildung noch deutlicher sichtbar werden zu lassen.

Internationale Sichtbarkeit erlangt das C3L in Kooperation mit dem Arbeitsbereich Weiterbildung der



Lichtinstallation: Sigrid Sandmann, ‚Möglichkeitenraum‘ (Oldenburg 2011)

Fakultät I durch das langjährig vom DAAD geförderte Programm UNILEAD sowie durch Short-track-Programme in Kolumbien, Ägypten und Südostasien. Mit 15 Ländern in der Region Südostafrika sind weitere Short-track-Programme geplant. Die internationalen Aktivitäten sollen zukünftig noch intensiviert werden, indem weiterbildende Studiengänge zu internationalen Masterprogrammen fortentwickelt werden, allen voran der eigenständige englischsprachige Master zu „Higher Education Management“.

Das diz setzt mit dem OFZ die Idee einer lebenslangen Lehrerbildung entlang der Berufsbiografie durch Weiter- und Fortbildungsangebote für Lehrkräfte um. Hinzu kommen Angebote für ganze Schulen. Bundesweit sichtbar ist das diz in diesem Bereich mit der seit 1983 veranstalteten „Pädagogischen Woche“.

Insgesamt engagieren sich die Fakultäten und Fächer der Universität noch sehr unterschiedlich in den diversen Formen der Fort- und Weiterbildung. Daher soll die Zusammenarbeit zwischen den zuständigen universitären Einrichtungen und den Fakultäten weiter systematisiert werden. Potenziale, das bereits sehr gut funktionierende Netzwerk zu erweitern, sieht die Universität außerdem in einer zunehmenden Professionalisierung der Alumni-Arbeit. So sollen bestehende Bindungen zwischen Universität und außeruniversitären Institutionen gefestigt und ausgebaut werden.

Internationalität

Internationalisierung ist an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowohl eine gelebte Haltung als auch eine strategische Entwicklungsaufgabe. Sie trägt maßgeblich zur weiteren Förderung der Qualität von Studium und Lehre, von Forschung und Transfer sowie zur Nachwuchsförderung bei. Das Motto „Offen für neue Wege“ schließt die Idee einer weltoffenen Universität mit ein: Zentrale Aufgabe der Hochschule ist es, ihre Studierenden auch im Rahmen einer „internationalisation at home“ zu aufgeschlossenen Bürgerinnen und Bürgern zu bilden und sie auf die globalisierte Arbeitswelt vorzubereiten. Die Wertschätzung gegenüber internationalen Gästen soll neben attraktiven Möglichkeiten in Forschung, Studium und Lehre auch durch den Charakter eines Internationalen Campus und einer Willkommenskultur verdeutlicht werden, zu der alle Universitätseinrichtungen in enger Zusammenarbeit und Verzahnung beitragen.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ist eine international vernetzte Hochschule, die in vielen aktiven Partnerschaften mit Universitäten und Forschungsinstituten aus der ganzen Welt in Forschung und Lehre kooperiert. Mitglieder aller Fakultäten beteiligen sich an internationalen Forschungsnetzwerken und pflegen einen intensiven internationalen Austausch. Zum weiteren Auf- und Ausbau internationaler Forschungsverbände wird zudem eng mit dem Hanse-Wissenschaftskolleg (HWK) als Institute for Advanced Study in Delmenhorst kooperiert.

Neben der Vielfalt an langjährigen Partnerschaften für den Studierendenaustausch weltweit will sich die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg auf gesamtuniversitärer Ebene auf ausgewählte Partnerschaften mit führenden internationalen Hochschulen konzentrieren. Der Partnerschaft mit der Rijksuniversiteit Groningen kommt dabei nicht nur im Rahmen der European Medical School und der Hanse Law School besondere Bedeutung zu. Knapp 200 internationale Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler halten sich jährlich an der Universität zu Lehr- und Forschungszwecken auf, darunter viele Alexander von Humboldt-Stipendiatinnen und -Stipendiaten. Die Zahl der internationalen Studierenden an der Universität ist seit vielen Jahren weitgehend konstant.

In den vergangenen Jahren hat die Internationalisierung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg beständig an Bedeutung gewonnen. Seit 2011 findet zudem ein umfangreicher hochschulweiter Strategie-

prozess zur weiteren Etablierung und Ausgestaltung der vielfältigen Aktivitäten statt. So wurde im Jahr 2012 eine Internationalisierungsstrategie mit zentralen Handlungsbereichen und Zielen ausgearbeitet. Wertvolle und wichtige Impulse für ihren weiteren Internationalisierungsprozess hat die Universität darüber hinaus durch die Teilnahme am HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ im Jahr 2014 erhalten.

Die Universität wird die Empfehlungen dieses HRK-Audits sowie die im Rahmen des Strategieprozesses formulierten Maßnahmen zum Erreichen der Ziele in den Handlungsfeldern Internationaler Campus, Studium und Lehre, Forschung und Wissenschaftlicher Nachwuchs und Universitätsmanagement in den kommenden Jahren umsetzen. Hierzu wird die Internationalisierungsstrategie in eine universitäre Gesamtstrategie eingebettet. Die Verantwortung für die Internationalisierung liegt beim Präsidium, das durch ein entsprechendes Referat Unterstützung erhält.

In Strategiegesprächen auf unterschiedlichen Ebenen werden die Ziele und Prioritäten gemeinsam definiert und verbindlich festgelegt. Der bereits bestehende Maßnahmenkatalog wird überarbeitet und auf die aktualisierten Ziele hin angepasst; das Präsidium wird ihn in regelmäßigen Abständen erörtern und bewerten. Die Internet- und Social-Media-Präsenz der Universität soll zukünftig besser auf internationale Zielgruppen ausgerichtet sein. Zudem wird das Lehrangebot internationalisiert, wobei in Abhängigkeit

von den jeweiligen Besonderheiten der einzelnen Fachkulturen eine Erweiterung englisch- bzw. fremdsprachiger Lehre um 25 Prozent angestrebt werden sollte. Im Rahmen der Berufungspolitik werden freierwerbende Stellen aktiv im Ausland und in internationalen Netzwerken beworben.

Durch die Verwirklichung dieser und weiterer Ziele auf unterschiedlichen Ebenen soll ein Campus entstehen, der Internationalität „erlebbar“ macht und sich durch Mehrsprachigkeit, Offenheit und die internationale Zusammensetzung der Studierendenschaft sowie des Personals in Wissenschaft und Verwaltung auszeichnet. In diesem Sinne wird die Universität ihre Sichtbarkeit als ein international attraktiver und wettbewerbsfähiger Forschungs- und Studienstandort stärken, der sowohl für deutsche als auch für internationale Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hervorragende Möglichkeiten bietet. Die vielfältigen Bestrebungen der Fakultäten werden von gesamtuniversitären Maßnahmen flankiert, die die Basis für die Internationalisierung der anderen Hochschulbereiche und somit für die Entstehung des Internationalen Campus schaffen.

Besonderes Augenmerk bei der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie der Universität liegt darauf, die Anzahl ausländischer Studierender sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Qualifikationsstufen zu erhöhen. Für den Bereich Studium und Lehre werden Aktivitäten in der Internationali-

sierung systematisiert und entlang übergreifender Ziele ausgerichtet: Sie sehen vor, eine gelebte Willkommenskultur mit entsprechenden Einrichtungen und Angeboten auf dem Campus zu entwickeln, den Anteil englischer und anderer fremdsprachiger Studienangebote zu erhöhen, attraktive Studienangebote für ausländische Studierende zu erarbeiten (u.a. im Bereich European Studies und durch binationale Studiengänge), die „internationalisation at home“ zu fördern (u.a. durch Lehraufträge für Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler) und die Rahmenbedingungen für eine größere Mobilität der Oldenburger Studierenden zu verbessern (etwa durch längere Auslandsaufenthalte in den Studiengängen und Mobilitätshilfen für Studierende). Auf dem Campus wird zudem konsequent mehrsprachig kommuniziert. Dies umfasst sowohl die Service-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Studierende als auch die Informationsmaterialien und den Internetauftritt der Universität. Die vom Sprachenzentrum konzeptuell entwickelte, bedarfsgerechte Sprachenpolitik der Universität differenziert zwischen Lehr-, Campus- und Verwaltungssprache und berührt alle Bereiche der Universität. Zu dieser Politik zählen unter anderem „Deutsch als Fremdsprache“ und Fremdsprachen mit einem Fokus auf Wissenschaftssprache für alle Hochschulangehörigen. Das Sprachenzentrum hält hierfür eine gezielt ausgewählte und an den Bedarfen orientierte Vielfalt an Sprachkursen auf unterschiedlichen Levels bereit.



Chancengerechtigkeit: Vielfalt, Gleichstellung und Familienfreundlichkeit

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg bringt allen Menschen in ihrer Verschiedenheit sowie der Vielfalt ihrer Überzeugungen und Lebensstile große Wertschätzung entgegen. Chancengerechtigkeit und Familienfreundlichkeit versteht sie zudem als unverzichtbare Grundlage für Exzellenz in Forschung und Lehre. Die Universität begreift es daher als eine ihrer Kernaufgaben, die Chancengerechtigkeit stetig zu erhöhen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Bildungs- und Weiterentwicklungsoptionen von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Technik und Verwaltung in unterschiedlichen Lebensphasen fortlaufend zu fördern und im Hinblick auf sich verändernde Anforderungen zu hinterfragen. Auf diese Weise möchte sie nicht zuletzt einen Beitrag zur Weiterentwicklung der von zunehmender Heterogenität geprägten Wissenschaft und Gesellschaft leisten.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg nimmt in den Bereichen Gleichstellung, Gender Mainstreaming und Diversität im bundesweiten Vergleich seit Jahren eine Spitzenstellung ein. Als Belege dienen u.a. die Auditierung als Familiengerechte Hochschule, die Auszeichnung als Diversity-Hochschule für das Konzept der „Hörsensiblen Universität“ durch den Stifterverband (2012) sowie das im CEWS Ranking 2013 erreichte Ergebnis in der bundesweiten Spitzengruppe mit einem Frauenanteil an Professuren von 31,8 Prozent. Bei der Umsetzung der „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ der DFG befindet sie sich in der bundesweiten Spitzengruppe von 22 Universitäten in Kategorie 4, der besten von vier Qualitätsstufen.

Dieser Linie folgend nimmt die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg den Ausbau der Sonderpädagogik zum Anlass, ein universitätsweites Verständnis von Inklusion als neuer Facette einer Offenen Hochschule zu entwickeln. Ein weiterer Meilenstein besteht darin, im konstruktiven Dialog mit der an mehreren Fakultäten etablierten Forschung zu Diversität, eine Diversitätsstrategie zu definieren.

Diese soll der zunehmenden Heterogenität in Wissenschaft und Gesellschaft Rechnung tragen und die im Folgenden vorgestellten Aspekte Gleichstellung,

Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance sowie Inklusion zum Ausgangspunkt nehmen, die beteiligten Akteure für neue gesellschaftliche Anforderungen zu sensibilisieren.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg praktiziert bereits seit über 30 Jahren eine institutionalisierte Frauenförderung und ist seit Langem Vorreiterin in Sachen Gleichstellung. Der 2009

begonnene Prozess der Implementierung der DFG-Standards und die Teilnahme am Professorinnenprogramm haben maßgeblich zur Weiterentwicklung der Gleichstellung an der Universität beigetragen. 2011 stellte sie die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen in das Zentrum der

Gleichstellungsstrategie, um die bereits hohen Frauenanteile – insbesondere in Fächern, in denen Frauen unterrepräsentiert sind – langfristig zu sichern bzw. weiter zu erhöhen. Diese Strategie wird beim weiteren Aufbau der Fakultät für Medizin und Gesundheitswissenschaften ebenfalls verfolgt, indem u.a. bei den (neuberufenen) Professuren eine Beteiligung von Frauen angestrebt wird, die deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegt.

Die Gleichstellung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg wurde insbesondere durch eine stärkere Professionalisierung der dezentralen Gleichstellungsarbeit nachhaltig forciert und wird in den



Qualitätssicherungs- und Controllingprozessen in den Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung durchgängig berücksichtigt. Die Universität will ihre Spitzenposition in Bezug auf Gleichstellung und Gendermainstreaming im bundesweiten Vergleich halten. Vor dem Hintergrund des Kaskadenmodells stellt in vielen Fächern jedoch insbesondere die Post-Doc-Phase nach wie vor eine Herausforderung dar.

Die Universität wird ihr Gleichstellungskonzept deshalb verstärkt mit Blick auf diesen Aspekt weiterentwickeln. Frauen sollen nach der Promotion in Fächern, in denen sie unterrepräsentiert sind, mit spezifischen, auf die jeweilige Fachkultur abgestimmten Maßnahmen unterstützt und der Anteil von Frauen auf unbefristeten Stellen erhöht werden.

Gleichstellung ist an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eng mit der Genderforschung verknüpft. Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) hob in ihrem Gutachten im Rahmen der Evaluation der Geschlechterforschung in

Niedersachsen im Jahr 2012 u.a. die beispielhafte Umsetzung der Trans- und Interdisziplinarität an der Universität hervor. Darüber hinaus zeichnen vor allem eine gute Nachwuchsarbeit und ein erhebliches Drittmittelvolumen die Genderforschung aus.

Familienfreundliche Studienbedingungen erhöhen die Attraktivität des Studienstandorts. Familien-gerechte Arbeits- und Lebensbedingungen tragen zudem dazu bei, qualifiziertes Personal – insbesondere Spitzenforscherinnen und Spitzenforscher – zu gewinnen. Neben den Angeboten der Kinderbetreuung, die an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in den vergangenen Jahren in Zusammenarbeit mit dem Studentenwerk Oldenburg ausgebaut wurden, richtet die Universität besonderes Augenmerk auf die Erweiterung flexibler Studien- und Arbeitsbedingungen. So hat sie 2008 als erste Hochschule Niedersachsens flächendeckend das Teilzeitstudium eingeführt.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg wurde



2004 als erste Universität in Niedersachsen mit dem Zertifikat „Familiengerechte Hochschule“ der Hertie-Stiftung ausgezeichnet. Inzwischen hat sie bereits zum vierten Mal in Folge das Zertifikat erhalten. Das Projekt „Familiengerechte Hochschule“ unterstützt ebenfalls die Vereinbarung der Pflege von behinderten und älteren Angehörigen mit Beruf bzw. Studium. Zusätzlich ist die Universität seit 2014 Mitglied im Best Practice-Club „Familie in der Hochschule“. Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss der Hochschulen, die die Charta „Familie in der Hochschule“ unterzeichnet haben. Damit gehen die Mitglieder dieses Zusammenschlusses die Selbstverpflichtung ein, anspruchsvolle Standards der Familienorientierung zu verfolgen und umzusetzen.

Um im zunehmenden Wettbewerb um Studierende, (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter in Verwaltung und Technik bestehen zu können, bleibt die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Studium bzw. Beruf im Rahmen des „Study/Work-Life-Balance“-Konzepts ein zentrales Element der Hochschulentwicklung. Hierbei sollen auch nicht-traditionelle Lebensentwürfe als gleichwertig anerkannt werden.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg strebt an, das Angebot und den Zeitraum für Kinderbetreuung auszuweiten und die Flexibilisierung des Studiums sowie der Arbeitszeiten und -organisation weiter voranzutreiben. So soll sich die Vereinbarkeit von Studium, Karriere in Wissenschaft oder Verwaltung und Familie verbessern. Beabsichtigt ist, das „Study/Work-Life-Balance“-Konzept auch im Rahmen der zu erarbeitenden Diversity-Strategie kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Die Universität als Arbeitsplatz

Die Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg orientiert sich an dem Ziel, gemeinsam die Rahmenbedingungen für exzellente Leistungen in Forschung, Lehre und Weiterbildung zu schaffen. Die Universität greift hierbei den Hochschulentwicklungsvertrag auf, der bereits wichtige Eckpunkte für die Entwicklung von attraktiven Arbeitsbedingungen an Universitäten fixiert. Das setzt ein respekt- und verantwortungsvolles Miteinander über alle organisatorischen und hierarchischen Ebenen hinweg sowie eine offene und transparente Kommunikationskultur voraus.

Die Universität als Arbeitsplatz ist durch ein klares Bekenntnis zu einer kontinuierlichen Personal- und Organisationsentwicklung geprägt. Intendiert ist, die Leistungsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern und sie so in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben eigenverantwortlich wahrzunehmen. Voraussetzung dafür sind kooperative Führungsstrukturen und die durchgängige Verankerung von Delegation, um

Eigenverantwortung als Führungsprinzip zu stärken. Die flachen Hierarchien an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg erleichtern die Umsetzung dieses Prinzips. Für den Verwaltungsbereich ist eine Führungsleitlinie formuliert. Ziel ist es, die Diskussion zu Führung auch im Wissenschaftsbereich voranzutreiben und hochschulweit ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren.

Personalkonzept

Führungskräfte tragen für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine spezielle Verantwortung. Ein besonderes Augenmerk wird deshalb auf die Implementierung von Maßnahmen und Instrumenten gelegt, die Führungskräfte in ihrer Arbeit unterstützen. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels geht es künftig darum, Strategien zu definieren, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen, den Wissenstransfer zu gewährleisten und die Leistungsfähigkeit einer altersdiversen Beschäftigtenstruktur zu sichern.

Grundlage dafür muss eine systematische Personalplanung sein. Auf der Basis gezielter Bedarfsanalysen steht dann nicht mehr nur die Wiederbesetzung einer einzelnen Stelle, sondern vor allem auch die Ergänzung der Kompetenzprofile des ganzen Teams im Fokus.

Der Anspruch der kontinuierlichen Personalentwicklung über alle Beschäftigtengruppen hinweg bedeutet, die Heterogenität der Ziel- und Statusgruppen zu berücksichtigen und Maßnahmen entsprechend individueller Kompetenzen und struktureller Bedarfe

zu differenzieren. Das gilt für die Beschäftigten in Management, Verwaltung und Dienstleistung ebenso wie für wissenschaftlich Beschäftigte.

Ein Schlüssel liegt in der Identifizierung von Entwicklungsbedarfen und -potenzialen. Für den Verwaltungsbereich ist hier bereits seit 2005 das Jahresgespräch als ein wesentliches Führungsinstrument installiert. Für den wissenschaftlichen Bereich ist dies ebenfalls geplant, insbesondere im Hinblick auf mögliche wissenschaftliche und berufliche Weiterentwicklungen.

Entsprechend der festgelegten Qualifizierungsbedarfe gibt es für das Hochschulpersonal ein zentral organisiertes, halbjährlich wechselndes Weiterbildungsangebot. Eine stärkere Durchlässigkeit bei der Inanspruchnahme der unterschiedlichen Weiterbildungen soll dafür sorgen, das gegenseitige Verständnis der Beschäftigten im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich zu erhöhen, vielfältige Perspektiven zu eröffnen und die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten zu fördern. Dazu zählt auch ein aktives Gesund-

heitsmanagement als weiterer zentraler Baustein, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu stärken.

Auch der Personalrekrutierung wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Die Lage Oldenburgs im Nordwesten bedeutet im Wettbewerb um Fach- und Nachwuchskräfte eine Herausforderung, die besondere Strategien und Maßnahmen notwendig macht. Um den Standort stärker zu positionieren und seine Bekanntheit zu steigern, engagiert sich die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in der Fachkräfteinitiative des Landes Niedersachsen und der Stadt Oldenburg.

Der Universität kommt hier eine Doppelrolle als große Bildungs- und Ausbildungsstätte für künftige Führungs- und Nachwuchskräfte ebenso wie als große Arbeitgeberin und Ausbildungsbetrieb in der Stadt Oldenburg zu.

Für die Positionierung der Universität als attraktive Arbeitgeberin spielen die mehrfache Zertifizierung als familienfreundliche Hochschule und die dadurch ausgebauten und neu geschaffenen familienfreundlichen Strukturen eine wichtige Rolle. Um ihre Attraktivität für die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften weiter auszubauen, wird die Universität darüber hinaus eine Dual Career-Policy entwickeln und implementieren, die die Mobilitätshürden weiter reduziert.

Teil der Rekrutierung sind zudem transparente Einstellungsverfahren. Für die Einstellung des nicht-wissenschaftlichen Personals existieren deshalb Verfahrenshinweise. Dadurch werden der Ablauf und die Handhabung des Einstellungsprozesses geregelt. Bei der Besetzung von Führungs- und unbefristeten Fachpositionen haben sich zudem strukturierte mehrstufige Auswahlverfahren mit Assessment-Center etabliert, die durch die Personalentwicklung oder externe Personalberater begleitet werden.

Die konzeptionellen Überlegungen der Universität hinsichtlich des wissenschaftlichen Personals berücksichtigen die unterschiedlichen Statusgruppen bzw. Karrierestufen, die von etablierten Professorinnen und Professoren sowie dem unbefristet beschäf-

tigten wissenschaftlichen Personal bis zum wissenschaftlichen Nachwuchs in befristeten Beschäftigungsverhältnissen reichen. Um die universitären Strukturen für den wissenschaftlichen Nachwuchs weiter zu verbessern, wurde kürzlich ein Personal-konzept Wissenschaft entwickelt, das sich auf die folgenden fünf organisatorischen Säulen stützt und durch gezielte und qualitativ hochwertige Angebote auf Fach- und Führungsaufgaben in Wissenschaft und Wirtschaft sowie auf neu entstehende Berufsfelder vorbereiten soll:

Die Graduiertenakademie (1.) versteht sich als Bindeglied zwischen verschiedenen Phasen der Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern und bietet auf die jeweilige Phase zugeschnittene Angebote. Neu entwickelt wird etwa ein karrierephasenorientiertes Coaching für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden. Die Personal- und Organisationsentwicklung (2.) der Universität bietet vielfältige Maßnahmen der systematischen Qualifizierung, Förderung und Entwicklung für die einzelnen Beschäftigtengruppen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Die Hochschuldidaktik (3.) unterstützt durch ein vielfältiges Angebot mit Werkstattseminaren, Kurzveranstaltungen und E-Learning-Bausteinen den wissenschaftlichen Karriereweg und sichert gleichzeitig nachhaltig die Qualität der Lehre an der Universität. Weiterhin werden die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in ihrer Entwicklung zu verantwortungsvollen und umsichtigen Führungspersönlichkeiten unterstützt. Als ausgezeichnete Gründerinnen- und Gründeruniversität (4.) werden an der Universität darüber hinaus Entrepreneurship Schools und vertiefende Beratungsgespräche sowie spezielle Coachings angeboten, die gründungsinteressierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Erstellung von Businessplänen helfen und zu Finanzierungsmöglichkeiten sowie einer erfolgreichen Patentverwertung beraten. Eine enge Verbindung zur Region und der lokalen Wirtschaft (5.) wird durch die intensive Zusammenarbeit mit der mitgliederstarken Universitätsgesellschaft Oldenburg u.a. durch gemeinsame Veranstaltungen, zum Beispiel ein Impulsforum für Nachwuchs- und Führungskräfte, gesichert.



Die Personalplanung für alle wissenschaftlichen Ressourcen und Stellen erfolgt an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seit Einführung der Personalmittelbudgetierung im Jahr 2009 primär auf Ebene der Fakultäten. Die Planungen der Fakultäten werden über fakultätsbezogene Strukturentwicklungspläne mit universitätsweiten Steuerungszielen zusammengeführt.

Die nächste Phase der Überarbeitung der Strukturentwicklungspläne soll 2016 beginnen. Sie bietet Gelegenheit, auch Vertragslaufzeiten der wissenschaftlichen Beschäftigten systematisch daraufhin zu überprüfen, ob sie für das jeweilige Qualifizierungsziel so gewählt worden sind, dass für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine möglichst hohe Verlässlichkeit gegeben ist.

Die Einrichtung von Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option ist an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg weiterhin an das Freiwerden einer planmäßigen Professur geknüpft. Bisher wurden in der Mehrheit Juniorprofessuren ohne eine explizite Tenure-Option geschaffen und besetzt: Bislang haben von den abgeschlossenen Verfahren deutlich über 70 Prozent aller Juniorprofessuren eine Regelprofessur erlangt.

An der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg gibt es ein breites Spektrum an wissenschaftlichen

Dauerstellen. Es reicht von Lehrkräften für besondere Aufgaben (LfbA) im Bereich der Kunstpraxis, Instrumentalausbildung, Sprach-, Sport- und Schulpraxis sowie LfbAs für grundlagenorientierte Lehre in der Fachausbildung über wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Dienstleistungen in Forschung und Lehre bis hin zu Dauerstellen im Kontext der Großgerätebetreuung.

Die Universität unterstützt politische Initiativen, die sich für eine kontinuierliche, auch forschungsorientierte Weiterqualifizierung des Lehrpersonals stark machen und für eine entsprechende Abbildung in der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) eintreten.

Im Rahmen ihres Personalkonzepts will die Universität in einem nächsten Schritt die vorhandenen Aktivitäten zur Personalentwicklung aufgreifen und stärker an individuelle Bedürfnisse anpassen, um auf diese Weise die Beschäftigungsmöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses planbarer und attraktiver zu gestalten. Vertragslaufzeiten sind hierbei bedeutende Faktoren für die Attraktivität des Karrierewegs, die Vereinbarkeit mit der Familienplanung und die Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt.

Sie gelten als Schlüssel für erfolgreiche Nachwuchsförderung. Daher setzt sich die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg das Ziel, künftig längere Vertragslaufzeiten als bisher üblich zur Regel zu machen.

Dienstleistungen und Infrastruktur

Die Universität lebt vom Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Verwaltung sowie der permanenten Interaktion von zentralen Einrichtungen und Fakultäten. Zentrale und dezentrale Dienstleistungen und Unterstützungsprozesse sind eine Grundbedingung dafür, exzellente Leistungen in Forschung, Lehre und Weiterbildung zu erbringen. Insbesondere die zentralen Organisationseinheiten wie Dezernate, Referate, Stabsstellen und Zentrale Einrichtungen unterstützen Forschung, Lehre und Weiterbildung durch ihre Dienstleistungen in den Bereichen Verwaltung, Management, Service und Planung auf engagierte, zielorientierte und zugleich auch wirtschaftliche Weise. Die Internationalisierungsstrategie der Universität soll in diesem Zusammenhang auch bei Dienstleistungen und Infrastruktur berücksichtigt werden.

In einzelnen Dienstleistungsbereichen wie der Personalverwaltung und dem Gebäudemanagement besteht eine auf gesetzlicher Grundlage basierende Kooperation der Universität mit der Jade Hochschule.

Die sehr dynamische Entwicklung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in den letzten Jahren, die verstärkte Kooperation mit außeruniversitären Partnern und die finanziellen Einschränkungen erfordern eine Überprüfung sowie eine weitere Optimierung und Professionalisierung einzelner Dienstleistungs- und Unterstützungsprozesse, die die universitären Strukturen und Stärken berücksichtigen. Die diesbezügliche Steuerung orientiert sich an den Umsetzungszwängen, die sich aus der Wahrnehmung von hoheitlichen Aufgaben und Veränderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben. Daneben müssen Bedarfe aus Forschung, Lehre und Weiterbildung berücksichtigt, Aufgaben und Organisation kritisch betrachtet und die Einbindung in ein Qualitätsmanagement sowie die Internationalisierungsstrategie der Universität gewährleistet werden. Dem universitären Qualitätsmanagement, das alle Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse umfasst, kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Es soll deshalb auch als Bestandteil der Organisationsentwicklung institutionalisiert werden.

Das Bibliotheks- und Informationssystem (BIS) nimmt als wissenschaftsnahe Dienstleistungseinrichtung für Lehre, Studium und Forschung sowie für die Verwaltung vielfältige Aufgaben wahr. Dazu zählt die Versorgung mit wissenschaftlicher Information in der Zentralbibliothek und der Bereichsbibliothek

für Mathematik, Naturwissenschaften und Medizin sowie ortsunabhängig über das Internet. Außerdem sorgt das BIS für die Verbreitung von Publikationen der Oldenburger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in gedruckter Form über den Universitätsverlag und in elektronischer Form frei zugänglich über den Dokumentenserver. Zudem stellt es mit dem Druckzentrum und den Mediendiensten technische Dienstleistungen zur Verfügung und widmet sich der Erschließung und Bewahrung von Schriftgut und anderen Objekten durch das Universitätsarchiv.

Das BIS deckt den Informationsbedarf in der Forschung vor allem mit Fachdatenbanken und online verfügbaren Zeitschriften sowie mit schnellen Dokumentlieferdiensten. Es schließt dazu Lizenzverträge ab und beteiligt sich an regionalen und überregionalen Konsortien. Durch den Einsatz zentraler Studienqualitätsmittel konnte und kann auch künftig die Versorgung der Studierenden systematisch verbessert werden. Zum Teil werden die elektronischen Bücher bzw. Lizenzen unmittelbar durch die Nutzer („Patron Driven Acquisition“) erworben. Bereits bis zu 60 Prozent der Ausgaben für Information werden für den Erwerb von elektronischen Medien und für Lizenzen verwendet.

Universität und Bibliothek unterstützen die „Berliner Erklärung über den offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen“. Das BIS bietet den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern dazu technische und administrative Dienstleistungen und einen Dokumentenserver als Repository an, um die in Publikationen dokumentierten Forschungsergebnisse mög-

lichst ohne finanzielle Barrieren offen zugänglich und damit sichtbarer zu machen. Künftig soll ein Fond für Publikationen in Open-Access-Zeitschriften ggf. mit Unterstützung der DFG eingerichtet und vom BIS verwaltet werden.

Das seit Mitte der 1980er Jahre für die Unterstützung sämtlicher bibliothekarischer Geschäftsgänge eingesetzte integrierte lokale Bibliothekssystem soll für den Erwerb und die Katalogisierung sowie für die Aus- und Fernleihe durch ein modernes cloudbasiertes System ersetzt werden („Software and Data As a Service“), das auch Lizenzen effizient verwalten kann. Es soll 2016 gemeinsam mit der Landesbibliothek Oldenburg, die sich anteilig an den Kosten beteiligen wird, beschafft werden. Der Online-Katalog wurde bereits 2013 durch ein modernes Suchportal abgelöst, das auch die Aufsätze aus den lizenzierten Zeitschriften – und so insgesamt über 50 Millionen Medien – nachweist und zum großen Teil im Volltext zugänglich macht.

Nach dem angloamerikanischen Vorbild der Learning Centre und Information Commons wurde die Universitätsbibliothek in den letzten Jahren durch eine Reihe von Modernisierungsmaßnahmen zu einem attraktiven Lernort weiterentwickelt. Sie bietet in angenehmer Arbeitsatmosphäre eine knapp ausreichende Anzahl von Arbeitsplätzen an, die technisch auf dem neuesten Stand sind.

Die IT-Dienste haben in den vergangenen zehn Jahren die Transformation von einem Hochschulrechenzentrum und einer isolierten Verwaltungsdatenverarbeitung hin zu einem über die Campusversorgung hinaus agierenden IT-Dienstleister vollzogen. Hierzu waren gravierende Veränderungen in der zentralen IT-Infrastruktur, in den Dienstleistungsprozessen und in der Organisation erforderlich. Mit der Inbetriebnahme des neuen Rechenzentrums Ende 2014 steht die zentrale IT-Infrastruktur nun auf einem sicheren Fundament. Die darauf aufbauenden IT-Dienstleistungsprozesse sind nach den Anforderungen der Universität durch ein IT-Servicedesk mit qualitätsgesicherten Prozessen ersetzt, der seine Aktivitäten in einem Ticketsystem dokumentiert.

Das Campus-Management-System der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg vereint bereits heute Verwaltungsaufgaben des Studiums und der Lehrorganisation mit vielfältigen E-Learning-Werkzeuge zur Unterstützung der Präsenzlehre unter einem Dach. Alle Funktionen des Campus-Management-Systems können Studierende und Mitarbeitende mit einem einzigen Login erreichen. Die webbasierten Serviceleistungen für Studium und Lehre und die Möglichkeiten des E-Learning sollen weiter ausgebaut werden und im Zuge der weiteren Flexibilisierung des Studiums größeres Gewicht erhalten. Hierfür steht ein Support zur Verfügung, der Studierende und Lehrende zu den bestehenden Möglichkeiten informiert und bedarfsgerecht in der Anwendung der bereitgestellten Werkzeuge unterstützt. In engem Kontakt mit den Studierenden werden zudem neue Werkzeuge entwickelt und bereitgestellt, die das Lernen und die Studienorganisation vereinfachen. Die Hochschuldidaktik unterstützt die Lehrenden bei der didaktischen Gestaltung von Lehr-Lernformaten mit E-Learning-Komponenten.

Mit dem Psychologischen Beratungsservice (PBS), der in gemeinsamer Trägerschaft mit dem Studentenwerk Oldenburg betrieben wird, verfügt die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg über eine Anlaufstelle für Studierende bei studienbezogenen und persönlichen Problemlagen. Neben der Krisenintervention und Beratung in akuten Problemsituationen werden hier auch präventiv ausgerichtete Coachings und Trainings zur Bewältigung studienspezifischer Anforderungen (Prüfungsvorbereitung, Selbstorganisation, Stressreduktion) angeboten. Schon heute sind Studierende mit besonderen Bedürfnissen (Studierende mit Kindern, mit Migrationshintergrund, mit hochschulfernem Familienkontext) unter den Ratsuchenden besonders stark vertreten. Angesichts zunehmender Heterogenität der Studierenden wird die psychologische Beratung auch zukünftig einen wichtigen Beitrag bei der Integration und Begleitung von nicht-traditionellen Studierendengruppen leisten.

Durch die Zentrale Einrichtung Hochschulsport (ZEH) wird an der Universität unter Nutzung aktueller sportwissenschaftlicher Erkenntnisse ein bedarfsgerechtes

und differenziertes Sportprogramm für alle Studierenden und Bediensteten der Universität organisiert. Die Schwerpunkte liegen im Freizeit-, Breiten- und Gesundheitssport. Der Hochschulsport bietet vor allem Studierenden zusätzliche Begegnungsmöglichkeiten und unterstützt damit deren Integration in und Bindung an die Hochschule. Die Sportstätten auf dem Campus ermöglichen ein studienortnahes Sporttreiben. Die ZEH schafft damit Voraussetzungen für ein attraktives Campusleben; das Angebot des Hochschulsports wird insofern als soziale Dienstleistung gesehen. Indem sie auch Externen den Zugang zu den Sportangeboten ermöglicht, trägt die ZEH darüber hinaus zur Öffnung der Universität in die Stadt und Region bei. Angestrebt wird, die Sportanlagen den Bedürfnissen entsprechend laufend zu modernisieren und bei Vorliegen der finanziellen Voraussetzungen zu erweitern. Außerdem sollen sich die Schwerpunkte Bewegung, Gesundheit und Prävention weiter in den Angeboten des Hochschulsports widerspiegeln.

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg versteht sich als eine Campus-Universität mit zwei Campusteilbereichen an den Standorten Haarentor und Wechloy und einem Standort in Wilhelmshaven. Ergänzt wird der universitäre Campus durch den „Medizinischen Campus Universität Oldenburg“. Er umfasst die im Rahmen des Projekts European Medical School am Aufbau der Medizinischen Fakultät beteiligten Krankenhäuser. Hierzu gehören das Klinikum Oldenburg, das Evangelische Krankenhaus, das Pius Hospital und die Karl Jaspers-Klinik, in denen die Universitätskliniken eingerichtet wurden. Weitere universitäre Standorte sind mit Anmietungen im Gebäude des OFFIS, im Haus des Hörens, im Karl Jaspers-Haus, in der Villa Geistreich sowie mit dem Botanischen Garten und dem „Schlaun Haus“ innerhalb des Stadtgebiets und mit den Außenstellen des ICBM in Wilhelmshaven und einer Anmietung auf Spiekeroog in der Region vorhanden.

Die Gesamtfläche der auf die Standorte Haarentor und Wechloy sowie auf den Standort in Wilhelmshaven verteilten Liegenschaften der Universität beträgt ca. 113.000 m² Nutzfläche der Kategorien 1 bis 6. Davon werden ca. 6.000 m² vom Studenten-

werk genutzt. An allen derzeitigen Standorten bieten sich nur noch begrenzte Möglichkeiten für weitere Baumaßnahmen. Dies betrifft insbesondere den Campusbereich Haarentor. Damit stößt die zukünftige Weiterentwicklung der Universität, die auch die enge Anbindung von weiteren Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen auf bzw. an den universitären Campus beinhaltet, an Grenzen.

Für die künftige Erweiterung der Universität unter expliziter Berücksichtigung der Bedarfe und der engen Anbindung von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen ist eine nachhaltige Entwicklungsplanung notwendig. Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit langfristigem Potenzial bietet der entstehende Technologiepark der Stadt Oldenburg am Pophankenweg. Dieser Standort befindet sich in unmittelbarer Nähe zur vorhandenen universitären Infrastruktur, stellt eine weitere Verbindung der beiden Campusteilbereiche dar und ist verkehrstechnisch mit der S-Bahn-Haltestelle Wechloy hochentwickelt.

Die erfolgreiche Beantragung und Realisierung der Forschungsbauten „Neurosensorik und Sicherheitskritische Systeme“ und „Turbulenz und Windenergiesysteme“ bilden insbesondere für die Forschung an der Universität eine wichtige Ergänzung. Die Strategie der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zur Einwerbung von Forschungsbauten orientiert sich an ihren herausragenden Schwerpunkten und soll auch zukünftig weiterverfolgt werden.

Das vom Land Niedersachsen als Hochschulträger zur Verfügung gestellte Budget für Bauunterhaltung reicht strukturell nicht aus. Die Universität beabsichtigt deshalb weiterhin, das Budget aus eigenen verfügbaren Rücklagen zu ergänzen bzw. für die Ko-Finanzierung von anteilsfinanzierten Sonderprogrammen zu nutzen. Aufgrund der gestiegenen und weiter steigenden Bewirtschaftungskosten stehen hierbei nach wie vor energieeffiziente Maßnahmen im Fokus und werden durch ein Energie- und Qualitätsmanagement begleitet. Die Entwicklung der Bauunterhaltungs- und Bewirtschaftungskosten wird bei Entscheidungen über Neu- und Erweiterungsbauten sowie über Forschungsbauten in die Planung und konkrete Budgetierung einbezogen.

