
**Fortschreibung der
Universitätsentwicklungsplanung der
Leuphana Universität Lüneburg
- für den Zeitraum 2016-2025 -**

Entwicklungsplanung gem. § 1 Abs. 3 Satz 2 NHG

ENTWURF
Stand: 11. Dezember 2015



Inhaltsverzeichnis

Präambel	4
1 Strategische Kernziele	5
2 Forschung und Wissenschaftsinitiativen	9
2.1 Ausgangslage.....	9
2.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	9
2.3 Wissenschaftsinitiative Bildung	12
2.4 Wissenschaftsinitiative Kultur.....	18
2.5 Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeit	26
2.6 Wissenschaftsinitiative Management und unternehmerisches Handeln.....	35
3 Lehre und Schools	43
3.1 Ausgangslage.....	43
3.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	44
3.3 College	47
3.4 Graduate School	52
3.5 Professional School	56
3.6 Weitere zentrale Einrichtungen	60
4 Wissenschaftlicher Nachwuchs.....	63
4.1 Ausgangslage.....	63
4.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	63
4.3 Promotions-Phase	64
4.4 Post-Doc-Phase.....	66
4.5 Juniorprofessur, tenure-track und Habilitation	67
4.6 Förderformate für den wissenschaftlichen Nachwuchs	68
4.7 Alternative Karrierewege an der Leuphana	70
5 Transfer.....	71
5.1 Ausgangslage.....	71
5.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	71
5.3 Aufgabenschwerpunkte	73
6 Internationalisierung.....	75
6.1 Ausgangslage.....	75
6.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	75



7 Personalentwicklung	80
7.1 Ausgangslage.....	80
7.2 Statusgruppenübergreifende Elemente der Personalentwicklung	80
7.3 Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich	81
7.4 Personalentwicklung für Mitarbeiter_innen in Technik und Verwaltung	82
7.5 Geplante Maßnahmen	83
8 Gleichstellung und Diversität	84
8.1 Ausgangslage.....	84
8.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	84
9 Infrastruktur und Services	90
9.1 Medien und Information	90
9.2 Campusentwicklung	93
9.3 Nachhaltige Universitätsentwicklung	94
10 Qualitätsentwicklung	98
10.1 Ausgangslage.....	98
10.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele	101



Präambel

Der Senat der Leuphana Universität Lüneburg hat am XX.XX.XXX im Einvernehmen mit dem Präsidium die folgende Fortschreibung der Universitätsentwicklungsplanung beschlossen. Diese Fortschreibung bestimmt gem. § 1 Abs. 3 Satz 2 NHG die „Grundzüge der Entwicklungs- und Leistungsziele“ der Leuphana Universität Lüneburg für die Jahre 2016-2025.

Der Entwicklungsplan dient als Arbeitsgrundlage für die weitere inhaltliche und organisatorische Entwicklung der Leuphana Universität Lüneburg. Er skizziert die geplante mittelfristige Schwerpunktbildung in Forschung, Lehre und Transfer sowie Aufgaben und Aktivitätsfelder in den Fakultäten, Wissenschaftsinitiativen, Schools (College, Graduate School, Professional School) und zentralen Einrichtungen. Der Entwicklungsplan ist darüber hinaus gem. § 1 Abs. 3 Satz 1 NHG eine Grundlage für Zielvereinbarungen, welche die Universität mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur abschließt.

Die Fortschreibung der Entwicklungsplanung soll der Universität einerseits eine in Deutschland und darüber hinaus sichtbare Schwerpunktbildung ermöglichen, und andererseits individuelle Aktivitäten aller Mitglieder und Angehörigen der Universität ergänzen und unterstützen, die unabhängig vom Entwicklungskonzept möglich sind und bleiben. Die mit der Entwicklungsplanung einhergehende Schwerpunktbildung zielt darauf, externe Unterstützung für die Universität zu erreichen, denn ohne diese ist die Universität weder entwicklungs- noch strategiefähig.

Eingeflossen in diese Fortschreibung der Entwicklungsplanung sind u.a.:

- die Beratungen in den Senatskommissionen Forschung, Wissenstransfer und Weiterbildung, Wissenschaftlicher Nachwuchs, Internationale Angelegenheiten, Gleichstellung, Nachhaltigkeit, Medien- und Information, Entwicklungs- und Wirtschaftsplanung;
- die Beratungen in Fakultätsräten und Fakultätskommissionen sowie die entsprechenden Entwicklungsplanungen der Fakultäten;
- die Beratungen in College, Graduate School und Professional School sowie die entsprechenden Entwicklungsplanungen;
- die kontinuierlichen Abstimmungen mit Dekanaten und Fakultätsgeschäftsführungen;
- die Ergebnisse der Workshops von Präsidium und Dekanaten;
- Beratungen im Studierendenparlament sowie mit dem Personalrat;
- FOLGT IM JANUAR: sowie Abstimmungen mit dem Rat der Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



1 Strategische Kernziele

Auf Basis einer Forschungs- und Bildungsidee, die von der Freiheit des Menschen, seiner Verantwortung für sich und für andere und der universitären Verpflichtung zur Wahrheits- und Erkenntnissuche ausgeht, will die Leuphana Universität Lüneburg zur Entwicklung einer lebendigen Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts sowie von zukunftsfähigen Lösungen für drängende gesellschaftliche Herausforderungen beitragen. Die Universität nimmt ihre Aufgaben allgemeinwohlorientiert im Sinne ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wahr. Die Universität stützt sich dabei auf eine kritische Reflexion des eigenen Handelns.

Die Leuphana Universität Lüneburg will hinsichtlich der Qualität ihrer akademischen Leistungen und mit ihrem inhaltlichen Profil im Kreis der rund 100 Universitäten in Deutschland und international anerkannt sein. Durch ihre Aktivitäten will sie gesellschaftliche und universitäre Entwicklungen nicht nur nachvollziehen, sondern diese vielmehr frühzeitig erkennen und mitprägen, selbstständig Themen setzen und Lösungsangebote für gesellschaftliche Probleme und Fragen erarbeiten. Mit ihren Forschungs-, Studien- und Transferangeboten will sie sowohl zur wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Entwicklung der Region Lüneburg beitragen wie auch ihren Teil zur Profilierung der niedersächsischen Hochschulen in Deutschland und darüber hinaus leisten.

Ihre Absolventinnen und Absolventen will die Leuphana Universität Lüneburg so qualifizieren, dass sie gesellschaftlich, beruflich und privat verantwortungsvoll und erfolgreich handeln können. Dies schließt insbesondere ihre Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und kritischer Reflexionsfähigkeit ein.

Im Sinne dieses Zielbildes soll die Entwicklung der Leuphana Universität Lüneburg in den kommenden Jahren geprägt sein durch folgende Ziele und Leitlinien:

1. Die Universität versteht sich als *Gemeinschaft* und als Einheit. Gegenstand gemeinschaftlicher Identifikation und Entwicklung ist die Universität als Ganze in ihrer Vielfalt. Reformprojekte und Entwicklungsvorhaben sollen daher nicht nur in einzelnen Teilbereichen oder Pilotprojekten stattfinden, sondern auch einen Beitrag für die Entwicklung der Universität als Ganze und als Gemeinschaft leisten können.
2. Zur weiteren inhaltlichen *Profilbildung* der Universität wird der Förderung erreichter Stärken besondere Priorität eingeräumt. Das spezifische Universitätsprofil der Leuphana soll weiter entwickelt und fokussiert werden. Fachlich anspruchsvolle Leistungen, Transdisziplinarität sowie die Verbindung mehrerer Fachdisziplinen in



größeren thematischen, aufgabenbezogenen oder kompetenzorientierten Kontexten sind dabei prägende Prinzipien der Universitätsentwicklung.

3. Die Leuphana Universität Lüneburg setzt auf eine konsequente *inhaltliche und wertorientierte Verortung* ihrer Aktivitäten im Sinne ihrer Leitideen des Humanismus, der Nachhaltigkeit und der Handlungsorientierung.
4. Die Universität gliedert sich in Fakultäten. Ihre akademischen Leistungen organisiert die Universität darüber hinaus zur Stärkung der universitätsweiten und fakultätsübergreifenden Zusammenarbeit mit Hilfe von vier *Wissenschaftsinitiativen in der Forschung* und drei *Schools in der Lehre* in einer für Deutschland innovativen Weise. Ziel der Universität ist es, damit den spezifischen Bedürfnissen ihrer unterschiedlichen akademischen Zielgruppen präziser gerecht werden zu können.

Die drei Schools – College, Graduate School und Professional School – richten sich mit anspruchsvollen und innovativen Studienmodellen an Studierende unterschiedlichen Alters und verschiedener akademischer Qualifikationsstufen. Zielgruppen sind hier Studierende in einem Erststudium, Studierende im Graduiertenbereich und berufstätige Studierende bzw. Unternehmen wie öffentliche und gemeinnützige Organisationen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Mit den Studienmodellen der drei Schools gibt die Leuphana eine eigenständige Antwort auf die Bologna-Reformen und setzt die Einführung eines differenzierten Studiensystems konsequent um.

Sowohl die Aktivitäten der Schools als auch die Aktivitäten der Wissenschaftsinitiativen werden getragen von den vier Fakultäten der Leuphana. Die Fakultäten und ihre Institute bieten den Forschenden und Studierenden der Leuphana eine fachliche Heimat. Alle Statusgruppen wirken an ihrer Entwicklung gemeinschaftlich mit.

5. In der *Forschung* will die Leuphana in Verwirklichung ihrer Leitideen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Die Universität will in allen von ihr vertretenen Forschungsgebieten ihren inzwischen anerkannten Platz in der deutschen und internationalen Forschungslandschaft ausbauen. Die Forschungsleistungen sollen in den kommenden Jahren weiter steigen.
6. In der *Lehre* orientiert sich die Leuphana Universität Lüneburg am Grundsatz forschenden Lernens. Dieses Verständnis des Lernens ist geprägt durch Forschungsthemen der Lehrenden, Selbständigkeit der Studierenden, wissenschaftlichen Anspruch, methodisches Vorgehen, Interaktion der Lernenden untereinander sowie



zwischen Lehrenden und Lernenden sowie durch eine kritische Reflexion des Lehrens und Lernens. Ihr Ziel ist die Entwicklung eines spezifischen fachlichen wie didaktischen Profils in der Lehre, für das die Universität überregional geschätzt wird. Die Universität ermutigt ihre Studierenden, als mündige Bürgerinnen und Bürger Verantwortung für drängende gesellschaftliche Herausforderungen auch außerhalb des Campus zu übernehmen. Dazu tragen auch Querschnittsthemen auf Basis der Leitideen der Leuphana in allen Studienprogrammen bei.

7. Der *wissenschaftliche Transfer* ist grundlegender Bestandteil des akademischen Selbstverständnisses der Leuphana. Sie will durch die Förderung von Innovation und die Integration von praxisrelevantem Wissen in Forschungsprozesse zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung beitragen. Die Universität strebt eine weitere Intensivierung ihrer Kooperationen mit Praxisakteuren an.
8. Die Universität baut die *Internationalisierung* in Lehre, Forschung und Transfer weiter aus und orientiert sich in ihrer Entwicklung an globalen Kontexten. Sie setzt sich die Entwicklung einer Universitätskultur zum Ziel, die kulturelle Diversität und Dialog fördert und zur Reflexion unterschiedlicher Lebens- wie Wissenschaftskulturen ermutigt und anregt. Die Universität verwirklicht Weltoffenheit, Toleranz, internationale Zusammenarbeit und die Universalität von Wissenschaft durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen Kulturen.
9. Durch die Umsetzung eines Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses werden die Beschäftigten der Universität (weiter-)qualifiziert, insbesondere die Innovationen der Universität zu unterstützen und die daraus entstehenden neuen Anforderungsprofile zu erfüllen.
10. Die Leuphana will den in den vergangenen Jahren erfolgreich beschrittenen Weg in Richtung einer *nachhaltigen Universität* konsequent fortsetzen. Sie will sich weiterhin umfassend als ökologisch, sozial wie ökonomisch verantwortliche Hochschule entwickeln und dabei unter anderem grundsätzliche Herausforderungen menschlichen Zusammenlebens wie z.B. Fragen nach Frieden und Freiheit, Wohlstand und Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Diskriminierung in ihre Aktivitäten in Forschung, Lehre und Transfer einbinden.
11. Die Universität fühlt sich der Idee von Diversität und Gender Mainstreaming in ihren strukturellen Entwicklungen verpflichtet. Sie ergreift geeignete Maßnahmen, die eine familienfreundliche, geschlechter- und diversitätsgerechte Hochschul- und



Wissenschaftskultur schaffen. Das Integrative Gendering und Diversity-Konzept setzt sie konsequent um.

12. Die Universität strebt an, ihr umfassendes *Qualitätsmanagementsystem* für Studium und Lehre weiterzuentwickeln und Erfahrungen des damit verbundenen Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses schrittweise auch für andere Bereiche nutzbar zu machen.



2 Forschung und Wissenschaftsinitiativen

2.1 Ausgangslage

Als junge, mittelgroße Universität widmet sich die Leuphana aktuellen Forschungsfragen, insbesondere der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Hierzu arbeitet sie in vier universitätsweiten, inter- und transdisziplinären Wissenschaftsinitiativen, um fachübergreifende Forschung zu erleichtern. Jede Wissenschaftsinitiative wird federführend jeweils von einer der vier Fakultäten der Leuphana getragen. Innerhalb der Wissenschaftsinitiativen bearbeitet die Universität eine Reihe von inter- und transdisziplinären Querschnittsthemen. Die Leuphana versteht sich als themenorientierte Universität.

Basis der Universität ist die Einheit von Forschung und Lehre mit den sich daraus ergebenen Ansprüchen an Themen und Methoden. Durch die konzertierten Anstrengungen der Hochschulgemeinschaft der vergangenen Jahre wurde eine produktive Forschungskultur etabliert. Als Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts zielt die Leuphana gleichermaßen auf theorieinduzierte wie problemlösungsorientierte Fragen und ebenso auf disziplinär wie inter- und transdisziplinär anspruchsvolle Forschung. Unterstützt werden individuelle Forschungsaktivitäten einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ebenso wie kooperative Forschung mit internen und externen Partnern.

2.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Um sich in der Forschung noch stärker zu profilieren, verfolgt die Leuphana in den nächsten Jahren die folgenden Entwicklungsziele:

- die Wissenschaftsinitiativen und ihre Querschnittsthemen weiter zu stärken,
- ihre Forschungsleistung zu verstetigen und weiter auszubauen,
- Kooperationen auch mit Praxisakteuren anzustreben und zu vertiefen,
- das Konzept des integrativen Gendering und Diversity inhaltlich durch geschlechter- und heterogenitätsspezifische Aspekte in die Forschungsschwerpunkte zu integrieren,
- und die Internationalisierung in der Forschung zu intensivieren.

Um eine weitere Steigerung der Forschungsleistungen zu erreichen, will die Leuphana die vier Wissenschaftsinitiativen Bildung, Kultur, Management und unternehmerisches Handeln sowie Nachhaltigkeit fördern sowie die in ihnen behandelten Themen gemäß internationalen Entwicklungen und aktuellen gesellschaftlichen Fragestellungen profilieren. Impulse des Innovations-Inkubators Lüneburg insbesondere in den thematischen Schwerpunkten Digitale Medien, Gesundheit und Nachhaltige Energie werden in verschiedenen Wissenschaftsini-



tiativen weiterverfolgt. Chancen der Leuphana in europäischen Förderformaten, die sich z.B. durch den Innovations-Inkubator ergeben, werden genutzt.

Dieser Entwicklungsprozess wird durch übergreifende Maßnahmen unterstützt. Diese umfassen:

- Angebote des Forschungsservice für Forscherinnen und Forscher,
- Angebote des Transferservice zur Projektanbahnung und -begleitung mit externen Kooperationspartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft sowie Angeboten zur Unterstützung von Transferaktivitäten aus der Forschung,
- Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs und für wissenschaftliche Karrierewege, u.a. durch das strukturierte Promotionsstudium und gezielte Begleitung bei anspruchsvollen Forschungsanträgen. Die Angebote sollen kontinuierlich weiterentwickelt werden, um Reputation und Rahmenbedingungen zu verbessern. Ziel ist es, nicht nur interne Wissenschaftler_innen optimal zu fördern, sondern auch externen herausragenden wissenschaftlichen Nachwuchs anzuziehen und die selbständige Forschung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten zu unterstützen,
- eine Forschungskommunikation und die Bereitstellung von Forschungsinformationen. Diese Kommunikationsformen sollen laufend weiterentwickelt werden, damit die Leuphana in Wissenschaft und Gesellschaft verstärkt wahrgenommen, Forschungsergebnisse transparent kommuniziert und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Darstellung ihrer Forschungserträge unterstützt werden,
- technische Services, die dem Erfordernis eines möglichst offenen Zugang zu wissenschaftlichen Informationen in digitaler Form Rechnung tragen,
- die Unterstützung neuer Forschungs- und Publikationsformen und die kontinuierlichen Weiterentwicklung des Open Access-Angebotes.

Die Leuphana will in allen von ihr vertretenen Forschungsgebieten einen anerkannten Platz in der deutschen und internationalen Forschungslandschaft erreichen. Sie will dadurch sowohl ihre Attraktivität für anspruchsvolle Studierende steigern als auch herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewinnen und halten.

Um den Ausbau der Forschungskultur weiter zu befördern, will die Leuphana:

- das Profil der bereits etablierten Wissenschaftsinitiativen und Querschnittsthemen schärfen,
- den Aufbau weiterer innovativer Themen sowohl in den Wissenschaftsinitiativen als auch initiativenübergreifend unterstützen,
- etablierte interne Förderinstrumente regelmäßig evaluieren und an die Entwicklung anpassen,



- institutionelle Kooperationen mit geeigneten Partnern wie Hochschuleinrichtungen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf nationaler und internationaler Ebene intensivieren,
- die internationale Vernetzung durch gemeinsame Projekte, Personenaustausch, Gastaufenthalte, Konferenzen und Publikationskooperationen unterstützen,
- die vorhandenen inter- und transdisziplinären Forschungsansätze und -schwerpunkte durch Verfestigung und Weiterentwicklung der Geschlechter- und Diversitätsforschung stärken und ausbauen und ein fakultätsübergreifendes Netzwerk zur Geschlechter- und Diversitätsforschung etablieren.
- fakultätsübergreifende Forschungszentren zu interdisziplinären Forschungsthemen weiterentwickeln und neu einrichten. Diese Plattformen bündeln die Forschungskraft einzelner Arbeitsgruppen, geben gemeinsamen Forschungsaktivitäten, größeren Drittprojekte und gemeinsame Publikationen einen Rahmen, der die Sichtbarkeit in der Wissenschaft und der außerwissenschaftlichen Sphäre befördert.



2.3 Wissenschaftsinitiative Bildung

2.3.1 Ausgangslage

Die fakultätsübergreifende Wissenschaftsinitiative Bildungsforschung wird federführend getragen von der Fakultät Bildung. Sie leistet einen zentralen Beitrag zu einer humanistischen, handlungsorientierten und nachhaltigen Universität für das 21. Jahrhundert. Das Aufwachsen junger Menschen und die Bildung der Mitglieder unserer Gesellschaft in einer durch Heterogenität, Digitalisierung und Globalisierung geprägten Welt gehören zu den zentralen Zukunftsfragen. Die Wissenschaftsinitiative leistet dabei durch Forschung, Lehre und Transfer ihren Beitrag zur Verbesserung der Bildungschancen von Menschen aller Lebensalter und -situationen.

Die Thematisierung von Fragen der Bildung junger Menschen ist eines der zentralen Bedürfnisse der Gesellschaft, da durch die Art und Weise der Gestaltung von Bildungsprozessen das Verhältnis von Kontinuität und Wandel des Zusammenlebens durch den Generationenwechsel wesentlich mitbestimmt wird. Die Mitglieder der Fakultät vertreten ein weites Bildungsverständnis, demzufolge neben den Erwerb von beruflich notwendigen Qualifikationen auch die Entwicklung einer in der Gesamtgesellschaft verantwortungsvoll agierenden Persönlichkeit sowie eine kritische Reflexionsfähigkeit gegenüber dem, was und wozu gelernt wird, zur Bildung gehören.

In den letzten Jahren wurden an der Fakultät Bildung weitreichende Entwicklungsschritte gegangen. Neben psychologischen, bildungswissenschaftlichen und musikwissenschaftlichen Angeboten liegt der besondere Schwerpunkt der Fakultät in der Lehrer_innenbildung. Die Fakultät Bildung hat in den letzten Jahren das Selbstverständnis einer Lehrer_innenbildung entwickelt, die auf den gesellschaftlichen Wandel mit einem Wandel ihrer selbst reagiert.

Das Selbstverständnis der Fakultät umfassen Lehr-Lernformate und Studienprogrammkonzeptionen ebenso wie die Diskussion um Forschungsschwerpunkte. Die veränderte Zusammensetzung der Gesellschaft und insbesondere der Schüler_innen- und Lehrer_innenschaft, weiterhin ungleich verteilte Bildungs- und Lernchancen, digitale Medien, demografischer Wandel, Entstehung neuer Schulformen wie Oberschulen, Ganztagschulen, inklusive Schulen sowie berufsbegleitende Berufsbildungsgänge sind Herausforderungen, die reflektiert und zum Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wie auch der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Studiengängen gemacht wurden.



Akademische Lehr-Lernformate wie das Forschende Lernen oder eine regelmäßige Reflexion von Theorie und Praxis wurden vorangetrieben.

In der Forschung wurden gemeinsame Forschungsfelder entwickelt. Im Mittelpunkt steht dabei der Themenkomplex „Heterogenität“, wobei die Felder Sprache, leistungsschwache Schülerinnen und Schüler sowie Gender zentral sind. Weitere anwendungsorientierte und interdisziplinäre Forschungsschwerpunkte in der Lehrerinnenbildung der Fakultät liegen in den Forschungsfeldern Theorie-Praxis-Verknüpfung sowie E-Learning und Blended Learning. An der Fakultät Bildung wird die Zusammenarbeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Studierenden mit Akteurinnen und Akteuren aus der Praxis als institutionelle Kooperationsaufgabe verstanden.

2.3.2 Entwicklungsziele und profilbildende Schwerpunkte

Das Selbstverständnis entfaltet seine Wirkung durch die Handlungen und Initiativen der Mitglieder der Fakultät. In die Entwicklung der Fakultät werden interne und externe Akteur_innen (z.B. durch Akkreditierung und externe Evaluationen) gleichermaßen einbezogen. Im Folgenden werden zentrale Entwicklungsschritte der Fakultät für die Zukunft skizziert.

2.3.2.1 Forschungsthemen

Die Forschung der Fakultät Bildung orientiert sich an den beteiligten Disziplinen. Durch eine Vielfalt der Forschungszugänge und Forschungsfragen wird eine breite Basis für einen konstruktiven Diskurs erarbeitet, und es bestehen zahlreiche Anknüpfungspunkte zu den Schwerpunkten der anderen Fakultäten. Gestärkt werden soll gleichermaßen eine intensive inter- und transdisziplinäre Orientierung der Forschung.

Themenfeld Heterogenität

Das Themenfeld „Heterogenität“ und die damit verbundene Inklusion aller gesellschaftlichen Gruppen und Individuen gehört zu den aktuell drängenden Herausforderungen der Gesellschaft. In diesem Zusammenhang beschäftigen sich Wissenschaftler_innen insbesondere mit Vielfalt bzw. Unterschieden in Bezug auf die Fähigkeit zu lernen und schulische und gesellschaftliche Leistungen zu erzielen, in Bezug auf Geschlecht sowie in Bezug auf die sprachlichen Hintergründe aller am Bildungssystem Beteiligten. Auch Menschen mit multiplen kulturellen Identitäten sollen im Fokus der Forschung stehen. Ziel ist die Entwicklung hin zu einer sozial gerechteren Gesellschaft.

Themenfeld Theorie-Praxis-Verknüpfung



In einem zweiten Schwerpunkt „Theorie- Praxis-Verknüpfung“ stehen einerseits die Begleitforschung zu didaktischen Tools in der Lehrer_innenbildung sowie der Akzeptanz und der Wirksamkeit von neuen Praxiselementen im Lehramtsstudium, andererseits die enge Kooperation von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Akteurinnen und Akteuren aus der Praxis, aber auch mit Studierenden im Mittelpunkt. Mit Praxis ist dabei nicht allein schulische Unterrichtspraxis gemeint, sondern – in Auseinandersetzung mit dem Wandel der Schul- und Bildungslandschaften – zunehmend auch die Praxis der lokalen internen und externen Kooperationspartner von Schulen sowie die Praxis der Schulentwicklungsprozesse im gesellschaftlichen Kontext.

Themenfeld „E-Learning und Blended Learning“

Im dritten Schwerpunkt „E-Learning und Blended Learning“ steht die grundlegende Frage im Mittelpunkt, wie der Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien universitäre wie schulische und außerschulische Lehr-/ Lernprozesse verändert. Der reflektierte und kritische Umgang mit digitalen Lehr-Lern-Settings sowie deren eigenständige Entwicklung wird hierbei als eine zentrale Zukunftsaufgabe verstanden.

Die Forschungen der Fakultät sind national und international sichtbar und die Akteur_innen sind in vielfältige wissenschaftliche, fachöffentliche und politische Netzwerke eingebunden. Darüber hinaus erfolgt ein Transfer von Forschungsergebnissen in die Gesellschaft und die Aufnahme von Forschungsfragen in Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteur_innen. Im Rahmen der Lehrer_innenbildung wird auch bei der Entwicklung von Forschungsfragen intensiv mit Schulen, Studienseminaren und außerschulischen Einrichtungen kooperiert. Zwischen der Fakultät und dem Zukunftszentrum Lehrerbildung (ZZL) bestehen enge Kooperationen. Ein wesentlicher Baustein für die Erreichung diesbezogener Ziele stellt die langfristige Nutzung der Potentiale des ZZL-Netzwerks (Qualitätsoffensive Lehrerbildung) dar. Weiterhin strebt die Fakultät eine stärkere Forschungsorientierung insbesondere der Fachdidaktiken an. Hierzu sind insbesondere die Möglichkeiten der Promotion für aktive Lehrkräfte weiter zu verbessern.

Neben der Forschung und Entwicklung im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Lehrer_innen kann die Fakultät Bildung auf eine langjährige Tradition an Theorie- und Theorie-Praxis-Forschung in den Bezugswissenschaften verweisen. Forschungsfelder sind hier beispielsweise Fragen der Sozialpädagogik, der Psychologie, der Selbstregulation und der empirischen sowie kulturwissenschaftlichen Bildungsforschung. Diese Forschungsfelder sollen fortgeführt und als integraler Bestandteil der Fakultät ausgebaut werden.



2.3.2.2 Forschungsorientierte Entwicklung der Lehre

Die Fakultät Bildung kommt ihrer besonderen Verantwortung in der Lehre nach durch die Integration von Forschungserträgen zu neuen Lehr- und Lernkonzepten. Studierende werden auf ihre Rolle als mündige Bürgerinnen und Bürger einer Zivilgesellschaft für das 21. Jahrhundert, sowie auf ein zukünftiges gesellschaftliches und berufliches Leben vorbereitet.

Durch die Lehre wird die persönliche Entwicklung von Studierenden ermöglicht und eine Wissensbasis erarbeitet. Die Fakultät setzt hierbei besonders auf Lehr-Lernkonzepte, bei denen Studierende den Lernprozess selbstständig gestalten, beispielsweise im Rahmen des „Forschenden Lernens“.

Aufgrund der gravierenden Veränderungen in den Schul- und Bildungslandschaften, die aus den gesellschaftlichen Veränderungen im Bereich von Inklusion und Einwanderung und einem noch zu entwickelnden Konzept von diversity mainstreaming erwachsen, entwickeln sich mehr und mehr Bedarfe an professionellen Kompetenzen von „Bildungsagenten“ neben dem klassischen Lehrer_innenberuf. Auch hier werden Forschung und Lehre eng verzahnt.

In der Lehrer_innenbildung gilt es, aktuelle und zukünftige Entwicklungen von Bildung und Schule im forschenden Lernen noch stärker zu verankern. Hierzu gehören insbesondere folgende Aspekte:

- Umgang mit Heterogenität in der Schule, beispielsweise aufgrund unterschiedlicher sprachlicher, kultureller, ethnischer oder sozialer Herkunft, Geschlecht und Leistungsfähigkeit von Lehrer_innen und Schüler_innen. Im Mittelpunkt steht der Einsatz für eine gerechte Gesellschaft, wobei es nicht nur um Korrektur sozialer Probleme, sondern auch um ein Erkennen und Ausgleichen bzw. Beseitigen von Ursachen geht. Zur inhaltlichen Durchdringung dieser Aspekte ist eine entsprechende diskursive Auseinandersetzung notwendig (z.B. Postcolonial Studies, Gender Studies, Queer Studies).
- Mit den KMK-Bildungsstandards ist der bildungspolitische Anspruch verbunden, dass alle Lernenden formuliert und empirisch überprüfbare Bildungsziele erreichen sollen. Hierzu werden die Studierenden auf einen kompetenzorientierten Unterricht vorbereitet. Darüber hinaus sollen auch alternative Konzeptionen weiterentwickelt werden.
- Aufgrund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen wird die Innovationsoffenheit von Studierenden unterstützt. Entwicklungen von Schule und Bildung sollen von den Studierenden kritisch reflektiert und durch persönliche Verantwortungsübernahme gestaltet werden.
- Eine weitere Öffnung der Schule zum Sozialraum und die wechselseitige Unterstützung in multiprofessionellen Teams benötigen eine hohe Kooperationsbereitschaft unter Lehrpersonen. Hierzu gehört auch die Zusammenarbeit mit Eltern im Sinne des Auf- und Ausbaus von Bildungs- und Erziehungspartnerschaften.



- Die Angebote der Lehrer_innenbildung sind an den Professionalisierungsanforderungen von Schulen orientiert. Gleichzeitig ist es die Verantwortung der Universität, durch eine Stärkung der Polyvalenz aller pädagogischen Studiengänge auch Entwicklungsperspektiven außerhalb von Schulen aufzuzeigen und individuelle Schwerpunktsetzungen im Studium zu ermöglichen.
- Lehrer_innenfortbildung wird als integraler Bestandteil und „dritte Phase“ der Lehrer_innenbildung gesehen. Hierzu bedarf es der Entwicklung eines ambitionierten und zu den jeweils lokalen und institutionellen Gegebenheiten passenden Konzeptes.
- Die Dimension Bild/visuelle Kultur beinhaltet zentrale Orientierungs- und Innovationsleistungen heutiger Gesellschaften. Sie soll in der Lehrer_innenbildung verankert werden.
- Ästhetische Bildung und künstlerische bzw. kulturelle Praxen stellen die Vermittlung unverzichtbarer Weltzugänge in der schulischen und außerschulischen Arbeit sicher.

2.3.2.3 Transfer und gesellschaftliche Verantwortung

Die Wissenschaftsinitiative Bildungsforschung strebt an, durch ihre Forschungsschwerpunkte und Lehre ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen und über vielfältige Transferaktivitäten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Dies wird vor allem über den Schwerpunkt "Theorie-Praxis-Verknüpfung" bearbeitet. Weitere Kooperationsmöglichkeiten mit externen Akteurinnen und Akteuren werden ständig analysiert und ausgelotet.

2.3.3 Beiträge zu Querschnittsthemen der Universität

2.3.3.1 (Internationale) Kooperationen

Die Fakultät Bildung fördert Kooperationen und Netzwerke der Scientific Communities und Fachgesellschaften. Dies betrifft Kooperationen zwischen den Fächern der Fakultät, mit anderen Fakultäten der Universität, mit der jeweiligen Praxis, mit der „zweiten Phase“ der Lehrer_innenbildung sowie (inter-)nationale Forschungs- und Lehrkooperationen.

Die Fakultät Bildung hält die Ermöglichung von internationalen Erfahrungen und die Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen für zukünftige Generationen von Lehrkräften und Akteur_innen des Bildungswesens in einem Einwanderungsland für zwingend notwendig. Absolventinnen und Absolventen der Studienprogramme sollen kulturelle, sprachliche, ethnische und religiöse Diversität in pädagogischen Kontexten als Chance verstehen und professionell zu nutzen wissen. Neben Austauschformaten für Studierende und Lehrpartnerschaften leistet die Fakultät Bildung auch die internationale Vernetzung auf Forschungsebene. Sie verstärkt die Forschungszusammenarbeit ihres akademischen Personals und den internationalen Diskurs über Forschungsergebnisse. Ziel ist es, dass die Mitglieder der Fakultät Bildung in internationale Forschungsnetzwerke eingebunden sind, um sich im kom-



plexen Diskurs um zunehmende Internationalisierung und Globalisierung von Bildung und Bildungsforschung aktiv beteiligen zu können.

2.3.3.2 *Struktur*

Zur Verfestigung und Differenzierung dieser Entwicklungsziele ist eine Besetzung aller Professuren der Fakultät notwendig. Darüber hinaus bedarf insbesondere der fachdidaktische wissenschaftliche Nachwuchs besondere Beachtung und entsprechende Förderung. Auch auf professoraler Ebene ist es weiterhin notwendig, die Didaktik als eigene Wissenschaft weiter zu entwickeln.



2.4 Wissenschaftsinitiative Kultur

2.4.1 Ausgangslage

In der Universitätsentwicklungsplanung vom Juli 2008 wurde die Kulturforschung als eine von insgesamt vier Wissenschaftsinitiativen identifiziert, wobei ein besonderer Entwicklungsschwerpunkt in einer forschungsorientierten Profilierung liegen sollte. Zielvorstellung war es, in den Kulturwissenschaften national wie europäisch innerhalb von fünf Jahren zu den fünf gefragten Institutionen zu gehören. Für die Wissenschaftsinitiative wurde eine vorläufige Binnengliederung vorgesehen, bestehend aus den drei Bereichen „Kunst und visuelle Kultur“, „Medienkultur und Kommunikation“ sowie „Integrative Kulturforschung“.

Der Profilbildungsprozess der Wissenschaftsinitiative Kulturforschung wurde seit 2008 konsequent fortgesetzt, wobei (in chronologischer Reihenfolge) insbesondere die folgenden Entwicklungsschritte hervorzuheben sind:

- eine große Zahl von systematisch auf den kulturwissenschaftlichen Profilierungsprozess hin ausgerichtete Neuberufungen seit 2010 (fünf W3-Professuren, sechs W2-Professuren und acht Juniorprofessuren);
- die Integration der Politikwissenschaft als einer weiteren sozialwissenschaftlichen Disziplin in den kulturwissenschaftlichen Forschungsverbund;
- die hochgradig integrativ wirkende Gründung einer Fakultät für Kulturwissenschaften als institutionelles Gegenstück zur Wissenschaftsinitiative im Jahr 2010 sowie – damit verbunden – eine grundlegende Neuordnung der Institutsstruktur 2012;
- die Verschränkung von Forschungs- und Entwicklungsinitiativen durch die breite Mitwirkung von Mitgliedern der Wissenschaftsinitiative in den Projekten des überwiegend aus EFRE-Mitteln geförderten Innovations-Inkubators (hier insbesondere in den Projekten „Moving Image Lab“, „Art and Civic Media“, „Grundversorgung 2.0“, „Hybrid Publishing Lab“ und „KIM und Postmedia Lab – Projekte mit der Kreativitätswirtschaft“) seit 2012 sowie eine stärkere Ausrichtung der Entwicklung auf Forschungs- und Drittmittelorientierung;
- die Etablierung von drei ebenso erfolgreichen wie profilbildenden Forschungsschwerpunkten mit breiter Beteiligung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Fakultät;
- die ausdrückliche Bestätigung des Profilbildungsprozesses mit drei Schwerpunkten durch die WKN-Zwischenevaluation des Jahres 2012.



Die Weiterentwicklung der Wissenschaftsinitiative Kulturforschung im Zeitraum der Entwicklungsplanung zielt auf die Etablierung und Festigung eines kohäsiven, kulturwissenschaftlichen, interdisziplinären Forschungsverbundes, der federführend an der Fakultät Kultwissenschaften zusammengeführt wird. Die Fakultät Kultwissenschaften dient damit als eine inhaltliche, institutionelle und organisatorische Klammer für die verschiedenen Forschungsaktivitäten der Initiative und treibt die Weiterentwicklung der Wissenschaftsinitiative strategisch voran. Die Wissenschaftsinitiative leistet dabei produktive und wahrgenommene Beiträge zur kulturwissenschaftlichen Theoriebildung und setzt Themen von zivilgesellschaftlicher Relevanz auf die Agenda der nationalen und internationalen Kulturwissenschaften, die geeignet sind, deren Entwicklung wesentlich mit zu prägen. Die Weiterentwicklung der Wissenschaftsinitiative soll konsequent auf das Ziel hin ausgerichtet werden, in den nächsten fünf Jahren national und europäisch zu den wichtigsten kulturwissenschaftlichen Institutionen zu zählen, die in der Forschung wie der Lehre gleichermaßen aktiv sind und kulturwissenschaftliche Perspektiven in beide Bereiche einbringen.

2.4.2 Entwicklungsziele und profilbildende Schwerpunkte

Die in der Universitätsentwicklungsplanung vorgesehene, vorläufige Binnengliederung der Wissenschaftsinitiative Kulturforschung wurde konsequent weiterentwickelt. Im Ergebnis zeichnet sich nunmehr ein deutlich erkennbares Forschungsprofil der Lüneburger Kultwissenschaften ab, welches diese markant von den Akzenten anderer kulturwissenschaftlicher Schwerpunkte in Deutschland und im deutschsprachigen Raum unterscheidet. Drei thematische Schwerpunkte in der Forschung sind angesichts ihrer profilbildenden Wirkung und ihrer erkennbar starken Integrationskraft für die Forschungsaktivitäten am Standort insgesamt besonders herauszuheben. Sie wirken über die Fakultät Kultwissenschaften hinaus, integrieren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verschiedener Disziplinen und leisten durch ihre Fokussierung auf gesellschaftliche Umbrüche der Gegenwart, die konsequent in längere historische Entwicklungslinien eingebettet werden, für die zivilgesellschaftliche Orientierung der Leuphana Universität Lüneburg entscheidende Beiträge:

- *Kulturen der Kritik*: inter- und transdisziplinärer Forschungsschwerpunkt, an dessen Aufbau sich insbesondere die Kunst- und Medienwissenschaft, die Soziologie, die Philosophie und die Literaturwissenschaft beteiligten und für dessen Koordination das Institut für Philosophie und Kunswissenschaft verantwortlich zeichnet. Der Schwerpunkt konkretisiert Perspektiven, die 2008 unter der Bezeichnung „Integrative Kulturforschung“ subsumiert wurden.



- *Digitale Kulturen*: Forschungen zu historischen, epistemologischen und anwendungsorientierten Fragen einer interdisziplinären, nicht zuletzt technikgeschichtlich orientierten Kultur- und Medienwissenschaft, zusammengeführt am Institut für Kultur und Ästhetik digitaler Medien (ICAM) sowie am „Centre for Digital Cultures (CDC)“. Der Schwerpunkt „Digitale Medien“ entstand als Weiterentwicklung des in der Entwicklungsplanung 2008 mit „Medienkultur und Kommunikation“ bezeichneten Themenfeldes.
- *Demografieforschung*: am „Zentrum für Demografieforschung“ konzentrierte Forschungsaktivitäten im Bereich einer kulturwissenschaftlich eingebetteten, insgesamt aber klar sozialwissenschaftlich orientierten Demografieforschung.

2.4.2.1 Themenfeld „Kulturen der Kritik“

„Kulturen der Kritik“ ist als inter- und transdisziplinärer Forschungsschwerpunkt angelegt, wie er für die neuen Kulturwissenschaften in Lüneburger Tradition charakteristisch ist. Unter Beteiligung insbesondere von Kunstwissenschaft, Medienwissenschaft, Soziologie, Philosophie, Literaturwissenschaft und Wissensgeschichte werden die Voraussetzungen, Funktionen, Geltungsansprüche und Praktiken von Kritik in historischer wie gegenwartsbezogener Perspektive untersucht.

Ein besondere Akzent liegt dabei bei der Analyse der Kritik unter den Gesichtspunkten von Darstellung, Präsentation und Repräsentation und auf der Untersuchung der Formen und Medien, derer sich Kritik historisch bedient hat und der sie sich unter veränderten Umständen gegenwärtig bedient. Kritik ist im Schwerpunkt weiterhin nicht nur im Hinblick auf intendierte, sondern auch auf latente und paradoxe Effekte von Interesse, in ihren expliziten, aber auch ihren impliziten und anonymen Spielarten wie auch in ihren Erscheinungsformen von „voice“ und „exit“ bzw. von enthüllten Präferenzen, wie sie aus sozialwissenschaftlicher Perspektive thematisiert werden.

Kritik gerät im Forschungsschwerpunkt als eine immer schon kulturell, technologisch und sozial situierte Praxis in den Blick, die gleichwohl umfassende Geltung und Verbindlichkeit beansprucht, um wirksam sein zu können. Das Themenfeld Kulturen der Kritik berücksichtigt die Selbstreflexion von wissenschaftlichen bzw. epistemischen Kulturen (in Kantischer Tradition z.B. als Methodologie und Methodenreflexion), andererseits wird in diesem Rahmen versucht, Zusammenhänge von Kritik und Kultur sowie von Kritik und Krise in der Geschichte der Moderne bis zur Gegenwart neu zu erfassen und ein aktualisiertes, kulturwissenschaftlich fundiertes Kritikverständnis zu entwickeln. Es bewegt sich im theoretischen Spannungsfeld von konstruktivistischen Zugängen, wie sie für die idiographischen Geisteswissenschaften charakteristisch sind, und realistischen bzw. materialistischen Zugängen,



wie sie in erneuerter Form („new materialisms“) sowohl in den Sozial- wie in den Medienwissenschaften, als auch in der Philosophie verbreitet haben.

Der Schwerpunkt Kulturen der Kritik im Rahmen der Wissenschaftsinitiative Kulturforschung umfasst Kunst-, Medien- und Sozialkritik sowie Literaturkritik, Kulturkritik und Umweltkritik, darüber hinaus Metakritik (Kritik der Kritik) bzw. Kritik als Bezugspunkt von Beobachtungen zweiter Ordnung. Außerdem gehört Kritik im Sinne methodologischer bzw. epistemologischer Selbstreflexion in der Tradition Kants zum Gegenstandsbereich des Schwerpunkts. Die Forschungen des Schwerpunktes sind unter Federführung des Instituts für Philosophie und Kunswissenschaft institutionell an der Fakultät Kulturwissenschaften verortet.

Zu den wesentlichen Forschungs- und Drittmittelaktivitäten des Schwerpunktes zählen u.a. das DFG-Graduiertenkolleg „Kulturen der Kritik“ (beantragt und extern positiv begutachtet), die Einwerbung einer Lichtenberg-Professur „Kunstkritik und Krisenrhetorik“ (W2) (anteilig mit RU Bochum), die auf das Kunst- wie das Wissenschaftsfeld bezogenen Aktivitäten des Kunstraumes sowie das durch die VW-Stiftung geförderte, im Verbund mit den Universitäten Bremen und Hamburg durchgeführte Projekt Reconfiguring Anonymity. Contemporary Forms of Reciprocity, Identifiability and Accountability in Transformation.

2.4.2.2 Themenfeld „Digitale Kulturen“

Die Forschungen des Themenfeldes „Digitale Kulturen“ beschäftigen sich mit der fortschreitenden Digitalisierung als einer maßgeblichen Weichenstellung der gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklung. Digitalität wird dabei als ein kennzeichnendes Merkmal des gegenwärtigen kulturellen Wandels verstanden. Sie betrifft nicht allein technologische Voraussetzungen, materielle Artefakte und neue Kulturtechniken, sondern greift auch tief in die Systeme von Wahrnehmung, Sinngebung und Gestaltungsmöglichkeiten ein, wobei sie Prozesse von Kommunikation, Subjektivierung und Sozialität restrukturiert. Sie prägt und umfasst gegenwärtige und zukünftige Formen des In-der Welt-seins und der Welterzeugung auf eine Weise, die sie signifikant von vorangegangenen unterscheidet.

In diesem Sinne verweist der Begriff der „Digitalen Kulturen“ auf eine sowohl systematisch fundamentale wie historisch epochale Veränderung, deren Substanz sich – obwohl digitale Medien dabei als maßgeblich treibender Faktor betrachtet werden – nicht einfach auf eine Konvergenz verschiedener Einzelmedien oder eine Digitalisierung verschiedener Wissens- und Lebensbereiche reduzieren lässt. Der Fokus auf „Digitalen Kulturen“ lässt vielmehr komplexe und nicht präjudizierbare Wechselwirkungen zwischen technischen, sozialen und ästhetischen Gegebenheiten in den Blick geraten, aus denen neue, originäre Qualitäten hervorgehen, unter deren Prämissen sich ein grundlegender Umbau des Gefüges der Moder-



ne vollzieht. Digitalität ist somit zu einem Kennzeichen und Treiber neuer kultureller Formationen und Konfigurationen geworden, die sich in Digitalen Kulturen technisch, sozial und ästhetisch realisieren.

Dem dezidiert inter- und transdisziplinär ausgerichteten Themenschwerpunkt Digitale Kulturen geht es um eine theoretische Konzeptualisierung und methodische adäquate Beschreibung dieser neuer Formationen und Konfigurationen sowie ihrer Materialisierungen. Der Themenschwerpunkt greift dabei einen sich in einem hohen – oft technologisch induzierten – Tempo vollziehenden Umbruch auf, der für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts von entscheidender Bedeutung sein wird, und der gegenwärtige gesellschaftliche Debatten und Forschungsfelder wesentlich bestimmt. Konstitutiv für den Themenschwerpunkt Digitale Kulturen ist die systematische Historisierung rezenten Phänomene Digitaler Kulturen, die gezielt historischen Vergleichsumständen, methodischen Erfahrungen und systematischen Parallelen in den Wissens- und Kompetenzbereichen der beteiligten Disziplinen nachgeht.

Der fachliche Fokus des Schwerpunktes ist daher ein systematisch weiter, dem wesentlich daran gelegen ist, sozial-, kultur- und geisteswissenschaftliche Zugänge zu Digitalen Kulturen aus einer Vielzahl beteiligter Disziplinen (wie der Kunst- und Wissensgeschichte, der Soziologie und Ethnologie, der Literatur- und Musikwissenschaft sowie der Philosophie) unter Moderation der Medienwissenschaft zu schärfen und weiterzuentwickeln, sowie diese – theoretisch, epistemologisch und methodologisch durchaus heterogenen – Ansätze andererseits in Bezug zu setzen, um „Digitale Kulturen“ als eigenständigen Forschungsbereich zu etablieren. Der Themenschwerpunkt ist dabei in besonderer Weise offen auch für fakultätsübergreifende Kooperationen. Die Forschungen des Themenschwerpunktes werden institutionell zusammengeführt an der Fakultät für Kulturwissenschaften sowie am Center for Digital Cultures.

Zu den wesentlichen Forschungs- und Drittmittelaktivitäten des Schwerpunktes zählen u.a. der geplante DFG-Sonderforschungsbereich „Digitale Kulturen“ (mit integriertem Graduiertenkolleg, Antrag in Vorbereitung), die DFG-Kollegforschergruppe „Medienkulturen der Computersimulation (seit 2012), das durch die VW-Stiftung geförderte „Digital Cultures Research Lab“ (seit 2013) sowie die Beteiligung an der DFG-Forschergruppe „Mediale Teilhabe“ (seit 2014).

2.4.2.3 Themenfeld „Demokratieforschung“

Im Zentrum des stark international ausgerichteten Themenschwerpunktes „Demokratieforschung“ stehen Fragen nach der Leistungsfähigkeit und Legitimität von Demokratien. Die-



ser Problembereich gehört nicht nur zum Kernbestand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Demokratie; er gewinnt auch vor dem Hintergrund neuer gesellschaftlicher Herausforderungen (z.B. Nachhaltigkeit, Wissensgesellschaft) sowie aktueller politischer Wandlungsprozesse (z.B. Internationalisierung, Mediatisierung) zunehmend an Bedeutung.

Das Spannungsverhältnis zwischen beiden zentralen Anforderungen zeigt sich in drei wesentlichen Bereichen, auf die sich die Forschung am Zentrum für Demokratieforschung konzentriert: auf einer macro-Ebene liegt das Augenmerk auf den zivilgesellschaftlichen Grundlagen der Demokratie: auf Werten, Einstellungen und Verhalten als Voraussetzungen für die Überlebensfähigkeit demokratischer Institutionen. Auf einer meso-Ebene werden formelle und informelle institutionelle Rahmenbedingungen erforscht sowie deren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Parteienregierungen untersucht. Dies beinhaltet auch Fragen nach institutionellen Reformen und Wandel. Schließlich wird auf einer micro-Ebene der Frage nachgegangen, wie die Interaktion zwischen Zivilgesellschaft und Institutionen in spezifischen Politikfeldern (z.B. Umweltpolitik) umgesetzt wird und wie entstehende Konflikte demokratisch geregelt werden. Der Schwerpunkt liegt hier auf Beteiligung, Repräsentation und Deliberation sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene.

Systematisch lassen sich drei Teilbereiche des Forschungsschwerpunktes differenzieren: Der Forschungsbereich A beschäftigt sich mit „Wertewandel und Human Empowerment“, der Forschungsbereich B mit „Parteienregierung und institutionellem Wandel“ und der Forschungsbereich C mit „Partizipation und Public Policy“. Die Arbeit des Themenschwerpunktes Demokratieforschung ist dezidiert fakultätsübergreifend angelegt. Gegenwärtig bestehen in Lehre und Forschung Kooperationen mit der Fakultät Wirtschaftswissenschaften (in der Gestaltung eines gemeinsamen Masterprogramms), der Fakultät Nachhaltigkeit (in verschiedenen Forschungskooperationen) sowie mit der Fakultät Bildung (in der Lehramtsausbildung). Die verschiedenen Aktivitäten des Forschungsschwerpunktes werden institutional an der Fakultät Kulturwissenschaften sowie am Zentrum für Demokratieforschung, das als uniweites, zentral eingerichtetes Forschungszentrum seit über zehn Jahren besteht, zusammengeführt.

Zu den wesentlichen Forschungs- und Drittmittelaktivitäten des Schwerpunktes zählen u.a. verschiedene Anstrengungen im Bereich der Doktorandinnen- und Doktorandenförderung (wie die Ausrichtung der European Consortium for Political Research (ECPR) PhD-Summer Schools in den Jahren 2013-15 oder die Beantragung eines Graduiertenkollegs „Demokratie unter Stress“ im Niedersächsischen Promotionsprogramm) sowie die hochrangigen international sichtbaren Forschungen im Kontext des World Value Survey (u.a. DFG-Projekt „Werorientierungen und Kooperation“, MWK-Förderung Projekt „The Gender-Governance Link“).



2.4.2.4 Transfer und gesellschaftliche Verantwortung

Durch ihre an den gegenwärtigen Debatten und Herausforderungen der Zivilgesellschaft für das 21. Jahrhundert ausgerichteten Themenfelder strebt die Wissenschaftsinitiative Kulturforschung an, gesellschaftliche Fragen an der Schnittstelle von Forschung und Praxis zu bearbeiten. Über entsprechende Kooperationen leistet sie somit einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.

2.4.3 Beiträge zu Querschnittsthemen der Universität

Die Wissenschaftsinitiative Kulturforschung leistet neben einer systematischen Ausrichtung der profilbildenden Forschungsthemen auf die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts als dem Leitthema der Universität wesentliche Beiträge auch zu Querschnittsthemen, entwickelt eigene Konzepte und tritt in den fruchtbaren Austausch mit anderen Forschungsschwerpunkten der Universität.

2.4.3.1 Wissenschaftlicher Nachwuchs

Im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses trägt die Wissenschaftsinitiative durch zahlreiche Drittmittelaktivitäten und die Einbindung hochrangiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dazu bei, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern ein inspirierendes Umfeld für produktive Forschungsaktivitäten zu bieten. Gezielt werden dabei insbesondere jene Drittmittelformate genutzt, die es ermöglichen, Doktorandinnen und Doktoranden in die Wissenschaftsinitiative zu integrieren; insb. über die Beantragung und Einwerbung von Graduiertenkollegs.

2.4.3.2 (Internationale) Kooperationen und Netzwerke

Im Bereich der Internationalisierung, die auch in diesem Kontext betrachtet werden muss, verfolgt die Fakultät Kulturwissenschaften seit 2013 eine klare Strategie mit abgeleiteten Maßnahmen zur Stärkung der internationalen Ausrichtung. Dabei ist die Fakultät bestrebt, Bereiche mit internationaler Ausrichtung, Relevanz und Strahlkraft besonders zu fördern und die Abhängigkeit der Internationalisierung von inhaltlich-strategischen Entscheidungen – etwa bei Themenschwerpunkten oder Denominationen – besonders eingehend zu reflektieren. Im Rahmen der 2013 erstmalig und 2015 in aktualisierter Form beschlossenen Internationalisierungsstrategie wird den besonderen Rahmenbedingungen von kulturwissenschaftlicher Forschung – insbesondere der starken Abhängigkeit der Darstellung der Forschungsergebnisse von der sprachlichen Form – besondere Beachtung geschenkt, um einen adäquaten Weg der Internationalisierung für geistes-, sozial- und kulturwissenschaftliche Kontexte zu beschreiten. Die Maßnahmen der Internationalisierungsstrategie



fokussieren verschiedene Handlungsfelder und legen einen besonderen Akzent (1) auf die Steigerung der internationalen Sichtbarkeit in Forschungs- wie Lehrkontexten, (2) auf eine systematische Internationalisierung von Studium und Lehre sowie auf den Ausbau von Mobilität, (3) auf die gezielte Einbindung internationaler Wissenschaftler_innen und schließlich (4) auf den Ausbau englischsprachiger Lehre als einer Grundvoraussetzung für Diversität und Internationalisierung.

2.4.3.3 *Gender and Diversity*

Von selbstverständlicher Bedeutung sind für die Kulturwissenschaften Fragen von Gender and Diversity, die in der Wissenschaftsinitiative systematisch, inhaltlich und diskursanalytisch, methodisch wie institutionell aufgegriffen werden. Durch gezielte Maßnahmen in der Berufungspolitik konnte der Anteil von Professorinnen in der Fakultät Kulturwissenschaften zuletzt deutlich gesteigert werden.



2.5 Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeit

2.5.1 Ausgangslage

Unsere immer stärker vernetzte Gesellschaft sieht sich mit fundamentalen Herausforderungen wie sozialer Ungerechtigkeit, Armut, Demographischem Wandel, Klimawandel, Artenverlust, Ressourcenverknappung oder Emissionen persistenter Stoffe in die Umwelt konfrontiert, welche die langfristige Integrität und Überlebensfähigkeit relevanter sozial-ökologischer Systeme gefährden. Diese Herausforderungen sind in der Regel nur in ihren globalen Zusammenhängen zu verstehen, haben jedoch häufig lokale Ursachen und Auswirkungen. Ihre Relevanz wird u.a. dadurch deutlich, dass sich die Weltgemeinschaft kürzlich auf 17 ambitionierte „Sustainable Development Goals“ verständigt hat, die bis im Jahr 2030 erreicht werden sollen.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten das Forschungsfeld der Nachhaltigkeitswissenschaft (Sustainability Science) immer stärker etabliert. Dieses hat sich zum Ziel gesetzt, durch eine „use inspired research“ zur Gestaltung der notwendigen fundamentalen Nachhaltigkeitstransformationen beizutragen. Die Leuphana Universität Lüneburg und seit ihrer Gründung im Jahr 2010 vor allem deren Fakultät Nachhaltigkeit konnten sich in diesem Feld national wie auch international gut positionieren und haben bereits deutlich sichtbare Beiträge zu dessen Konsolidierung und Weiterentwicklung geleistet.

2.5.2 Entwicklungsziele und profilbildende Schwerpunkte

Der zentrale Schwerpunkt der von der Fakultät Nachhaltigkeit getragenen Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeitsforschung wird in den kommenden Jahren darin liegen, die im folgenden Mission Statement formulierte Zielsetzung in all ihren Aktivitäten zu verfolgen. Hierzu werden bestehende Strukturen und Aktivitäten konsolidiert und gezielt weiter entwickelt werden. Neben der zentralen Ausrichtung der Wissenschaftsinitiative wird es thematische Schwerpunktsetzungen geben, welche im Verlauf der Zeit jedoch angepasst werden können, um veränderten gesellschaftlichen Herausforderungen flexibel und gezielt Rechnung zu tragen.

2.5.2.1 *Mission Statement*

Die Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeit leistet in Forschung, Lehre und Transfer substantielle Beiträge zur Lösung drängender Nachhaltigkeitsprobleme und gestaltet auf diese



Weise die notwendige gesellschaftliche Nachhaltigkeitstransformation mit. Der disziplinär fundierte, inter- und transdisziplinäre Forschungsansatz zielt dabei zum einen auf ein vertieftes Verständnis der Wechselwirkungen von Akteuren auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen (vom Individuum zu globalen Organisationen) und der physischen Grundlagen gesellschaftlichen Zusammenlebens ab. Auf der Grundlage dieses Verständnisses stehen zum anderen die Entwicklung, Erprobung, Begleitung und Evaluation von Lösungen der Nachhaltigkeitsprobleme im Fokus der Initiative. Auf diese Weise trägt die Initiative in Zusammenarbeit mit zentralen nationalen wie auch internationalen Netzwerkpartnern zur Konsolidierung und Weiterentwicklung des Forschungsfeldes der Nachhaltigkeitswissenschaft bei.

2.5.2.2 *Forschung*

Die Wissenschaftsinitiative strebt an, einen noch stärkeren und über die nationalen Grenzen hinweg sichtbaren Beitrag zur Etablierung einer problem- und lösungsorientierten Nachhaltigkeitsforschung zu leisten. Hierzu wird weiterhin ein disziplinär fundierter inter- und transdisziplinärer Forschungsansatz im Vordergrund stehen, der sowohl wissenschaftliche Exzellenz als auch gesellschaftliche Relevanz anstrebt. Diese beiden Zielgrößen sollen sich auch in der Bewertung von Forschungsleistungen klar widerspiegeln. Neben dem Ermöglichen und Befördern von qualitativ herausragender Forschung von Einzelwissenschaftler_innen und Forschungsgruppen sollen v.a. die folgenden thematischen und methodischen Schwerpunkte (weiterhin) im Vordergrund stehen.

Thematische Schwerpunkte

In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene thematische Schwerpunkte der Wissenschaftsinitiative entwickelt, die auch in Zukunft eine thematische Grundlage bilden und stetig weiter entwickelt werden. Hierzu gehören unter anderem:

- Sozial-Ökologische Systemforschung mit Schwerpunkt auf Ökosystemdienstleistungen
- Nachhaltige Chemie und Stoffliche Ressourcen
- Energiesysteme und Stoffströme
- Nachhaltiges Wirtschaften
- Lernprozesse für eine Nachhaltige Entwicklung
- Gerechtigkeit und “Wohlergehen”

Die thematische Schwerpunktsetzung soll jedoch nicht statisch verstanden werden. Vielmehr ist geplant, hier periodische Anpassungen vorzunehmen, die zum einen auf Horizon Scanning Aktivitäten zur Identifikation von sich abzeichnenden Forschungsbedarfen im Hinblick auf neue Nachhaltigkeitsherausforderungen und zum anderen auf der strukturierteren Erfassung von Forschungs-, Lehr- sowie „Transfer“-aktivitäten, die sich durch Aktivitäten der Mitglieder der Wissenschaftsinitiative entwickeln, basieren.



Inter- und Transdisziplinarität stärken

Ein Alleinstellungsmerkmal der Forschung der Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeitsforschung ist ihre klare inter- und transdisziplinäre Ausrichtung. Im Rahmen verschiedener erfolgreicher Antragstellungen und Projektvorhaben wurde das große Potential dieser Ausrichtung deutlich. Diese Ausrichtung soll in den kommenden Jahren gezielt durch das Einwerben weitere Mittel für professuren- und institutsübergreifende Projekte gestärkt und weiterentwickelt werden (z.B. im Rahmen von Graduiertenkollegs oder Verbundprojekten). Zudem werden vermehrt Räume zum inhaltlichen Austausch geschaffen, die eine Kultur der strukturierten Diversität mit kontinuierlichem Austausch ermöglichen. Im Sinne der transdisziplinären Ausrichtung der Wissenschaftsinitiative wird weiterhin der aktive Einbezug von nicht-akademischen Akteuren in den gesamten Forschungsprozess eine zentrale Rolle spielen. Hierbei werden diese Forschungsformen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis sowohl „praktiziert“ als auch erforscht, evaluiert und weiterentwickelt.

Fakultätsübergreifende Zusammenarbeit

Neben der weiteren Intensivierung der inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit innerhalb der Fakultät Nachhaltigkeit wird angestrebt, Kooperationen mit Mitgliedern und Forschungsbereichen anderer Fakultäten zu intensivieren und weiterzuentwickeln. In verschiedenen Projekten hat sich der Multiplikationseffekt dieser Zusammenarbeit bereits bewährt. Aus diesem Grund wird in diesem Bereich ein zentraler Entwicklungsschritt für die Wissenschaftsinitiative gesehen. Übergreifende Themen wie Ressourcen Governance oder Gesundheit sollen gemeinsam entwickelt und Potentiale an den Schnittstellen zwischen den Fakultäten und Wissenschaftsinitiativen gemeinsam „erkundet“ werden. Um die fakultätsübergreifende Zusammenarbeit zu stärken sollen idealerweise in jeder Fakultät Professuren mit einem klaren Nachhaltigkeitsbezug und intensiven Verbindungen zur Wissenschaftsinitiative vorhanden sein und in einem intensiven Diskurs mit den Professor_innen der Fakultät Nachhaltigkeit stehen. Durch Zweitmitgliedschaften in verschiedenen Fakultäten könnte diese Funktion auch institutionell gefestigt werden.

2.5.2.3 Forschungsorientierte Entwicklung der Lehre

In der Lehre verfolgt die Wissenschaftsinitiative das Ziel, Beiträge zur Bildung von verantwortungsbewussten gesellschaftlichen Akteuren einer Nachhaltigkeitstransformation zu leisten. Hierzu werden neben fundierten Fachkenntnissen vor allem auch Schlüsselkompetenzen zur Bewältigung dieser Aufgaben vermittelt.

Stärkung von Hochschulbildung für Nachhaltige Entwicklung auf drei Ebenen



Die Wissenschaftsinitiative leistet aktuell Beiträge zur Hochschulbildung für Nachhaltige Entwicklung auf den folgenden drei Ebenen, welche gezielt gestärkt und weiterentwickelt werden sollen:

- Nachhaltigkeit als integraler **Bestandteil aller Studiengänge** der Leuphana Universität Lüneburg: Nachhaltigkeitsrelevante Inhalte sind zentrale Bestandteile des Leuphana Semesters sowie des Komplementärstudiums auf Bachelor- und Masterebene. Hervorzuheben ist hierbei insbesondere das „Modul Wissenschaft trägt Verantwortung“ im Leuphana Semester. Auch in Zukunft soll dieses Modul in Kooperation mit dem College durch die Initiative getragen und weiterentwickelt werden. Im Rahmen des Komplementärstudiums auf Bachelor- und Masterebene soll verstärkt versucht werden Formate zu entwickeln, die anschlussfähig zu verschiedenen Masterprogrammen sind und auf diese Weise eine Profilbildung (siehe unten) als Nachhaltigkeitsakteure erlauben.
- Nachhaltigkeit als Spezialisierung: Die bestehende **Spezialisierungsmöglichkeit** als Umwelt- und Nachhaltigkeitswissenschaftler_in auf allen Ausbildungsebenen (Bachelor, Master und PhD) soll erhalten und weiterentwickelt werden (siehe integrierte Curriculumsentwicklung). Hierbei soll vor alle auf Masterebene die Möglichkeit ausgelotet werden, weitere spezifische Studienprogramme zu entwickeln, wie dies beispielsweise mit dem Global Sustainability Science Programm bereits erfolgt ist.
- Nachhaltigkeit als Merkmal der **Profilbildung**: Eine dritte Ebene stellen Angebote dar, die es Studierenden anderer Studiengänge bzw. Spezialisierungen erlauben, Nachhaltigkeit als Merkmal zur Spezifizierung ihres Profils zu nutzen. Im Hinblick auf gesellschaftliche Wandlungsprozesse hin zu Nachhaltigkeit spielen diese Profile (z.B. Psychologie kombiniert mit Nachhaltigkeit oder Management kombiniert mit Nachhaltigkeit) eine zentrale Rolle. Diese Profilbildungsmöglichkeiten sind vor allem durch Angebote im Minor sowie in Angeboten der Professional School gegeben. Aus diesem Grund soll auf der einen Seite das Minor-Angebot kontinuierlich weiterentwickelt und gestärkt sowie ein umfassendes Weiterbildungsangebot mit Fokus auf Nachhaltigkeit im Rahmen der Professional School entwickelt werden.

Curricula integriert/kompetenzorientiert weiterentwickeln

Für die Entwicklung der spezifischen Nachhaltigkeitsprogramme auf allen Ebenen war die langjährige Tradition der Leuphana und ihrer Vorgängerinstitutionen im Bereich der integrativen Umweltwissenschaften eine wichtige Voraussetzung. In einem nächsten Schritt wird es darum gehen, die verschiedenen Programme noch stärker aus einer integrativen und kompetenzorientierten Nachhaltigkeitsperspektive weiterzuentwickeln. Hierzu liegt ein verstärkter Fokus auf dem Ineinandergreifen der verschiedenen Module sowie deren Rolle im



Bezug auf Nachhaltigkeitsforschung und der Qualifizierung für nachhaltigkeitsbezogene Berufsfelder. Ein wichtiger Orientierungspunkt sind hierbei Schlüsselkompetenzen für Nachhaltigkeitsakteure.

Internationalisierung weiterentwickeln

In verschiedenen Formaten konnten bereits Schritte zu einer stärkeren Internationalisierung in der Lehre gegangen werden (z.B. Studienprogramm Environmental and Sustainability Studies (Bachelor Plus Program) oder Studienprogramm Global Sustainability Science (Double Degree Master Programm)). Auch die komplette Studierbarkeit des Bachelor Umweltwissenschaften und des Masters Nachhaltigkeitswissenschaften auf Englisch bietet große Potentiale, um mehr Bildungsausländer_innen für diese Studiengänge zu gewinnen. In weiteren Entwicklungsschritten wird es darum gehen, Potentiale für weitere gemeinsame Studienprogramme mit internationalen Partneruniversitäten zu planen und zu realisieren (double oder joint degree) und die steigende kulturelle Diversität in den Studienangeboten zu nutzen, um den Mitgliedern der Fakultät den Erwerb von interkulturellen und diversitätsorientierten Kompetenzen gezielt zu ermöglichen.

Gezielter Ausbau digitaler Elemente

Im Rahmen der Wissenschaftsinitiative konnten verschiedene Erfahrungen mit digitalen Elementen in der Lehre gemacht und evaluiert werden. Hier sei exemplarisch das Projekt Global Classroom genannt, aus dem heraus sich unter anderem das Studienprogramm Global Sustainability Science entwickelt hat. In weiteren Entwicklungsschritten sollen diese Elemente auf allen Ausbildungsebenen an Bedeutung gewinnen. Hierbei werden drei Aspekte adressiert:

- Globales Lernen: in einer zunehmend vernetzten Welt, in der zentrale Herausforderungen nur in einer globalen Perspektive erfasst werden können, ist es zentral, Studierenden in verschiedenen Formaten die Möglichkeit zu geben, diese globale Perspektive aktiv kennen zu lernen. Neben Austauschprogrammen und internationalen Studienprogrammen sollen hierzu auf Modul- bzw. Projektebene Formate entwickelt werden, die eine virtuelle Interaktion mit Studierenden anderer Hochschulen sowie eine Beschäftigung mit Problemstellungen in anderen Regionen der Welt erlaubt. Hierzu werden unter anderem didaktische und organisatorische/technische Erkenntnisse aus dem Global Classroom Projekt genutzt.
- Neue Lehr-/Lernformate: digitale Medien können auch gut genutzt werden, um neue Formen der Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden zu ermöglichen. Ein Format das in geeigneten Modulen vermehrt eingesetzt werden soll, sind Flipped-



Classroom Ansätze bei welchen Grundlagenwissen in digitalen Lerneinheiten vermittelt wird, die dann in Seminaren mit den Dozierenden interaktiv diskutiert werden.

- Aufarbeiten von fehlendem Vorwissen im Selbststudium: Bei den stark inter- und transdisziplinär ausgerichteten Studiengängen im Rahmen der Wissenschaftsinitiative stellt es häufig eine besondere Herausforderung dar, dass Studienanfänger_innen mit unterschiedlichem Vorwissen in unterschiedlichen Bereichen an die Leuphana kommen. Um den Studierenden bereits im Vorfeld die Möglichkeit zu bieten sich gegebenenfalls fehlendes Vorwissen anzueignen, haben sich Vorkurse als sehr hilfreich erwiesen. In wenigen Fällen wurden diese Vorkurse bereits als e-learning Einheiten mit begleitenden Tutorien entwickelt. Diese Angebote sollen ausgebaut werden und so zu einer Qualitätssteigerung in der Ausbildung beitragen.

Weiterentwicklung projekt- und erfahrungsbasierter Lehr-/Lernformate

Mit den inter- und transdisziplinären Projekten in den Major-Angeboten auf Bachelor und Masterebene sowie in den Minor-Angeboten auf Bachelorebene nehmen projektbasierte Lehre-/Lernforschungsformate bereits eine wichtige Rolle im Rahmen der Studienprogramme ein. In den nächsten Schritten sollen diese Projekte sowie weitere projekt- und erfahrungsisierte Formate evidenzbasiert weiterentwickelt und noch stärker mit den weiteren Modulen der Studienprogramme vernetzt werden. Zudem ist geplant aus den bestehenden Erfahrungen Beiträge für transdisziplinäre sowie projekt- und erfahrungsisierte Angebote in anderen Programmen und vor allem auch für die fachübergreifenden Bereiche auf allen Ausbildungsebenen (z.B. Leuphana Semester, Komplementärstudium, Weiterbildung) zu leisten.

2.5.2.4 Transfer und gesellschaftliche Verantwortung

Die Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeit ist bestrebt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und durch gezielten Wissenstransfer eine gesellschaftliche Nachhaltigkeitstransformation zu fördern. Entsprechende Beiträge in Forschung und Lehre sind bereits oben beschrieben. Zwei weitere wichtige Elemente sind:

Kooperation und Vernetzung

Es wird angestrebt bereits bestehende Verbindungen mit gesellschaftlichen Akteuren/Institutionen weiter zu stärken und - wo sinnvoll - durch institutionelle Strukturen beziehungsweise Vereinbarungen zu festigen. Beispiele hierfür sind die 2016 startende Kooperation mit dem niedersächsischen Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz oder der Aufbau des Fallstudienbüros zur Koordination und Unterstützung der gemeinsamen (Lehr-) Forschungsaktivitäten mit der Hansestadt Lüneburg und in der Region Lüneburg. In



Zukunft wird angestrebt, auch vermehrt Projekte gemeinsam mit nicht akademischen Akteuren zu beantragen.

Formate zur Beförderung von wechselseitigen Lernprozessen

Neben transdisziplinären Forschungsprozessen sollen gezielt Foren geschaffen werden, die es erlauben, gesellschaftsrelevante Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis kontrovers zu beleuchten sowie einen transparenten Austausch von Meinungen, Interessen und Erkenntnissen zu befördern, der zur Entwicklung von gemeinsam getragenen Lösungsoptionen beiträgt.

2.5.3 Beiträge zu Querschnittsthemen der Universität

2.5.3.1 Vernetzung mit (inter-)nationalen Partnern

Die Vernetzung mit nationalen und internationalen Partnern spielt für die Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeitsforschung eine entscheidende Rolle, da auf diese Weise zum einen aktiv das sich entwickelnde Forschungsfeld der Nachhaltigkeitswissenschaft mitgestaltet werden kann und zum anderen eine substanzelle Erweiterung der Expertisen ermöglicht wird, auf die sowohl Studierende als auch Forschungsprojekte zurückgreifen können. In den vergangenen Jahren konnte sich die Wissenschaftsinitiative auf drei Ebenen sehr gut in Netzwerken positionieren und gewinnbringende Kooperationen aufbauen. Auch in Zukunft werden die begonnenen Aktivitäten auf diesen Ebenen intensiv vorangetrieben und konsolidiert. Grundsätzlich wird dabei ein klarer Fokus auf der Qualität und nicht auf der Quantität von Kooperationen liegen. Im Folgenden werden die drei Ebenen kurz beschrieben.

Mitgestaltung von ausgewählten Netzwerken im Bereich Nachhaltigkeitsforschung und -lehre

Die Fakultät Nachhaltigkeit, wie auch die Universität insgesamt, sind Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Netzwerken im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung und -lehre. Beispiele sind das Copernicus-Netzwerk, das International Sustainable Campus Network (ISCN) sowie die NAWIS Gruppe. Die Wissenschaftsinitiative verfolgt das Ziel, in ausgewählten Netzwerken in den kommenden Jahren eine noch aktiver Rolle zu spielen, diese dadurch mitzugestalten und die Wissenschaftsinitiative noch stärker zu positionieren. Eine zentrale Rolle für die Vernetzung der Fakultät und der Universität auf internationaler Ebene spielt das Network of Programs in Sustainability (NEPS), in dem die Leuphana auch zukünftig eine führende Rolle einnehmen wird. Nach der offiziellen Gründung des Netzwerks in Lüneburg im März 2015 gilt es nun, dieses weiter auszustalten und die Potentiale, die sich aus der Vernetzung führender Nachhaltigkeitsuniversitäten weltweit ergeben, zu nutzen. Auf nationaler Ebene hat die NAWIS Runde, der neben der Leuphana das Wuppertal



Institut, die Universität Kassel und das IASS angehören, in den vergangenen Jahren eine wichtige wissenschaftspolitische Rolle gespielt. In den kommenden Jahren gilt es kritisch zu evaluieren, welche Rolle dieses Netzwerk in Zukunft spielen soll und ob die Netzwerkstruktur in andere Formen übergeführt werden sollten. Auch in Zukunft sollen Mitgliedschaften in weiteren Netzwerken kritisch geprüft und in jenen Fällen realisiert werden, in welchen klar ersichtlich wird, wie das Netzwerk von Seiten der Leuphana gepflegt werden kann. Als Zielbild wird angestrebt, dass sich NEPS zum einem zentralen Netzwerk der Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeitsforschung entwickelt und daneben auf universitärer beziehungsweise fakultärer Ebene drei bis fünf zentrale Nachhaltigkeitsnetzwerke national und international aktiv mitgestaltet werden.

Gezielte Kooperationen mit Partneruniversitäten

Neben Netzwerken sollten auch in Zukunft gezielt Kooperationen mit Partneruniversitäten eingegangen werden. Der regionale Fokus auf Süd- und Mittelamerika sowie Nordafrika wird hierbei weiter verfolgt, wobei dadurch Kooperationen mit Universitäten in anderen Weltregionen nicht ausgeschlossen werden. Auch bilateraler Kooperationen sollten nur dann eingegangen beziehungsweise weitergeführt werden, wenn ein klarer Nutzen für beide Partner vorhanden ist und die Kooperation in Forschung, Lehre oder weiteren Aktivitäten „lebt“. Neben Kooperationen mit Universitäten/Hochschulen sind auch Kooperationen mit außer-universitären Forschungseinrichtungen sowie mit Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen denkbar.

Entwicklung neuer Formen der internationalen akademischen Zusammenarbeit

Neben den „klassischen“ Netzwerkaktivitäten und Kooperationen mit Partneruniversitäten wurde mit dem Center for Global Sustainability and Cultural Transformation (CGSC) eine neue institutionalisierte Form der internationalen akademischen Zusammenarbeit geschaffen. Durch das Center werden institutionelle Barrieren, die häufig Kooperationen über Institutionsgrenzen hinweg behindern, reduziert. In diesem Rahmen wird die Kooperation zwischen der Arizona State University und der Leuphana Universität Lüneburg in Forschung, Lehre und Transfer in Zukunft noch weiter gestärkt. Zudem sollen das Center kontinuierlich weiterentwickelt und evaluiert werden, um als Modell für internationale akademische Kooperationen zu dienen. In den kommenden Jahren wird zudem geprüft werden ob weitere Universitäten in das Center aufgenommen werden können oder ähnliche Kooperationsformen mit anderen Organisationen sinnvoll sein könnten.

2.5.3.2 Gender and Diversity

Die Wissenschaftsinitiative Nachhaltigkeitsforschung ist sich der Relevanz der Querschnittsthemen Gender and Diversity, sowohl in der Gestaltung des akademischen Zusammenlebens, als auch als Perspektiven in Forschung, Lehre und Transfer bewusst. Eine noch



stärkere Integration dieser Themen in alle Aktivitäten im Rahmen der Wissenschaftsinitiative wird jedoch angestrebt. Hierbei wird vor allem auch eine Steigerung des Anteils an Wissenschaftlerinnen auf Ebene der Professuren angestrebt. Dies soll unter anderem durch drei konkrete Maßnahmen erreicht werden:

- Gezielte Ausgestaltung von Berufungsverfahren: Durch eine aktive Ansprache von Wissenschaftlerinnen im Hinblick auf die Bewerbung auf ausgeschriebene Professuren soll der Anteil an Bewerberinnen gezielt gesteigert werden. Zudem soll wenn möglich vor allem auf professoraler Ebene der vorgegebene Anteil an weiblichen Mitgliedern in Berufungskommissionen überschritten werden.
- Gezielte Maßnahmen zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen: Die Fakultät Nachhaltigkeit strebt an, für 1-2 promovierte Wissenschaftlerinnen eine Förderung (1-2 Jahre) zur Vorbereitung eines Antrags auf ein exzellentes Individualförderungsprogramm (z.B. Heisenbergprofessur, Marie Curie Programme, ERC-Grants) anzubieten. Auf diese Weise könnten aussichtsreiche Nachwuchswissenschaftlerinnen gezielt in einer entscheidenden Karriephase gefördert werden. Bei Erfolg würden Fakultät und Universität gemeinsam nach Verstetigungsmöglichkeiten für die Kandidatinnen suchen.
- Steigerung der Familienfreundlichkeit im universitären Alltag: In diesem Bereich sind bereits zahlreiche Angebote vorhanden. Zum Beispiel bei der Festlegung von akademischen Terminen soll dieser Aspekt in Zukunft jedoch noch stärker berücksichtigt werden. Dies würde die Teilhabe von allen Mitarbeiter_innen mit familiären Verpflichtungen am gesamten akademischen Zusammenleben ermöglichen

Die Wissenschaftsinitiative wird zudem fakultätsinterne Diskussionen zu Gender und Diversity Aspekten gezielt fördern. Hierzu sollen diskursive Formate angeboten werden, um diese Themen und deren Bedeutung für alle Aktivitäten im Rahmen der Initiative zu beleuchten und ein noch stärkeres Bewusstsein für diese Themen zu schaffen.

Die Wissenschaftsinitiative strebt an, die kulturelle Diversität auf dem Campus zu steigern. Dies soll unter anderem durch die Berufung/Anstellung von internationalen Kolleg_innen sowie durch eine Erhöhung des Anteils an Bildungsausländer_innen in den verschiedenen Studienprogrammen erreicht werden. Sowohl auf Ebene der Mitarbeiter_innen als auch in den Studienprogrammen sollen zudem gezielte Angebote zur Vermittlung und zum Erwerb von interkulturellen Kompetenzen geschaffen bzw. weiter ausgebaut werden.



2.6 Wissenschaftsinitiative Management und unternehmerisches Handeln

2.6.1 Ausgangslage

Die Wissenschaftsinitiative Management und unternehmerisches Handeln, getragen von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften, nutzt ihre große disziplinäre Breite, um eine Reihe von relevanten interdisziplinären Fragestellungen in den nachfolgenden fachübergreifenden Profilthemen zu bündeln:

- Entrepreneurship
- Governance
- Digital Transformation
- Technology and Innovation
- Behavior and Change

Die Fakultät will dabei die Vorteile, die sich aus ihrer heterogenen Zusammensetzung mit ihren Disziplinen BWL, VWL, Informatik, Ingenieurwesen, Psychologie und Rechtswissenschaft für die interdisziplinäre Forschung und Lehre ergeben, für ihre künftige Entwicklung nutzen und dafür ihre heutige Struktur stärken und weiterentwickeln. Im Einklang mit den voraussichtlich positiven Empfehlungen aus der WKN-Begehung im Jahre 2015 soll dabei insbesondere der Aufbau einer eigenständigen, internationalen und interdisziplinären Rechtswissenschaft fortgesetzt werden.

2.6.2 Entwicklungsziele und profilgebende Schwerpunkte

2.6.2.1 Profilthema „Entrepreneurship“

Entrepreneurship als Aktivität beinhaltet Personen und Prozesse, die etwas Neues hervorbringen oder etwas verändern. Sie gründet in der Leitidee der Leuphana Universität Lüneburg als handlungsorientierte Universität und ist damit eines der Profilthemen der Universität. Im Kern ist Entrepreneurship das Erkennen und Umsetzen von Gelegenheiten. Dabei geht es nicht ausschließlich um Geschäftsglegenheiten, sondern jede Art von Gelegenheit, die Wandel und Fortschritt einher bringt.

Unternehmerisches Denken und Handeln ist relevant, um Wandel verantwortungsvoll mit zu gestalten. Dies bedeutet, dass der ‚Spirit‘ des Entrepreneurships mehr als eine auf Gründung und Wachstum von profitorientierten Unternehmen ausgerichtete Haltung darstellt, vielmehr geht es um eine umfassende und verantwortungsvolle Denk- und Handlungsweise, um zu wirtschaftlich und gesellschaftlich relevanten Problemlösungen beizutragen. Entre-



preneurship stellt daher im Sinne der EU Definitionen von Schlüsselkompetenzen für das lebenslange Lernen die Fähigkeit dar, sich auf Grundlage einer Analyse des Bestehenden eigene Ziele zu setzen bzw. Ideen zu entwickeln und diese dann aktiv im Austausch mit anderen zu realisieren. Dies kann durch die Gründung eines Unternehmens (auch in Form eines Social Business oder Sustainable Business) erfolgen, es kann aber auch innerhalb eines bestehenden Unternehmens oder durch das unternehmerische Gestalten der eigenen Karriere- und Lebensplanung als „Ich-Entrepreneur“ geschehen.

Entrepreneurship wird in der Wissenschaftsinitiative durch einen interdisziplinären Ansatz untersucht, der u.a. auch Intrapreneurship, Social- und Sustainable Entrepreneurship, Female- und Cultural Entrepreneurship sowie Entrepreneurship Education betrachtet. Im Mittelpunkt steht hierbei eher die Person des Entrepreneurs als das Unternehmen.

Der interdisziplinäre Ansatz sowie das breite Entrepreneurship Verständnis mit seiner für die Universität profilgebenden Relevanz bieten vielfältige Optionen, unter anderem im Hinblick auf Forschungsthemen, wie z.B. Wirkungsforschung für Entrepreneurship Education oder psychologische und soziale Faktoren von Entrepreneurship als auch für die Lehre, wie z.B. die Entwicklung inter-/ transdisziplinärer, handlungsorientierter Methoden, ein Kompetenzprofil „Entrepreneur“ im Komplementärstudium, Mitgestaltung des Lehr-Leitbildes der Leuphana im Hinblick auf Entrepreneurship oder auch die Mitgestaltung der Startwoche durch Einbindung von unternehmerischem Denken und Handeln in das Startwochenhema.

2.6.2.2 Profilthema „Governance“

Das Profilthema Governance beschäftigt sich mit den Steuerungs- und Regelungssystemen einer Gesellschaft aus der disziplinären, multidisziplinären und interdisziplinären Sicht der in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften beheimateten Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre. Marktwirtschaftliche Ordnungen setzen ein funktionierendes Steuerungs- und Regelungssystem voraus, indem Unternehmen als Kern der marktwirtschaftlichen Ordnung so gesteuert werden, dass für die Gesellschaft bestmögliche Ergebnisse erreicht werden. Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin greift die Steuerungs- und Regelungsproblematik innerhalb von Unternehmen sowie die Auswirkungen von (staatlichen) Regulierungseingriffen auf Unternehmen auf, die Volkswirtschaftslehre diskutiert das notwendige Regelungssystem für Märkte vor dem Hintergrund von Markt- und Staatsversagen, und die Rechtswissenschaft analysiert mit dem Zivilrecht, Strafrecht und Öffentlichem Recht ein ausdifferenziertes Regelungssystem, innerhalb dessen sich Unternehmen bewegen können bzw. durch rechtliche Vorgaben von gesellschaftlich ineffizienten Verhaltensweisen „fernzuhalten“ und in Richtung erwünschtem Verhalten „gesteuert“ werden.



Eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft setzt voraus, dass die Marktwirtschaft, in der Unternehmen und Verbraucher_innen als zentrale Akteure des wirtschaftlichen Geschehens agieren, in einen Ordnungsrahmen eingebettet wird, der sowohl gesellschaftliche Steuerung der Ökonomie wie auch Akzeptanz der marktwirtschaftlichen Ordnung ermöglicht.

Nachhaltige Governance-Strukturen in Märkten zu erforschen, zu vermitteln und auf konkrete Fragestellungen praktisch zu übertragen bringt die Wissenschaftsinitiative in den Fokus der aktuellen und kontrovers geführten Diskussion über die notwendige Weiterentwicklung der Gesellschaft im Rahmen von Märkten und Unternehmen unter Einbezug von ethischen Fragestellungen, insbesondere vor dem Hintergrund der letzten Finanzkrise.

Das Forschungsprofil „Governance“ wird durch folgende inhaltliche Schwerpunkte konkretisiert:

- Regulierung und Deregulierung von Märkten und Unternehmen
- Corporate Governance
- Governance von Geschäftsmodellen der digitalen Wirtschaft
- Institutionelle Ausgestaltung des Gesundheitssystems

2.6.2.3 Profilthema „Digital Transformation“

Das Forschungsthema Digital Transformation befasst sich mit dem dramatischen Wandel, der häufig mit dem Begriff der Digitalisierung zusammengefasst wird. Es verfolgt das im Leitbild der Universität verortete Prinzip der Handlungsorientierung. Neben den IT-Megatrends (Big Data, Cloud, Internet of Things, Mobile, Smart, Social) sind es vor allem die veränderten Nutzungsgewohnheiten von Konsument_innen und Bürger_innen sowie neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zur Erhöhung des Automatisierungsgrads, die zu Veränderungen in Unternehmen und bei anderen gesellschaftlichen Akteuren führen.

Die großen Unternehmen der digitalen Ökonomie und innovative Start-Ups entwickeln fortlaufend neue Geschäftsmodelle und fordern damit Unternehmen in verschiedenen Branchen (u. a. Industrie, Dienstleistungen, Gesundheitswesen) sowie den öffentlichen Sektor heraus. Etablierte Unternehmen und Institutionen müssen sich diesen Herausforderungen stellen und eine – oft tiefgreifende – Transformation vollziehen.

Digitale Services bilden immer häufiger – sowohl für digitale als auch für physische Produkte – die Schnittstelle zum Kunden bzw. Bürger. Zusätzlich wächst die Menge der erhobenen und auswertbaren Daten aus verschiedenen Quellen (Soziale Medien, Transaktionsdaten, Sensordaten, Open Data, etc.). Unternehmen sind aufgefordert, Strategien, Systeme



und Methoden zu etablieren, die ihnen ein datengetriebenes Entwickeln und Entscheiden in allen Unternehmensbereichen (u. a. im Marketing, in der Produktion und im Vertrieb) ermöglichen.

Aufgabe der Forschung ist es, innovative Methoden und Systeme zu entwickeln und in die Nutzung in der Praxis zu transferieren. Ziel ist es, Unternehmen Innovationsimpulse zu liefern, die ihnen helfen, die Herausforderungen der Digitalen Transformation zu bewältigen.

Das Thema „digitale Transformation“ ist gut geeignet für fakultätsübergreifende Kooperation mit den Kulturwissenschaften (Digital Media, wissenschaftliche Reflexion der sich digitalisierenden Gesellschaft und der Nachhaltigkeit (Green IT, Share Economy, Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen, soziale und ökologische Bewertung der Digitalisierungsbestrebungen in der Wirtschaft). Mit der Fakultät Bildung wird eine Kooperation im Bereich E-Health / E-Mental-Health sowie zum Thema E-Learning angestrebt.

Da tiefgreifende Veränderungen für viele Unternehmen und Branchen zu erwarten sind, wird dieses Thema noch lange ein relevanter Forschungsschwerpunkt bleiben. Das Forschungsprofil „digitale Transformation“ trägt dazu bei, dass die Leuphana dieses Thema frühzeitig universitär besetzt und als geeigneter Initiator und Kooperationspartner für Drittmittelprojekt wahrgenommen wird.

Das Forschungsprofil „digitale Transformation“ wird durch folgende Schwerpunkte konkretisiert:

- Management der digitalen Transformation
- Branchen in der digitalen Transformation
- Stakeholder und Regulierung der digitalen Transformation
- Technologien und Methoden der digitalen Transformation

2.6.2.4 Profilthema „Technology and Innovation“

Das Profilthema „Technology and Innovation“ umfasst Aktivitäten in Forschung, Transfer und Lehre aus den Disziplinen Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Managementlehre zum genannten Thema. Im Profilthema „Technology and Innovation“ werden Aspekte der Leitideen der Leuphana unmittelbar aufgegriffen. Enthalten sind im Profilthema disziplinäre Forschungsthemen aus dem Bereich Ingenieurwissenschaften – wie Automatisierungstechnik, Materialforschung, Produktion und Logistik. Dazu kommen die Übersetzung technologischer Entwicklungen in marktfähige Innovationen mit Hilfe entsprechender Managementprozesse und unter Wahrung ökonomischer Bedingungen. Durch eine systemische, ganzheitliche Herangehensweise im „Engineering“ entstehen innovative Lö-



sungen, die nicht nur im Sinne des technischen Fortschritts, sondern auch der gesamten Wirtschaft und ihrer Sektoren, insbesondere hinsichtlich Ressourcenverbrauchs, Emissionsreduktion, Steigerung von Energie- und Rohstoffproduktivität sowie nachhaltiger Gestaltung von Produkten für den Übergang zu einer „Green Economy“ erforderlich sind.

Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana unterhält zu diesem Zweck ein eigenes ingenieurwissenschaftliches Institut, das sich mit der Entwicklung von Technologien in Forschung Transfer und Lehre befasst.

Aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen wie Wachstumslimitierung durch Fachkräftemangel in technischen Bereichen, Energiewende, Wahrung einer technologischen Spitzenposition (Industrie 4.0) und Erhaltung von Industriestandorten in Hochlohnländern unter Wahrung höchster ökologischer Standards werden fast immer im Kontext von „Technology and Innovation“ diskutiert.

Durch die Kooperation mit dem Helmholtz-Zentrum Gesthacht (HZG) ergibt sich für Wissenschaftler_innen und Studierende die Möglichkeit, in gemeinsamen Forschungsprojekten mitzuwirken und Laborressourcen des HZG zu nutzen. Dies ermöglicht die Entwicklung neuer Forschungs- und Lehrperspektiven und bietet hiermit interessante Differenzierungsmerkmale gegenüber anderen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Ein weiterer wichtiger Aspekt der mit dem Ausbau der HZG-Kooperation verbunden wird, ist das Heranführen von jungen Frauen an technische Themen.

2.6.2.5 Profilthema „Behavior and Change“

In dem Profilthema „Behavior and Change“ steht die Analyse des Verhaltens und Erlebens von Individuen, Gruppen und Organisationen in verschiedenen Bereichen im Vordergrund. Es verfolgt das im Leitbild der Universität verortete Prinzip der Handlungsorientierung. Beispielsweise ist individuelles Verhalten von Konsument_innen und Arbeitnehmer_innen sowohl innerhalb von Organisationen als auch auf Märkten ein gesellschaftlich und unternehmerisch relevantes Thema. Denn ohne das Verhalten zu verstehen, kann es zu Fehlentwicklungen in der Politik und der Unternehmensstrategie kommen. In diesem Kontext ist auch von Interesse, inwieweit Interventionen zu Verhaltensänderungen führen und wie Entscheidungsprozesse ablaufen. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch eine sich ändernde Umwelt (z.B. demographischer Wandel, technologischer Fortschritt, Globalisierung, Nachhaltigkeit, Wertewandel) ist zudem wichtig frühzeitig zu erkennen, inwieweit diese Veränderungen zu Verhaltensänderungen führen oder mit bisherigem traditionellem Verhalten kollidieren. Neben den rein inhaltlichen Fragestellungen, werden zur Analyse von



Verhalten qualitative und quantitative sowie experimentelle und nicht-experimentelle Forschungsmethoden angewendet und entwickelt.

Eine besondere Stärke der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg ist, dass viele unterschiedliche Disziplinen vertreten sind, die nicht nur disziplinäre Forschung betreiben, sondern auch interdisziplinär zusammenarbeiten. So befassen sich neben der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre und der Wirtschaftspsychologie auch die Rechtswissenschaften, die Wirtschaftsinformatik sowie das Wirtschaftsingenieurwesen mit „Behavior and Change“ in Forschung, Transfer und Lehre. Hieraus ergibt sich ein hohes Entwicklungspotenzial in mehreren inhaltlichen Schwerpunkten, die sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf unternehmerischer Ebene hohe Relevanz für die Zukunft haben.

Die Zukunft der Arbeit wird geprägt durch den technologischen Fortschritt (z.B. Industrie 4.0, Digitalisierung, Big Data), die Globalisierung (z.B. Potentiale durch Internationalisierung, erhöhter Wettbewerbsdruck, Migration), den in der Gesellschaft festzustellenden Wertewandel (z.B. neues Wertebewusstsein, Individualisierung, materielle Bedürfnisbefriedigung, Freizeitwunsch, Betreuung von Angehörigen, CSR und Partizipation durch Arbeitnehmer) und den Megatrend „demographischer Wandel“ (Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Silver Worker, Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen und die Integration von Migrant_innen).

Der dramatische Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft führt zu veränderten Marktrealitäten und zu neuen Konsum- und Nutzungsgewohnheiten von Konsumenten. Die Entwicklung der Nachhaltigkeit, der Trend zu Sharing Gemeinschaften sowie die mit der Digitalisierung einhergehenden veränderten Geschäfts- und Kommunikationspotenziale sind nur einige Beispiele für die Veränderungen von Lebenswelten der Konsument_innen, welche neue Anforderung an Handel und Industrie stellen. Insbesondere unter Einbeziehung psychologischer- und sozialwissenschaftlicher Erklärungsansätze sollen die im Konsumverhalten stattfindende Veränderungsprozesse analysiert werden, um auf deren Grundlage Konzepte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu entwickeln.

Das Forschungsprofil „Behavior and Change“ wird beispielhaft durch folgende Schwerpunkte inhaltlich konkretisiert:

- Zukunft der Arbeit (Future of Work)
- Zukunft des Konsument_innen-Verhaltens (Future of Consumer Behavior)



2.6.3 Beiträge zu Querschnittsthemen der Universität

2.6.3.1 Internationale Kooperationen und Netzwerke

Die Internationalisierung der Wissenschaftsinitiative Management und unternehmerisches Handeln stützt ihre profildbildenden Themen und Kompetenzfelder. In den Profilthemen, welche die Studienprogramme mit prägen und die in Forschung und Transfer bearbeitet werden, soll die internationale Ausrichtung weiter stetig ausgebaut werden. Erste Schritte sind mit den Programmen International Economic Law (zusammen mit der University of Glasgow) oder dem European Master in Work and Organizational Psychology (zusammen mit den Universitäten Valencia und Maastricht) bereits erreicht oder in Planung. In Forschung und Lehre der Wissenschaftsinitiative wird dabei eine Erhöhung des Anteils an Bildungsausländer_innen angestrebt, um eine hohe internationale Diversität zu erreichen.

Konkrete Ziele in Bezug auf die Lehre sind:

- eine Erhöhung von Studienprogrammen mit ausländischen Partnern (incomings, outgoings; im Bereich der Masterprogramme: weitere Partner für International Economic Law; Partnerschaften in anderen Studiengängen);
- die Erhöhung von Austauschplätzen (z.B. Erasmus);
- die Steigerung der Anzahl fremdsprachiger Veranstaltungen (incomings; Bachelor: IBAE; geeignete Minor; Master Business Development, Data Science);
- die Steigerung der Anzahl fremdsprachiger Lehrender (Neuberufungen);
- die Integration eines Auslandsaufenthaltes in das Studium (z.B. im Rahmen des Bachelor Plus);
- mittelfristig eine internationale Akkreditierung der Studienprogramme der Fakultät.

In Bezug auf die Forschungsaktivitäten werden eine Erhöhung internationaler Publikationen und eine Steigerung der internationalen Forschungskooperationen angestrebt. In Bezug auf Transfer werden vermehrte internationale Praxiskooperationen angestrebt.

Die Vernetzung mit internationalen Partnern ist für die Wissenschaftsinitiative Management und unternehmerisches Handeln von zentraler Bedeutung. Die spiegelt sich insbesondere in der Vielzahl von Querschnittsthemen wieder, die internationale Bezüge aufweisen. Vielfältige Bestrebungen zur Internationalisierung tragen diese Entwicklung. Gemeinsame Studienprogramme mit ausländischen Partnern tragen zu einer stärkeren Sichtbarkeit im Kontext internationaler Lehr- und Forschungsaktivitäten bei. Mit gleicher Intention wird die Mitgliedschaft in inhaltlich profilierten Netzwerken wie dem „Global Business School Network“ und dem „ESU - European University Entrepreneurship Network“ und die Präsenz auf internationalen Tagungen verfolgt.



2.6.3.2 Gender und Diversity

Das Querschnittsthema Gender stellt für die Wissenschaftsinitiative Management und unternehmerisches Handeln einen integralen Bestandteil der Forschungs-, Lehr- und Transferaktivitäten dar. Gleichstellung als durchgängiges Prinzip wird zur konsequenten Herstellung von Chancengleichheit in allen akademischen Arbeitszusammenhängen als Zielsetzung verfolgt. Der Anteil an weiblichen Studierenden, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Professorinnen soll unter anderem durch nachfolgende Aktivitäten realisiert werden:

- eine gezielte Förderung von Wissenschaftlerinnen in der Übergangsphase von der abgeschlossenen Promotion in eine Professur;
- eine aktive Bekanntmachung von Ausschreibungen über Frauennetzwerke wie femconsult und academia.net zur Verbesserung der Rekrutierungschancen von Frauen;
- eine gezielte Ansprache von Wissenschaftlerinnen im Rahmen von Berufungsverfahren;
- die Förderung von Auslandsaufenthalten in der Postdoc-Phase, die die Wettbewerbsfähigkeit von Juniorprofessorinnen/Nachwuchswissenschaftlerinnen erhöhen;
- das Heranführen von weiblichen Studierenden an technische Themen. Durch die Einbettung der Ingenieurwissenschaften in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften liegt z.B. im Bachelor „Industrietechnik“ und im Masterprogramm „Management und Engineering“ der Anteil weiblicher Studierender bei etwa 30%. Diese durch die attraktive transdisziplinäre Ausrichtung der Studienangebote zu beobachtende Entwicklung gilt es zu intensivieren.
- die Förderung weiblicher Studierender im Bereich der Ingenieurwissenschaften über gezielte Angebote, wie beispielsweise dem Projektmentoring;
- die gezielte Ansprache von Schülerinnen für mathematisch/technische Fächer durch Ausbau bereits vorhandener Kooperationen mit Schulen aus der Region.

Darüber hinaus ist die Erhöhung von Erwerbsfähigkeit von Frauen explizites Anliegen bei der Umsetzung des Profilthemas Entrepreneurship.



3 Lehre und Schools

3.1 Ausgangslage

Das Selbstverständnis der Leuphana ist geprägt durch ein Bildungsideal, das Persönlichkeitsentfaltung und Fachwissen miteinander verbindet und dieses durch ein in Deutschland einzigartiges Studien- und Universitätsmodell konkret erlebbar macht.

Unter dem Leitbild einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität verfolgt die Leuphana das Ziel, eine breite, die Persönlichkeit in all ihren Aspekten ansprechende und aktivierende Bildung zu ermöglichen („humanistisch“), die zugleich auf Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen zielt („handlungsorientiert“) und die Studierenden motiviert und befähigt, einen verantwortungsvollen und zukunftsgerichteten Beitrag zur Gesellschaft leisten zu können („nachhaltig“). Als Querschnittsaufgaben verankert sind das lebenslange Lernen, der Einsatz von Methoden des forschenden Lernens und Lehrens, sowie ein integratives Gender-Diversity Konzept für die Lehre.

Die Leuphana begreift ihre Studierenden in diesem Sinne nicht als Konsumentinnen und Konsumenten, sondern als Akteurinnen und Akteure. Als mündige Bürgerinnen und Bürger von Universität und Gesellschaft ermutigt die Universität ihre Studierenden zur umfassenden Bildung ihrer Persönlichkeit und zur Erforschung vielfältiger persönlicher wie inhaltlicher Entwicklungspfade.

Um das Leuphana Studienmodell und die damit verbundene Bildungsiede auf der Ebene der Lehrveranstaltungen, der Studienangebote und der Universität als Gemeinschaft insgesamt zu verankern, verbindet die Universität *Fakultäten und Schools* in einer Matrixstruktur. Die Studienprogramme, Themen und Inhalte sowie die fachliche Expertise der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Forschenden und der Lehrenden sind in vier Fakultäten organisiert. Drei Schools wirken darüber hinaus als fachübergreifende Heimat der Studierenden, die jeweils für eine eigenständige, an Zielgruppen orientierte Bildungsiede stehen: Im *Leuphana College*, das mit dem Bachelor abgeschlossen wird, stehen kritisches Denken und Hinterfragen sowie persönliche Verantwortung in gemeinsam gestalteten Projekten im Zentrum des Studiums. In der *Leuphana Graduate School* sind Master und Promotion als eine aufeinanderfolgende Forschungsausbildung eng miteinander verzahnt. Die *Leuphana Professional School* hat sich zum Ziel gesetzt, lebenslanges Lernen weiter voranzutreiben sowie einen wirkungsvollen Beitrag zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung der Region und darüber hinaus zu leisten.



3.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

In den vergangenen Jahren lag ein Schwerpunkt der Entwicklung der Lehre auf der Etablierung der drei Schools, dem Aufbau der Studienprogramme sowie einer prozessorientierten Unterstützung durch eine systematische Qualitätsentwicklung und durch die Einführung der Systemakkreditierung. In einer nächsten Phase der Lehrentwicklung geht es nun um die weitere fachliche Entwicklung der einzelnen von den Fakultäten in den Schools angebotenen Studienprogramme. Ziel ist die Entwicklung eines spezifischen fachlichen wie didaktischen Profils in der Lehre, für das die Leuphana Universität Lüneburg überregional geschätzt wird.

Dieser Prozess soll gemeinschaftlich von Lehrenden und Studierenden vorangetrieben werden. Im Fokus können dabei neben anderen Maßnahmen die folgenden übergreifenden *Interaktionsfelder* stehen.

Der Begriff Interaktionsfeld steht dabei für ein Grundverständnis universitärer Bildung: Die Leuphana sieht und gestaltet Bildungsprozesse zuvorderst in individuellen Lernprozessen des einzelnen Forschenden oder Studierenden, aber auch durch den Austausch und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteursgruppen. Kernüberlegung ist, dass sich Universität wesentlich durch verschiedenartige Interaktionen zwischen Individuen und einer heterogen zusammengesetzten Universitätsgemeinschaft mit verschiedenen Disziplinen, Theorie/Praxis-Erfahrungen und Menschen mit verschiedenen sozio-kulturellen Hintergründen und Lebenssituationen konstituiert. Mithin sind die Bedingungen und Möglichkeiten, unter denen Individuen interagieren, von zentraler Bedeutung für die Qualität universitärer Bildung.

Das *Interaktionsfeld „Bildung durch Inter- und Transdisziplinarität“* fokussiert auf die Interaktion zwischen unterschiedlichen Fächern. In diesem Feld sollen Antworten auf die Frage gefunden werden, wie Studierende und Lehrende über Grenzen wissenschaftlicher Disziplinen hinweg unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen und Forschungsparadigmen produktiv verbinden können, um Lösungen für fachübergreifende Herausforderungen und Probleme zu entwickeln. Mit dem College, der Graduate und der Professional School stehen bereits Einrichtungen zur Verfügung, die fachübergreifend für inter- und transdisziplinär aufgebaute Studienprogramme operieren. Diese Studienprogramme sollen weiterhin durch innovative Formate weiterentwickelt werden.

Auch aufgrund der Verankerung des Prinzips der “Handlungsorientierung“ im Leitbild der Leuphana legt das *Interaktionsfeld „Bildung durch erfahrungsorientierte Reflexion“* einen Entwicklungsschwerpunkt auf die Interaktion zwischen Theorie und Praxis nahe. Hier ist die



Frage, wie sich ein erfahrungsorientierter Dialog zwischen Theorie und Praxis noch stärker in Studium und Lehre fördern lässt.

Die zunehmende globale und kulturelle Vernetzung will die Leuphana durch das *Interaktionsfeld „Bildung durch Diversität“* frühzeitig proaktiv gestalten und die Interaktion zwischen Studierenden und Lehrenden mit heterogenen sozio-kulturellen Hintergründen fördern. Ziel ist es, die Unterschiedlichkeit der Universitätsmitglieder nicht nur anzuerkennen, sondern bewusst zu fördern und durch gezielte Erfahrungs- und Reflexionsangebote für produktive Lehr- und Lernprozesse zugänglich zu machen.

Dem Ziel, Lernerfahrungen von Studierenden durch Diversität in Lehre und Studium zu fördern, folgt auch das *Interaktionsfeld „Bildung durch digitale Lehrformate“*. Durch Online-Lehr- und Lernformate erhalten z.B. Studierende aus verschiedenen kulturellen Kontexten oder in besonderen Lebenssituationen Zugang zu Lehrveranstaltungen der Leuphana. Beispielhaft hat die Leuphana durch ihre Digital School oder im Pilot-Projekt Global Classroom zusammen mit der Arizona State University bereits umfangreiche Erfahrungen sammeln können, wie weltweite Lehrangebote sowohl für kleine Gruppen wie auch für mehrere tausend Teilnehmer_innen mit sehr unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und soziokulturellen Hintergründen gestaltet werden können. Diese Erfahrungen auch für die Weiterentwicklung der grundständigen Bachelor und Masterprogramme zu nutzen, ist eine zentrale Herausforderung innerhalb dieses Interaktionsfeldes.

Die Fragen zur didaktischen Aufbereitung der Lehrinhalte führen abschließend im Interaktionsfeld *„Bildung durch Dialog in der Präsenzlehre“* zu einem Fokus auf die persönliche Interaktion zwischen Studierenden und Lehrenden in Lehrveranstaltungen. In diesem Feld geht es um eine Verbesserung der Lehr- und Lernqualität z.B. durch die Förderung besonderer didaktischer Konzepte, durch eine bessere Abstimmung des Gesamtcurriculums oder durch besondere dialogische Elemente der Lehre.

Weitere Ziele für die Entwicklung der Lehre an der Leuphana betreffen einen möglichst hohen Anteil an Wahlmöglichkeiten für Studierende bzgl. zur Verfügung stehender Module und der Art der Prüfungsformen. Prüfungen sollen die Herausforderungen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Studieninhalten möglichst diskursiv aufnehmen. Die Universität strebt an, Prüfungsformen zu etablieren, die wie z.B. eigenständige Forschungsarbeiten die kritische Auseinandersetzung und praktische Anwendung von Studieninhalten fördern. Im Dialog zwischen Lehrenden und Studierenden sollen regelmäßige Qualitätszirkel zur inhaltlichen Entwicklung der Studienprogramme beitragen. In diesem Zusammenhang soll auch der Zeiteinsatz und die zeitliche Belastung der Studierenden hinsichtlich ihrer Angemessenheit regelmäßig reflektiert werden.



Die Universität strebt darüber hinaus an, den Zugang zum Teilzeitstudium zu vereinfachen, um individuelle Lebenssituationen der Studierenden noch besser zu berücksichtigen. Das freiwillige Engagement der Studierenden im Sinne der nachhaltigen Entwicklung an der Leuphana soll weiterhin gefördert werden. Die vorhandene Förderung auch außeruniversitären Engagements soll in ihren Strukturen erhalten und weiter unterstützt werden.



3.3 College

3.3.1 Ausgangslage

Das Leuphana College mit seinem Studienmodell aus Leuphana Semester, Major, Minor und Komplementärstudium stellt ein wichtiges Profilmerkmal der Leuphana dar. Seine Entwicklung wird dabei insbesondere geprägt von den Leitideen der Leuphana als humanistische, nachhaltige und handlungsorientierte Universität. Als humanistische Universität verfolgt die Leuphana das Ziel, eine breite, die Persönlichkeit in all ihren Aspekten ansprechende und aktivierende Bildung zu ermöglichen und begreift die wissenschaftliche Reflexion dieser Prinzipien der Persönlichkeitsbildung als wesentlichen Teil ihres universitären Selbstverständnisses. Als nachhaltige Universität befähigt sie ihre Studierenden, einen zukunftsgerichteten Beitrag leisten zu können und versteht zugleich dieses Ziel als Reflex des Prinzips Verantwortung, dem sie sich wissenschaftlich und gesellschaftlich verbunden sieht. Mit der Kategorie Handlungsorientierung zielt die Universität auf die Anwendbarkeit der im wissenschaftlichen Studium erworbenen Kompetenzen in verschiedenen Kontexten und stellt sich damit ihrer besonderen Aufgabe, sich der Gesellschaft gegenüber zu öffnen.

Gemäß der Senatsberatungen im Juli 2009 ist das Ziel der Schools die „organisatorische Verankerung der Idee eines ganzheitlichen Studiums, das sich durch gut organisierte Lehrveranstaltungen, fachübergreifende Angebote und Interdisziplinarität auszeichnet“. Das College verantwortet somit vier grundsätzliche Aufgaben: Die Sicherstellung einer Kohärenz des gesamten Studienmodells für das Bachelorstudium, die Organisation der fachübergreifenden Lehre, die inhaltliche Weiterentwicklung des College selbst sowie darüber hinaus die Unterstützung einer Entwicklung der Lehrangebote der Fakultäten und entsprechender Lehrprojekte. Es trägt damit wesentlich zum akademischen Leben der Universität und – gemeinsam mit und inhaltlich getragen von den Fakultäten – zur Weiterentwicklung der Lehre an der Leuphana Universität Lüneburg bei.

3.3.2 Entwicklungsziele

Das Leuphana College will Studierende ermutigen, sich selbst und die Welt so zu hinterfragen, dass sie zu einer verantwortlichen Entwicklung der Gesellschaft beitragen können. Mit diesem Bildungsverständnis trägt das College zur Umsetzung des gesetzlichen Auftrages der Leuphana als Modelluniversität bei, indem Bachelor und Master nicht nur als Abschlussgrad, sondern bewusst als jeweils besonderes Lehrkonzept verstanden werden. Mit der Leitidee von „Bildung durch Wissenschaft“ verfolgt das College dabei das Ziel einer akademischen Allgemeinbildung freier Individuen, die sowohl theoretisch reflektieren wie



auch praktisch handeln können. Die Lehrangebote im College orientieren sich an international anerkannten fachlichen Standards.

Strukturell ergeben sich durch die verschiedenen Major- und Minor-Angebote am College vielfältige Kombinationsmöglichkeiten, die eine individuelle Profilbildung erlauben.

3.3.2.1 *Leuphana Semester*

Das Leuphana Semester ermutigt bzw. fordert Studierende, sich im Sinne einer grundständigen Sozialisierung in der Wissenschaft als einer eigenen Reflexions- und Handlungssaxiomatik mit wissenschaftlicher Analyse, Methodik und Verstehensprozessen auseinanderzusetzen. Das Leuphana Semester trägt damit einerseits zum Übergang von schulischem und universitärem Lernen, andererseits zur Schaffung unterschiedlicher Zugänge für Studierende verschiedener gesellschaftlicher Herkünfte bei. Über die Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten hinaus stellt das Leuphana Semester dabei auch grundsätzliche gesellschaftliche Fragen in übergreifenden Kontexten.

Als mündige Bürgerinnen und Bürger der Universität sollen die Studierenden im Leuphana College gestärkt werden, eigene Neigungen und Interessen sowie deren Bindung an die gewählten Studienfächer kritisch zu reflektieren und sich dabei auch der Differenz zwischen Alltagsdenken und wissenschaftlichem Denken bewusst werden. Durch besondere Lehr- und Lernformate soll gezielt die Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation im Studium gefördert werden.

Um diese Ziele zu erreichen, werden die Module im Leuphana Semester im Dialog mit den Fakultäten kontinuierlich weiter entwickelt. Dabei soll weiterhin eine schlüssige Balance zwischen fachlichen und überfachlichen Modulen im Leuphana Semester beibehalten werden. Die Konzeption der Startwoche und der Konferenzwoche sollen noch stärker als bisher in die Gesamtidee des Leuphana Semesters integriert werden, so dass die Studieneingangsphase noch stärker als Gesamtkonzept erfahrbar wird. Während des Semesters sollen Formate geschaffen werden, die den Studierenden mehr Raum zur Reflexion der Bildungs-idee, zur argumentativen Auseinandersetzung mit dem Thema Überfachlichkeit sowie dem Nutzen des Leuphana Semesters als spezifischer Studieneingangsphase bieten.

3.3.2.2 *Komplementärstudium*

Im Komplementärstudium können sich Studierende mit Problemen jenseits ihrer bisherigen Denkweise auseinandersetzen, indem sie lernen, ihr eigenes Fach aus der Perspektive anderer Fächer und Denkkulturen zu reflektieren. Das Komplementärstudium lädt die Studierenden ein, Perspektivwechsel vorzunehmen, sich Themen, Fragestellungen und Blickwinkel anderer wissenschaftlicher Disziplinen zu öffnen, über Fachgrenzen hinweg zu kommunizie-



ren und sich auf neue Zugänge sowie auf andere Herangehensweisen einzulassen. Hierzu sollen fachliche wie auch fachfremde Themen idealerweise aufeinander bezogen werden.

Zur Fokussierung dieser Ziele ist erst kürzlich eine Reform des Komplementärstudiums in Kraft getreten, welche den Studierenden durch vier fachliche Perspektiven (sozialwissenschaftlich, naturwissenschaftlich, geisteswissenschaftlich, inter- und transdisziplinär) und drei methodische Herangehensweisen (methodenorientiert, praxisorientiert, ideen- bzw. medialitätsorientiert) eine stärkere Akzentuierung verschiedener wissenschaftlichen Perspektiven ermöglicht.

Das Komplementärstudium wird durch Lehrveranstaltungen geprägt, die problembasiertes Lernen anhand konkreter Fragen, Theorien und Gegenstände zum Ziel haben. Die Lehrveranstaltungen sind dabei grundsätzlich für Studierende alle Major zugänglich, um interdisziplinäres Lernen und verschiedenartige fachliche Begegnungen zu ermöglichen. Lehrveranstaltungen können von Studierenden sowohl zur Ergänzung wie zur Vertiefung ihrer fachlichen Inhalte aus Major oder Minor genutzt werden. Das Komplementärstudium betont in besonderer Weise transdisziplinäre Ansätze und damit die Verbindung verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen wie auch die Verbindung zur Praxis.

Das Komplementärstudium mit seinem dem Minor entsprechenden und damit nicht unerheblichen Anteil am Studium strebt künftig an, in Zusammenarbeit mit den Fakultäten Profile innerhalb des Komplementärstudiums zu entwickeln, die jenseits der Inhalte der Major und Minor eine inhaltliche und strukturelle Bereicherung für die Studienprofile der Studierenden sein können. Dabei werden aus den Fächern im Rahmen der zur Verfügung stehenden Lehrkapazitäten Studienangebote für das Komplementärstudium erwartet, mit denen das jeweilige Fachprofil der verschiedenen Studierenden durch überfachliche Reflexionen geschärft, ergänzt und weiterentwickelt werden soll.

3.3.2.3 Major und Minor

Die Weiterentwicklung der Major und Minor im College liegt in der Verantwortung der Fakultäten. Major und Minor sollen grundsätzlich „disziplinären“ Traditionen folgen. Die Minor sollen dabei grundsätzlich keine nur durch einen Major anwählbare fachliche „Vertiefungen“ sein, sondern eigenständige fachliche Schwerpunkte setzen.

Die Lehrer_innenbildung an der Leuphana folgt in der Lehre einer besonderen Struktur. Diese ergibt sich aus den Besonderheiten der (rechtlichen) Anforderungen und zeigt sich beispielsweise in einer engen Verbindung zwischen Bachelor- und Masterstudium, einem hohen Grad der (inhaltlichen und organisatorischen) Koordination zwischen den Unter-



richtsfächern und einer daher nur teilweisen Angleichung an das formale Studienmodelle im College.

Seit 2007 wurde das Angebot an Major- und Minorprogrammen im College schrittweise erweitert, so dass das College zwischenzeitlich 12 Majorprogramme (plus 3 Bachelorprogramme der Lehrerbildung) und 17 Minorprogramme anbietet. Auch in Zukunft kann das Angebot an Major und Minor weiter aus- bzw. umgebaut werden. So strebt beispielsweise die Fakultät Bildung an, ihr Lehrangebot weiter auszubauen, z.B. indem Angebote der Unterrichtsfächer daraufhin geprüft werden, ob sie einzelne Fächer auch als Minor angeboten werden können.

3.3.2.4 Lehrorganisation in Kooperation mit den Fakultäten

Ausgehend von der Vorstellung, dass das Studium an der Leuphana auf vier Säulen beruht (Major, Minor, Leuphana Semester und Komplementärstudium), wirkt das College als Organisationseinheit an der gesamtuniversitären Lehre mit. Dies erfordert die grundständige Mitwirkung aller Fakultäten an der Lehre im Leuphana Semester und Komplementärstudium.

Diesen Grundüberlegungen folgen die administrativen Verfahren gemeinsamer Lehrplanung zwischen College und Fakultäten und berücksichtigen dabei die überfachlichen Aufgaben des College, wie auch die fachlichen Schwerpunkte der Fakultäten.

Die dem College gestellte Aufgabe, sich auch die Kooperation der Fakultäten untereinander zu unterstützen und weiterzuentwickeln, sollte sich an den vorhandenen Stärken der Universität orientieren und über diese gemeinsame inhaltliche Schnittmengen für die Lehre finden.

3.3.2.5 Internationalisierung

Das College strebt ein geeignetes Verhältnis zwischen deutsch- und englischsprachigen Major und Minorangeboten an. Das Leuphana Semester wird in deutscher Sprache angeboten, bietet jedoch für englischsprachige Studienprogramme äquivalente Angebote, so dass ein durchgängig englischsprachiges Studium gewährleistet werden kann. Im Komplementärstudium wird eine ausreichende Anzahl englischsprachiger Lehrveranstaltungen angeboten. Die Leuphana will auch für internationale Studierende eine möglichst diskriminierungs- und barrierefreie Zulassung gewährleisten.

Um den Herausforderungen, die sich überfachlichen Studienprogrammen im europäischen Hochschulraum stellen, gemeinsam begegnen zu können, beteiligt sich das Leuphana College am Aufbau eines europäischen Netzwerkes. Gleichzeitig sollen aber auch attraktive



Kooperationen mit Colleges deutscher Universitäten aufgebaut werden. Ziel ist eine breite Vernetzung des Colleges mit Partnerorganisationen, um fachlichen wie persönlichen Austausch zu fördern. Die Vernetzung mit Partnerorganisationen soll durch den weiteren Auf- und Ausbau von Austauschprogrammen und auch von Dual-Degree-Programmen auf Major- und Minorebene durch die Fakultäten gefördert werden.

Im College wird ein Semester als Mobilitätsfenster möglichst durch Wahlmodule so gestaltet, dass ein Auslandsaufenthalt der Studierenden unkompliziert ermöglicht wird. Die Leuphana strebt für das College einen substantiellen Anteil internationaler Studierender an, um Lernchancen durch verschiedene kulturelle und soziale Hintergründe zu ermöglichen.



3.4 Graduate School

3.4.1 Ausgangslage

Die Leuphana Graduate School wurde im Oktober 2008 mit der Idee gegründet, konsekutive Master- und Promotionsangebote aller Fakultäten unter einem organisatorischen Dach zu bündeln. Anglo-amerikanischen Vorbildern folgend steht die Graduate School für eine enge Verzahnung von Master- und Promotion und möchte so Studierende bereits in ihrem Masterstudium durch eine forschungs- und projektbasierte Didaktik und reflektierende Studienelemente mit wissenschaftlichen Theorien, Methoden und Praktiken vertraut machen. Das Studium an der Graduate School ist interdisziplinär und themenbezogen und möchte in den Schwerpunktfeldern der Leuphana zusammen mit Studierenden gesellschaftlich relevante Fragestellungen adressieren, kreative Lösungen suchen und diese vor dem jeweiligen wissenschaftlichen Forschungsstand bewerten und reflektieren. Angesichts ihrer universitätsweiten Koordinations- und Unterstützungsaufgabe für die Master- und Promotionsprogramme sowie für Fördermaßnahmen des wissenschaftlichen Nachwuchs übernimmt die Graduate School zentrale Dienstleistungsfunktionen an der Leuphana.

Nach der Gründungsphase, die mit der Einrichtung von neuen Studienprogrammen in den Feldern „Management & Entrepreneurship“, „Arts & Science“ und „Education“ einher ging, wurden diese in einer zweiten Reformphase sukzessive umgestaltet und vor dem Hintergrund der Forschungsthemen der Fakultäten profiliert. Mittlerweile ist die Graduate School mit ihren Studienprogrammen und Unterstützungsfunktionen zu einem wesentlichen Profilmerkmal der Leuphana geworden und in der Mitte der Universität angekommen. Sie übernimmt organisatorische, administrative und impulsgebende Funktionen in den Kernarbeitsfeldern „Master“, „Promotion“ und „wissenschaftlicher Nachwuchs“ (siehe hierzu Extrakapital), die durch Studienberatung, Kommunikation und Qualitätsmanagement flankierend unterstützt werden.

3.4.2 Entwicklungsziele Master

3.4.2.1 Majorportfolio zukunftsfähig weiterentwickeln

Die Major greifen aktuelle und zukunftsweisende gesellschaftliche Themen auf, deren Lehrinhalte sich an Forschungsschwerpunkten der Leuphana orientieren. Das entwickelte Majorportfolio soll inhaltlich und didaktisch entlang der Wissenschaftsinitiativen vor dem Hintergrund bestehender Lehrkapazitäten und Studierendennachfragen kontinuierlich weiterentwickelt und entsprechend angepasst werden.



3.4.2.2 Komplementärstudium profilieren

Das Komplementärstudium schafft ergänzend zu dem vertieften fachlichen Studium in den Major ein Forum für den Erwerb eines grundlegenden wissenschaftsreflexiven Verständnisses im fachübergreifenden Austausch. Die Veranstaltungen des Komplementärstudiums bringen Studierende aller Major zusammen, um Wissen- und Wissenschaft im Kontext zu begreifen, die inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern und sich mit ethischen Grundfragen der Gesellschaft sowie mit komplexen Gegenwartsfragen auseinanderzusetzen. Die Leuphana sieht in dem Komplementärstudium durch die fachübergreifende Reflektion ein wesentliches Profilmerkmal der Graduate School, welches in Zukunft weiter vor dem Hintergrund der Studienprogramme zielgruppenspezifisch geschärft werden sollte.

3.4.2.3 Internationalisierung stärken

Die Einbindung der Graduate School in internationale Netzwerke, die Internationalisierung der Studienprogramme und der Aufbau der dafür notwendigen Unterstützungsprozesse stellen weitere Entwicklungsziele der Graduate School dar. Dabei sollen je nach Studienprogramm unterschiedliche Wege der Internationalisierung beschritten werden. Ein Schwerpunktthema ist die Internationalisierung bestehender bzw. die Neuentwicklung von Studienprogrammen. Besonders im Fokus stehen dabei gemeinsame Studienprogramme mit attraktiven internationalen Partnerhochschulen. Es wird angestrebt, einen angemessenen Anteil der Angebote der Graduate School in englischer Sprache anzubieten und damit nicht nur die kulturelle Diversität des Studiums an der Graduate School zu erhöhen, sondern zugleich das Angebot an internationalen Austauschplätzen zu sichern und zu erweitern.

3.4.2.4 Doctoral Track ausbauen

Die Verbindung von Master mit Promotion wird durch die Organisation der Graduate School erleichtert. Besonders forschungsinteressierte und qualifizierte Studierende haben mit dem doctoral track die Möglichkeit, bereits ab dem 1. Semester ihres Masterstudiums sich gleichzeitig für das Promotionsstudium einzuschreiben, frühzeitig in die wissenschaftliche Forschung eingebunden zu werden und Master und Promotion aufeinander aufbauend zu planen. Die Graduate School möchte dieses Instrument des doctoral track in Abstimmung mit den Promotionskollegs weiter schärfen und ausbauen.

3.4.3 Entwicklungsziele Promotion

Die Graduate School unterstützt die Fakultäten durch ihre übergreifende Ausrichtung dabei, dass alle Doktorandinnen und Doktoranden fachübergreifend auf der Basis verlässlicher und anerkannter Verfahrensstandards promovieren, ein vergleichbares Qualifizierungsni-



veau erreichen und dadurch (inter)national wettbewerbsfähig sind. Alle Promovierenden der Leuphana sind nicht nur immatrikuliert, sondern auch einem Promotionskolleg (derzeit 14) angehörig. Die individuelle Anfertigung der Dissertation steht im Mittelpunkt des Promotionsstudiums, welches unterstützend fachbezogene Veranstaltungen mit fachübergreifenden Angeboten verbindet. Dabei werden auch Fragen von Gender und Diversity integriert. Die Organisation berücksichtigt Anforderungen von Familien, da sich gerade Promovierende in der Phase der Familiengründung befinden können.

Für den Bereich der Promotion verfolgt die Graduate School die folgenden Entwicklungsziele (siehe auch Kapitel zum wissenschaftlichen Nachwuchs).

3.4.3.1 *Promotionsstudium inhaltlich ausdifferenzieren*

Ein wesentliches Entwicklungsziel besteht in der weiteren inhaltlichen Profilierung und Ausdifferenzierung des Promotionsstudiums. Im Vordergrund steht insbesondere die quantitative Ausweitung und qualitative Verbesserung der angebotenen Veranstaltungen im Rahmen von strukturierten Promotionskollegs. Hierfür sollen einerseits weitere forschungsstarke Persönlichkeiten der Leuphana gewonnen werden; andererseits möchte die Graduate School über Kooperationsstrategien mit anderen nationalen und internationalen Graduate Schools, Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Attraktivität des Angebots für die Promovierenden verbessern. Die Akkreditierung bzw. begutachtete, wettbewerblich geförderte Graduiertenschulen erlauben in der Regel auch den Einsatz von Deputat im Promotionsstudium.

3.4.3.2 *Promotionskollegs als wissenschaftliche Orte des Diskurses stärken*

Die fachnahen Module „Forschungsmethoden“ und „Fachbezogenes Forschungskolloquium“ werden von den Promotionskollegs organisiert; sie stehen im Zusammenhang mit dem jeweiligen Dissertationsvorhaben. Sie verschaffen vertiefte methodische Einblicke und bieten die Möglichkeit, aktuelle Forschungsprozesse mit Promovierenden sowie Betreuungspersonen des gleichen Fachgebiets kritisch zu diskutieren – die besten Voraussetzungen für zielgerichtetes, diskursorientiertes Promovieren. Die Graduate School möchte die Promotionskollegs in ihrer Rolle als starke (wahrgenommene) fachbezogene Ausbildungsorte der Promovierenden, verbunden mit den überfachlichen Modulen und weiteren Angeboten über die Graduate School, stärken und eine weitere themenbezogene Ausdifferenzierung von Promotionskollegs beratend begleiten. Die Promotionskollegs sollen sich dabei grundsätzlich an den in den Wissenschaftsinitiativen der Leuphana vertretenen Forschungsschwerpunkten orientieren.

3.4.3.3 *Promotion internationalisieren*

Englisch als *Lingua franca* in vielen wissenschaftlichen Fachdisziplinen und die zunehmende Anzahl von Doktorandinnen und Doktoranden aus dem Ausland rücken die Internationali-



sierung der Promotion als weiteres zentrales Entwicklungsziel in den Vordergrund. Neben der Erhöhung englischsprachiger Veranstaltungen im Promotionsstudium auf ein angemessenes Verhältnis dienen Kooperationen und Summer Schools als wichtige Entwicklungsschritte. Dabei orientieren sich die Lehrangebote im Promotionsstudium an international anerkannten Standards. Dieses Ziel geht einher mit der Unterstützung bei der Einwerbung drittmittelfinanzierte Promotionsformate.



3.5 Professional School

3.5.1 Ausgangslage

Die Professional School blickt seit ihrer Gründung im Jahr 2009 auf einen umfangreichen Entwicklungs- und Wachstumsprozess zurück als inzwischen einer der etablierten Anbieter universitärer Weiterbildung in Deutschland. Sieben Jahre nach ihrer Gründung wird sie in Kürze einen umfassenden Evaluationsprozess einleiten, der darauf abzielt, die bestehenden Studienangebote zu optimieren und neue Studienangebote auszuarbeiten bzw. anzubieten. Schon heute kann gesagt werden, dass es an der Leuphana Universität Lüneburg gelungen ist, akademische Weiterbildung als integralen Bestandteil des besonderen Lüneburger Universitätsmodells zu definieren. Die Professional School und ihre Studierenden haben ihren festen Platz in der universitären Gemeinschaft und tragen wesentlich zur Profilbildung der Universität als Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts bei. Gleichwohl bleibt die Vernetzung der Studierenden der Professional School untereinander wie mit den übrigen Mitgliedern der Leuphana eine besondere Aufgabe, gerade angesichts der häufig sehr anstrengenden Situation für die Studierenden, die berufliche, private und Studienanforderungen vereinen müssen. Diversität und Ungleichheiten stellen darüber hinaus weitere Anforderungen bei der Verwirklichung des Bildungsauftrags.

Die Entwicklungsplanung muss zum einen Bedacht auf diese erfolgreiche Entwicklung nehmen und zudem Perspektiven für weitere Aktivitäten der Professional School aufzeigen. Das Ziel der Professional School muss sein, sich dauerhaft als einem der führenden Anbieter von weiterbildenden Studiengängen in Norddeutschland weiter zu etablieren und hierbei auch Studiengänge zu entwickeln, die deutschlandweit Interesse auf sich ziehen. Daneben sollen weitere englischsprachige Angebote entwickelt werden.

3.5.2 Entwicklungsziele

3.5.2.1 Neue Studiengänge entwickeln

Ein wesentliches Ziel der Arbeit der Professional School besteht in der Entwicklung neuer Studienangebote. Gerade im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung müssen die sich rasant wandelnden gesellschaftlichen Verhältnisse zum Anlass genommen werden, passende Weiterbildungsangebote zu erarbeiten.

Eine Entwicklungslinie wird den Bereich der Bachelorstudiengänge in den Blick nehmen. In Frage kommen hier insbesondere Angebote mit hoher regionaler Relevanz, die bereits Be-



rufstätigen ein universitäres Erststudium im Wege eines berufsbegleitenden Studiums ermöglichen.

Eine zweite Entwicklungslinie betrifft den Ausbau der Masterstudiengänge. Bereits heute kann die Leuphana Professional School auf ein umfangreiches Angebot an Masterstudiengängen verweisen, die je nach Interesse und Engagement der Lehrenden an der Leuphana weiter ausgebaut werden können. Ein Ausbau der Programme soll insbesondere in den vier Wissenschaftsinitiativen und damit den fachlichen Schwerpunkten der Leuphana erfolgen.

3.5.2.2 Weitere Studienangebote verwirklichen

Neben der Entwicklung neuer Studiengänge wird die Professional School weitere Studien- und Bildungsangebote erarbeiten. Dies wird insbesondere weitere Zertifikatsstudiengänge betreffen – auch hier abhängig von durch die Lehrenden der Leuphana in die Professional School eingebrachten Vorhaben. Zudem ist geplant, die überaus erfolgreichen Seminarreihen der Professional School weiter auszubauen, auch in Form von onlinebasierten „Webinaren“. Seminarreihen sollen zudem zu aktuellen Anlässen und ggf. in englischer Sprache angeboten werden.

3.5.2.3 Synergien zwischen bestehenden Studiengängen und dem Leuphana-Modell ausschöpfen

Ein weiteres strategisches Ziel der Professional School besteht in der engeren Verzahnung der bereits bestehenden Studiengänge. Zukünftig wird es auch darum gehen, jenseits der heutigen überfachlichen Module die Potentiale für eine noch stärke Zusammenarbeit zu erkennen und entsprechend zu nutzen. Zu diesem Zwecke wurde bereits eine neue Runde der Studiengangsleitungen etabliert, die die nächsten Schritte beraten und umsetzen soll. Aus einer Gesamtperspektive der Leuphana Universität Lüneburg folgt hieraus auch, dass bestimmte Alleinstellungsmerkmale des Leuphana-Weiterbildungsmodells noch stärker in die Studiengänge der Professional School ausstrahlen müssen. So sollen etwa die sog. überfachlichen Module der Professional School auch in Komplementärstudium unbenannt werden.

3.5.2.4 Internationalisierung der akademischen Weiterbildung vorantreiben

Akademische Weiterbildung kann in unterschiedlichen Berufsphasen der Studierenden wichtige Akzente setzen. Angesichts der immer stärker werdenden Internationalisierung vieler Berufsbilder kommt auch der Internationalisierung der jeweiligen Studiengänge eine große Bedeutung zu. Zum einen wird die Professional School in absehbarer Zeit alle wesentlichen Informationen über die weiterbildenden Studienangebote in englischer Sprache zur Verfügung stellen und entsprechendes Informationsmaterial herstellen können. Zum anderen kann es darum gehen, neben den bereits bestehenden englischsprachigen Master-



Studiengängen „Competition & Regulation“ sowie „Governance & Human Rights“ weitere englischsprachige Angebote zu erarbeiten, auch in Zusammenarbeit mit Partnern im englischsprachigen Ausland. Dies ist in einzelnen Studienangeboten, z.B. mit London City University oder der Universität Aarhus bereits gelungen. Künftig wird es darauf ankommen, diese Kooperationen mit Leben zu füllen und weitere Partner zu gewinnen.

3.5.2.5 *Finanzierung der Studiengänge sicherstellen*

Akademische Weiterbildung muss sich an den deutschen Universitäten durch Studiengebühren weitgehend selbst finanzieren. Insofern kommt einer stabilen Einnahmesituation im Bereich der Professional School überragende Bedeutung zu. Die Professional School wird im Bereich der Kommunikation weitere Initiativen entwickeln, um das Studienangebot deutschlandweit noch bekannter zu machen und die Vorteile des besonderen Bildungsmodells der Leuphana zu unterstreichen. Darüber hinaus sollen weitere strategische Partner für die Professional School gewonnen werden, mit denen zusammen weitere Bildungsangebote entwickelt und finanziert werden können.

3.5.2.6 *Stipendienprogramme entwickeln*

Mit strategischen Partnern sollen nach Möglichkeit auch Stipendienprogramme entwickelt werden. Hierdurch soll erreicht werden, Studierenden trotz bestehender sozialer Ungleichheiten ein Studium an der Professional School zu ermöglichen.

3.5.2.7 *Qualitätsmanagement abstimmen*

Dem Qualitätsmanagement kommt im Bereich der akademischen Weiterbildung eine besondere Rolle zu. Bislang hat die Leuphana Professional School hier eigene Standards entwickelt und umgesetzt, die insbesondere auch an den Vorgaben externer Akkreditierungsagenturen ausgerichtet sind. Nach erfolgreicher Systemakkreditierung der Leuphana sollen künftig auch die Studiengänge der Professional School in dieses System integriert werden, um die Vorteile der Systemakkreditierung auch für die Professional School nutzen zu können.

3.5.2.8 *Die Professional School als Teil einer lebendigen Universitätsgemeinschaft*

Die Professional School versteht sich als integraler Bestandteil der lebendigen Universitätsgemeinschaft der Leuphana. Vor diesem Hintergrund sollen in den nächsten Jahren weitere Entwicklungsschritte mit den verschiedenen Fakultäten und der Leuphana gegangen werden. Insbesondere in den Bereichen Nachhaltigkeit und Kulturwissenschaften liegt noch viel Potential, das in den nächsten Jahren gehoben werden soll und zu neuen Studiengängen führen wird. Darüber hinaus sind eigene Ringvorlesungen zu Themen der akademischen Weiterbildung sowie Onlineformate geplant. Durch die Teilnahme an den zentralen Graduiertenfeiern und eigenen Veranstaltungen soll die positive Grundstimmung, die unter den Studierenden zu verzeichnen ist, gefestigt werden und so die Grundlage für eine langanhaltende Zusammenarbeit schaffen.



tende Verbindung zwischen den Studierenden (dann Alumni) und der Leuphana Professional School gelegt werden. Die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird so wesentlich durch starke Bildungsnetzwerke geprägt, die auch die Professional School positiv weiterentwickeln helfen sollen.



3.6 Weitere zentrale Einrichtungen

3.6.1 Methodenzentrum

Das Methodenzentrum behandelt als interfakultäre Einrichtung der Leuphana Universität Lüneburg in Lehre und Forschung disziplinäre wie auch inter- und transdisziplinäre Methodenfragen. Das Spektrum der Methoden umfasst quantitative Methoden der Naturwissenschaften, der empirischen Sozial- und Wirtschaftsforschung, angewandte Statistik, qualitative sozial- und kulturwissenschaftliche Methoden sowie Methoden der inter- und transdisziplinären Forschung.

Studierende können am Methodenzentrum Expertise erwerben, welche die Methodenausbildung in den Studiengängen ergänzt und vertieft. Das vielfältige Veranstaltungsangebot ermöglicht Studierenden aller Studiengänge und Ausbildungsstufen, ihr individuelles Profil durch Methodenkompetenzen zu stärken. In Seminaren, Schulungen und Werkstätten werden Methoden vermittelt, eingeübt und eigene Anwendungen in Qualifikations- und Forschungsarbeiten begleitet. Während des gesamten Studienverlaufes an der Leuphana Universität Lüneburg – vom Projektseminar im Leuphana Semester bis zur Promotion – wird diese Unterstützung und Begleitung gewährt. Ziel ist es, profunde Methodenkenntnisse zu erwerben und Sicherheit in der Anwendung zu erlangen.

Das Methodenzentrum kooperiert eng mit den Fakultäten und Schools der Leuphana Universität Lüneburg. Beiträge zum Bachelor- und Masterstudium werden jeweils im Komplementärstudium wie auch in den fachspezifischen Studienprogrammen geleistet. Zur Qualitätsverbesserung der Methodenlehre und Forschung setzen die Mitglieder des Methodenzentrums auf Team-Teaching und regelmäßige Werkstattgespräche sowie auf kooperative Forschung mit Kolleg_innen der Fakultäten.

Das breite Spektrum vertretener Forschungsformen, Fächer und Disziplinen eröffnet am Methodenzentrum zugleich einen Forschungsraum, in dem virulente Methodenfragen zu inter- und transdisziplinärer wie auch undisziplinierter Forschung verhandelt werden und an der Weiterentwicklung von Methoden gearbeitet wird. Methodenforschung erfolgt aber auch im Horizont der disziplinären Wissenschaften der Mitglieder des Methodenzentrums.



3.6.2 Zentraleinrichtung Moderne Sprachen

Die Zentraleinrichtung Moderne Sprachen versteht sich als zentrale Einrichtung der Leuphana Universität Lüneburg für forschungsbasiertes Lehren und Lernen von Sprache und Kultur.

Die ZeMoS orientiert sich an der Sprachen- und Kulturpolitik der Europäischen Union und fördert in allen Studiengängen aktiv die Mehrsprachigkeit, die Aneignung interkultureller Kompetenzen und die Mobilität der Studierenden in einer Atmosphäre des lebenslangen Lernens. Ihre Lehre beruht auf dem neuesten Stand internationaler Forschungsergebnisse in der Fremdsprachendidaktik und der Angewandten Sprachwissenschaft sowie auf der sog. Aktionsforschung, die sich aus Ergebnissen der Seminare und eigenständiger Recherche speist.

3.6.2.1 Lehrangebote

Angeboten werden einerseits Sprachkurse in einem Bereich allgemeiner Spracherwerb (BASE). Hier finden Studierende ein breites Spektrum von Sprachen und Niveaus (A1-A2; für Englisch A2-C1) in einer großen Bandbreite unterschiedlicher Veranstaltungen. In einem nach neuesten digitalen und technologischen Standards eingerichtetem Selbstlernzentrum wird die Möglichkeit angeboten, durch selbstgesteuertes (Online)-Lernen sowohl die in der ZeMoS vermittelten Sprachen zu vertiefen als auch neue, nicht in Präsenzveranstaltungen angebotene Sprachen zu erlernen.

Andererseits bietet die Zentraleinrichtung Moderne Sprachen Lehrveranstaltungen im College in Leuphana Semester und Komplementärstudium sowie in den englischsprachigen BA- und Master-Studiengängen (z.B. Lehramt, Kulturwissenschaften, International Economic Law) an. Im Komplementärstudium konzentrieren sich die handlungs- und problemorientierten Veranstaltungen dabei – zusätzlich zu der sprachlichen Komponente – auf inhaltliche Schwerpunkte, die transkulturelle Themen behandeln und reflektieren.

Die ZeMoS stellt darüber hinaus verschiedene Angebote bereit, um die Internationalisierung der Universität zu unterstützen. Hierzu gehören derzeit Angebote für immatrikulierte ausländische Studierende und Austausch-Studierende (Deutsch als Fremdsprache), das Writing Center for Academic English (WCAE) sowie diverse Tandem-Projekte.

Das tutorisierte, selbstgesteuerte Online-Lernen im Spracherwerb sowie das Online-Angebots im Bereich DaF / Englisch (bedingt auch durch die gestiegene Zahl der Geflüchteten) sollen in Zukunft nach Möglichkeit weiter ausgebaut werden.



Wünschenswert wäre darüber hinaus der Ausbau zu einem WCARE (Writing Center for Academic Research in English) für Angehörige der Leuphana (WiMis, Junior Professuren, Professuren). Dieser Ausbau würde nicht nur alle Teile der akademischen Gemeinschaft – Wissenschaftler*innen und Angehörige der Verwaltung – an der Leuphana unterstützen und somit die Internationalisierung der Universität vorantreiben, sondern auch die angestrebte stärkere Vernetzung mit und zwischen den englischsprachigen Studiengängen und -programmen befördern.

3.6.2.2 Transferprojekte

Als Angebote für die interessierte universitäre und außeruniversitäre Öffentlichkeit organisiert die ZeMoS verschiedene Projekte, derzeit u.a. die jährliche Ringvorlesung „Maple Leaf & Stars and Stripes“, die Vorlesungsreihe PLURAL (Pluralität als Lernchance), den „American Studies Blog“, der sich an Studierende, Gymnasiasten sowie Lehrer_innen von Grund-, Haupt- und Realschulen wie Gymnasien richtet, den „Teachers‘ Workshop“ (kooperative Angebote für Lehrer_innen aller Schularten im Raum Lüneburg), internationale Konferenzen, eine Vielzahl von Gastvorträgen sowie Zertifikatsprüfungen (z.B. DELF/DALF, D.E.L.E., DSH-Prüfungen, Swedex, TOEIC). Ein besonderer Schwerpunkt liegt seit 2015 Semestern auf der sowohl formellen als auch informellen Vermittlung von Sprachen (Deutsch und Englisch) für Geflüchtete.

3.6.2.3 Akademisches Profil

Die ZeMoS legt großen Wert auf die Einbindung des Kollegiums in unterschiedliche akademische Gesellschaften mit einer Vielfalt von Themenschwerpunkten sowie den intensiven Austausch und die aktive Zusammenarbeit mit Institutionen, Organisationen und Netzwerken an und außerhalb der Leuphana Universität. Bei diesen Organisationen handelt es sich um nationale bzw. Organisationen im deutschsprachigen Raum, z.B. AKS (Arbeitskreis der Sprachzentren), FaDaF (Fachverband für Deutsch als Fremdsprache), DGfA (Deutsche Gesellschaft für Amerikastudien), GKS (Gesellschaft für Kanadastudien) sowie internationale Organisationen: z.B. ASLE (Association for the Study of Literature and the Environment), CercleS, MLA (Modern Language Association) und Tandem Fundazio.

In den letzten Jahren haben sich zudem ausgewählte inhaltliche Schwerpunkte im Bereich Nordamerikastudien (Kanada und die USA), wie z.B. Religious Minorities, Critical Animal Studies sowie Canadian Drama entwickelt. Hierzu wurden internationale Konferenzen veranstaltet, Vorträge gehalten und Publikationen in renommierten Fachzeitschriften vorgelegt. Die ZeMoS strebt an, diesen eingeschlagenen Weg thematisch noch fokussierter zu gestalten.



4 Wissenschaftlicher Nachwuchs

4.1 Ausgangslage

Durch die Förderpolitik der Wissenschaft durch EU, Bund und Länder an deutschen Hochschulen ist die Zahl qualifizierter Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dieser Anstieg geht jedoch einher mit einem Rückgang von (unbefristeten) Stellen im „wissenschaftlichen Mittelbau“ und einem starken (internationalen) Wettbewerb um Professuren. Dies führt zu deutlich veränderten Verbleibs- und Aufstiegschancen für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Aufgrund dieser wachsenden Ausdifferenzierung des akademischen Arbeitsmarktes und der gleichzeitig fortschreitenden Entstandardisierung beruflicher Biographien und Karriereplanungen¹ besteht erhöhter Beratungs- und Qualifizierungsbedarf. Wissenschaftsrat und Hochschulrektorenkonferenz weisen verstärkt auf die Notwendigkeit hin, klare Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland zu entwickeln sowie die Qualifikationen und Beschäftigungsmöglichkeiten auch außerhalb der akademischen Laufbahn bereits im Verlauf der Promovierendenausbildung in den Fokus zu nehmen.²

Die Leuphana versteht sich als Bildungsinstitution für ambitionierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, die sich für eine Karriere in der Wissenschaft oder für eine anspruchsvolle wissenschaftsbasierte Tätigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft qualifizieren wollen. In ihrer Verantwortung will die Leuphana zur Nachwuchsförderung entscheidend beitragen und sieht die folgende Elemente als zentral für eine qualifizierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchs, der mit der Leuphana Graduate School eine institutionelle Heimat besitzt (siehe auch Kapitel 7.3).

4.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

„Von der Lehrstuhluniversität zum internationalen „Faculty“-Modell“

Um vorhandene Stärken in Forschung und Lehre auszubauen sowie die internationale Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, setzt die Leuphana auf eine wissenschaftliche Personalstruktur, die von dem deutschen Sonderweg im Wissenschaftssystem mit vergleichsweise wenigen Lehrstuhlinhaberinnen bzw. -inhabern und diesen zugeordneten weisungsgebundenen Mitarbeiterstäben bewusst abweicht. Alternativ folgt die Leuphana

¹ Dumpitak et al 2014, S. 34f

² Vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2012, S. 3



dem außerhalb von Deutschland gängigen „Faculty“-Modell, welches auf einen hohen Anteil an unabhängig forschenden und lehrenden Personen mit überlappenden Wissensfeldern setzt. Damit möchte die Leuphana auch einen Beitrag zum reklamierten Flaschenhalsproblem im deutschen Wissenschaftssystem leisten, denn im Gegensatz zum Lehrstuhlsystem sieht das „Faculty“-Modell einen höheren Professurenanteil als an traditionellen Universitäten (der natürlich trotzdem niedriger ist als an Fachhochschulen oder Pädagogischen Hochschulen) auf unterschiedlichen Karrierestufen und damit entsprechend größere Berufungschancen für den wissenschaftlichen Nachwuchs vor. Gleichzeitig ist eine höhere Forschungsdynamik und bessere (internationale) Vernetzung der Universität mit wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Institutionen durch das breitere Fachkollegium zu erwarten.

Die Leuphana denkt den wissenschaftlichen Nachwuchs ganzheitlich. Bereits Masterstudierende, die sich während ihres Studiums frühzeitig über den Doctoral Track für eine wissenschaftliche Karriere qualifizieren wollen, werden als Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ernst genommen und gefördert. Die Leuphana unterstützt den wissenschaftlichen Karriereweg bestehend aus Promotionsphase, Postdoc-Phase, Juniorprofessur bis zur unbefristeten Professur (s. Abbildung) und bietet an jeder „Nahtstelle“ unterschiedliche Unterstützungsangebote. Ziel der Leuphana ist es dabei, eigenständige Forschungsaktivitäten des wissenschaftlichen Nachwuchses auf jeder Qualifikationsphase innerhalb des gesetzlichen Rahmens soweit wie möglich zu ermöglichen, z.B. durch Beratung im Forschungsservice.



Abbildung: Wissenschaftlicher Nachwuchs an der Leuphana

4.3 Promotions-Phase

Die eigenständige Forschung, die Konturierung des wissenschaftlichen Profils und die Entwicklung einer akademischen Persönlichkeit stehen im Zentrum jedes Qualifikationsprozesses. Um Promovierende bei dieser anspruchsvollen Aufgabe bestmöglich zu begleiten und zu unterstützen, stellt die Leuphana verschiedene Formate bereit. Die Förderung der wissenschaftlichen Qualifikation von Promovierenden an der Leuphana beginnt punktuell bereits



auf Masterebene (Doctoral Track) und erfolgt in eigentlichen Promotionsphase im Wesentlichen durch die aufeinander abgestimmten Elemente des Promotionsstudiums, welches für alle Promovierenden der Leuphana verpflichtend ist, sowie durch die Beheimatung in einem Promotionskolleg als wissenschaftliche Heimat für den akademischen Diskurs.

Promotionsstudium

Mit dem Leuphana-Promotionsstudium möchte die Graduate School Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler bereits während der Promotion auf zukünftige Aufgaben in Wissenschaft und Gesellschaft vorbereiten und sie zu „stewards of the discipline“³ zu machen. Im Verlauf ihrer Qualifikationsphase müssen alle Promovierenden fachbezogene und überfachliche Module belegen sowie ihre Forschung in Kolloquien zur kritisch-konstruktiven Diskussion stellen. Durch die fachübergreifenden Lernzusammenhänge werden nicht nur neue Perspektiven auf Wissenschaft eröffnet und dadurch das Verständnis für die eigene disziplinäre Verortung gestärkt, sondern die Promovierenden auch für die gesellschaftliche Verantwortung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sensibilisiert. Diese fachübergreifenden werden durch fachnahe Module und Veranstaltungen der Promotionskollegs ergänzt. Sie verschaffen vertiefte Einblicke bzw. bieten die Möglichkeit, aktuelle Forschungsprozesse mit Promovierenden und Betreuungspersonen des gleichen Fachgebietes kritisch zu diskutieren – die besten Voraussetzungen für zielgerichtetes, diskursorientiertes Promovieren.

Durch das Promotionsstudium, das aufgrund seiner inhaltlichen Ausrichtung und der flexiblen formalen Bedingungen auch unterschiedliche Bedarfe im Lebenszyklus der Promovierenden berücksichtigt, sind die Promovierenden in eine offene Forschungsumgebung eingebettet, wodurch eine produktive, interdisziplinäre Wissenschaftskultur entsteht, in der sich disziplinäre Verortung und das Verständnis für fachfremde Perspektiven und Weltsichten ergänzen und das diskursive Transzendieren traditioneller Fachgrenzen eingeübt wird. Wissenschaftlicher Weitblick, Urteilsfähigkeit und akademisches Selbstverständnis werden gefördert und damit die Perspektive auf Wissenschaft als System eröffnet.

Betreuungsbeziehung

Im Zentrum einer jeden Promotion steht die eigenständige Erarbeitung neuer Forschungsergebnisse. Dieser Prozess wird unterstützt, indem Professorinnen oder Professoren die Promovierenden fachliche begleiten, beraten und betreuen. Für ein erfolgreiches Betreuungsverhältnis sind sowohl Kontinuität als auch Qualität des Feedbacks entscheidende Faktoren. Zur Erhöhung der Verbindlichkeit und Verlässlichkeit auf beiden Seiten werden zu Beginn der Promotion in einem Gespräch die wesentlichen Aspekte besprochen, gegenseitige

³ Golde 2006



Rechte und Pflichten sowie Erwartungen definiert, Zuständigkeiten festgelegt und in einer Betreuungsvereinbarung schriftlich fixiert.⁴ Durch diese individuelle Ausgestaltungsmöglichkeit möchte die Leuphana die fachspezifisch unterschiedlichen Betreuungskulturen berücksichtigen und die Erwartungen beidseitig transparent machen. Die Kooperation zwischen Betreuenden und Promovierenden soll eigenverantwortlich so gestaltet werden können, dass das Vorhaben mit hoher Qualität innerhalb eines angemessenen Zeitraumes abgeschlossen werden kann.⁵

Die Betreuung als genuine Aufgabe von Professorinnen und Professoren umfasst an der Leuphana neben der fachlichen Begleitung der Dissertation und der regelmäßigen, kontinuierlichen Leistungsbewertung auch weiterführende Aspekte wie z. B. das Hinführen zu Aufgaben in Forschung und Lehre, das Einführen in die scientific community, die Beratung zu Karrierewegen und -optionen innerhalb und außerhalb der Hochschulen sowie hinsichtlich des Erreichens eines angemessen Qualifikationsprofils.

Promotionskollegs

Alle Promovierenden der Leuphana werden mit ihrer Zulassung einem Promotionskolleg zugeordnet. Diese Kollegs bestehen aus einander fachlich nahestehenden Promovierenden sowie mehrerer im jeweiligen Fachgebiet ausgewiesenen Betreuungspersonen. In den Kollegs stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler regelmäßig miteinander im Diskurs. Durch die Promotionskollegs können die Forschungsvorhaben stärker inhaltlich begleitet werden und über die konkreten Betreuungspersonen hinaus zusätzliche Ansprechpartner_innen für die Promovierenden bieten.⁶ In dieser Form sind die Promotionskollegs ein wesentliches Element der Promovierendenausbildung an der Leuphana und bilden sich entlang der fachlichen Forschungsschwerpunkte aus. Darüber hinaus strebt die Leuphana nach drittmittelgeförderten, klassischen themenbezogenen Promotionskollegs, die das Forschungsprofil der Universität abrunden und stärken.

4.4 Post-Doc-Phase

Die Post-Doc-Phase bezeichnet die Phase nach Abschluss der Dissertation bis zu einer eigenständigen Forschungsposition als Juniorprofessor_in, als Nachwuchsgruppenleiter_in bzw. Teil eines Förderprogramms (z.B. DFG „eigene Stelle“), die aufgrund ihrer wettbewerblichen Vergabe die besten weiteren Chancen in vielen Fächern versprechen, auf einer anderen Qualifikationsstelle in einem geeigneten Drittmittelprojekt oder als Assistent_in einer Professorin oder eines Professors. Sie umfasst je nach Fachkultur und Möglichkeiten ein bis

⁴ Vgl. Wissenschaftsrat 2011, S.18f, LHK+MWK 2014, S. 5, Krull, S. 3, Hochschulrektorenkonferenz 2012, S. 5

⁵ Vgl. DFG 2008a:1

⁶ Vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 17f, LHK+MWK, S. 4, S. 6, Krull, S. 2, Hochschulrektorenkonferenz 2012, S. 4



vier Jahre. Neben der Möglichkeit zur Publikation, zu wissenschaftlichen Vorträgen und zur Beteiligung an Anträgen sind in dieser Phase die Klärung der eigenen Potentiale, der Motivation sowie eine realistische Einschätzung der fachlichen Anforderungen und der Zukunftsperspektiven wesentlich. Entsprechend wichtig sind ehrliches Feedback und vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten.

Die hiermit verbundene Verantwortung für individuelle Entwicklungschancen und Karrierewege will die Leuphana bewusster wahrnehmen, z.B. durch verpflichtende Jahresgespräche, durch Unterstützungsinfrastruktur für Familien oder durch Mentoring für junge Wissenschaftlerinnen. Die wichtigste Aufgabe liegt jedoch bei den Professorinnen und Professoren, weil diese die spezifischen fachlichen Arbeitskontakte kennen, Leistungen erkennen und Netzwerke zur Weiterentwicklung zur Verfügung stellen können.

Die Leuphana will vor diesem Hintergrund einerseits ein attraktiver Ort werden für Post Docs anderer Universitäten – z.B. im Rahmen strukturierter Drittmittelprojekte oder Post Doc Stipendien. Andererseits will die Universität diese Entwicklungsoption auch Wissenschaftler_innen, die an der Leuphana promoviert wurden, anbieten. Diese Stellen oder Stipendien werden bewusst nur befristet angeboten, um die Chancen für alle kommenden Jahrgänge zu erhalten und nicht nur einem sehr begrenzten Personenkreis für dann sehr lange Zeit anbieten zu können.

Zugleich ist der Universität bewusst, dass wiederholte Anstellungen in verschiedenen (kurzen) Drittmittelprojekten, sich wiederholende Vertretungen, z.B. für Mutterschutz, Elternzeit, Professuren, und weitere Anstellungen oder Lehraufträge ohne hauptberufliche Tätigkeit über viele Jahre nur wenig förderlich für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind. Es ist genau deswegen ausdrückliches Ziel der Universität, Informationen über die verschiedenen erwartbaren Karrieremöglichkeiten klar und transparent zur Verfügung zu stellen, um Nachwuchswissenschaftler_innen eine verantwortungsvolle Beurteilung von persönlichen Entwicklungsoptionen frühzeitig zu ermöglichen.

4.5 Juniorprofessur, tenure-track und Habilitation

Den Vorschlägen des Wissenschaftsrates folgend verfolgt die Leuphana das Ziel, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler nach einer orientierenden Post-doc-Phase, die drei Jahre nicht überschreiten sollte, durch Juniorprofessuren zu fördern. Diese Position schafft ein Höchstmaß an wissenschaftlicher Selbstständigkeit in Forschung und Lehre und liefert damit eine besonders geeignete Qualifikationsposition.



Die Leuphana strebt grundsätzlich an, die Zahl an Juniorprofessuren mit tenure track zu erhöhen sowie Juniorprofessuren auch ohne tenure track den Übergang auf eine dauerhafte Professur zu ermöglichen. Voraussetzung dafür ist neben dem notwendigen Leistungsausweis eine entsprechende Verfügbarkeit freiwerdender Stellen. Um entsprechend abgesicherte Optionen anbieten zu können, wird vor jeder Ausschreibung einer W2/3 Professur deren Besetzung als W1 Professur mit Tenure Track geprüft.

Neben der Juniorprofessur, die von der Leuphana als präferierte Qualifikationsposition für den wissenschaftlichen Nachwuchs betrachtet wird, werden auch andere Wege zur Professur z.B. über eine Habilitation auf wissenschaftlichen Mitarbeitendenstellen, drittmitfinanzierten Forschungsprojektstellen oder Nachwuchsgruppenleitungen ermöglicht.

Für die Zielgruppe der Juniorprofessorinnen und -professoren (die auch die Habilitierenden einschließt) bietet die Leuphana spezifische Unterstützungsformate an, die auf individuelles Coaching und spezifische Fördermaßnahmen setzen.

4.6 Förderformate für den wissenschaftlichen Nachwuchs

Allen Promovierenden und Post-Docs, unabhängig davon, ob sie eine Stelle ausfüllen, ein externes oder internes Stipendium haben, universitätsextern finanziert sind oder Teil eines Drittmittelprojekts sind, steht das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen (Workshops etc.) sowie Förderung durch den Nachwuchsförderfonds der Graduate School in gleicher Weise zur Verfügung zur Verfügung.

4.6.1 Nachwuchsförderfonds

Im Rahmen des Nachwuchsförderfonds stellt die Graduate School finanzielle Unterstützung für die Teilnahme an Konferenzen oder anderen Maßnahmen für die Vernetzung in die (internationale) scientific community zur Verfügung. Dadurch wird die frühe Selbständigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchs, die Vernetzung über die Leuphana hinaus ermöglicht und das Agieren in der scientific community erfahrbar. Um Chancengleichheit zu fördern, haben alle Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler unabhängig von der Finanzierungsform ihrer Nachwuchsposition die Möglichkeit Anträge auf Fördermaßnahmen zu stellen. Damit bietet die Leuphana Graduate School ein einzigartiges Modell der finanziellen Unterstützung, das sich nicht nur positiv auf Qualifikationsprozess und -ergebnis auswirkt, indem es wissenschaftliche Kreativität und Engagement fördert, sondern auch das Berufsfeld Wissenschaft frühzeitig erlebbar werden lässt.⁷

⁷ Vgl. Wissenschaftsrat 2002, S. 48f



4.6.2 Überfachliche Qualifikation

Neben den obligatorischen fachlichen Qualifikationen zählt die Leuphana auch überfachliche Kompetenzen zum Anforderungsprofil von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern.⁸ Da jeweils nur ein kleiner Teil eine weitere akademische Qualifikationsstufe erreichen will oder kann und die überwiegende Mehrheit eine Karriere in außeruniversitären Arbeitsfeldern anstrebt bzw. angesichts der Berufschancen sucht, setzt die Leuphana auf eine fundierte Qualifizierung für beide Karrierewege.⁹

Eine Besonderheit aller Masterprogramme der Leuphana Graduate School ist das spezifische Studienmodell, das den fachlichen Modulen der Major fachübergreifende, grundlegend wissenschaftsreflexive Module im Komplementärstudium zur Seite stellt. Dadurch wird bei Studierenden mit hohem Forschungsinteresse frühzeitig die Wissenschaftsorientierung unterstützt und der Übergang in die Promotion gefördert.

Für Promovierende, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Postdocs bietet die Graduate School neben der Einzelberatung über die „GradSkills“ überfachliche Qualifikationen an, die über die Graduate School gebündelt werden: Dabei sollen die positiven Erfahrungen aus den unterschiedlichen, überfachlichen Qualifikationsfeldern Beratung, Lehre, Forschung, Management und außeruniversitärer Arbeitsmarkt weiter qualitativ verbessert und ausgebaut werden.



Abbildung: Bündelung der überfachlichen Qualifizierungsangebote im Portal „GradSkills“

⁸ Vgl. Hochschulrahmengesetz (HRG), § 21, Abs. 3: (3) Die Hochschulen sollen für ihre Doktorandinnen und Doktoranden forschungsorientierte Studien anbieten und ihnen den Erwerb von akademischen Schlüsselqualifikationen ermöglichen.

⁹ Vgl. LHK+MWK 2014, S. 6, Krull, S. 1, Hochschulrektorenkonferenz 2012, S. 6



4.7 Alternative Karrierewege an der Leuphana

Alternative Karrierewege neben dem Qualifizierungsmodell zur Professur sind an der Leuphana in wissenschaftsnahen Aufgabenfeldern wie Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftsadministration möglich. Damit wird dem Bedarf nach einem professionalisierten Hochschulmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen begegnet.

Bei besonders begründetem Bedarf können in Fakultäten und zentralen Einrichtungen auch Stellen dauerhaft durch dieselbe Person besetzt werden, die lehr- und wissenschaftsbezogene Dienstleistungen für Lehre oder Forschung erfüllen. Hierzu gehören insbesondere gewisse fachpraktische oder künstlerische Lehraufgaben, Teile der Sprachausbildung oder spezifische begründete Betreuungsaufgaben von Studierenden z.B. in Laboren. Die Definition dieser Stellen erfolgt jeweils fachspezifisch auf Vorschlag der Dekanate.

Zusammenfassend ergeben sich für den wissenschaftlichen Nachwuchs damit neben einer Karriere in außerwissenschaftlichen Praxisfeldern und der Berufung auf eine Professur zwei weitere, wenn auch quantitativ begrenzte Karrierefelder an der Leuphana, nämlich in den lehr- und wissenschaftsbezogenen Dienstleistungen sowie im Wissenschaftsmanagement. Für beide Typen bietet die Leuphana auch wechselnd zu besetzende Stellen an, damit Personen erfahren können, ob sie diesen Weg auch auf längere Zeit oder Dauer gehen wollen. Entsprechende Weiterbildungen und die Jahresgespräche unterstützen die Professionalisierung in diesen Aufgaben.



Abbildung: Vier Säulen der (wissenschaftlichen) Beschäftigung an der Leuphana



5 Transfer

Wissenstransfer, Gründung, Career und Alumni Service

5.1 Ausgangslage

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht sich als Teil der Gesellschaft und Hochschule neuen Typs, die Persönlichkeiten ausbildet, welche selbstständig ihre Lebenschancen gestalten und einen positiven Beitrag zur zukunftsgerechten Entwicklung der Gesellschaft leisten. Ihr Ziel ist es, den Austausch zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sowie dem akademischen Umfeld aktiv zu gestalten und diesen Dialog als zentrale Aufgabe der modernen Wissensgesellschaft im Rahmen ihres institutionellen Profils wirkungsvoll zu verankern. Ihre inter- und transdisziplinären Aktivitäten sind in diesem Sinne Ausdruck von Dialogfähigkeit und der Übernahme von Verantwortung zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen einer transformativen Wissenschaft, welche handlungsorientierte Kompetenzen und gesellschaftliche sowie technologische Innovationen fördert.

Vor diesem Hintergrund will die Leuphana Universität Lüneburg in den kommenden Jahren die Kooperationen mit Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft als Querschnittsaufgabe in Forschung, Lehre und Wissenstransfer intensivieren und qualitativ fortentwickeln. Die Leuphana Universität Lüneburg übernimmt so eine aktive Rolle für die Entwicklung von Stadt und Region als ein wichtiger Kooperationspartner von Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dabei sollen Kooperationen mit folgenden Entwicklungszielen aufgebaut und bereits bestehende Partnerschaften, u.a. aus dem EU-Großprojekt „Innovationsinkubator“ sowie dem „EXIST IV-Programm“, im Interesse von Universität und Region intensiviert werden.

5.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Ausbau des Umfangs von Kooperationsaktivitäten und -projekten

Die Leuphana will ihre Wissenschaftsinitiativen auf nationaler und internationaler Ebene sichtbar durch Kooperationen mit Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft profilieren. Zu diesem Ausbau werden neue Kooperation erschlossen und mit Partnern aus Wissenschaft, Lehre, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft zusammengearbeitet und kreative Wege der Entwicklung gegangen.

Festigung der regionalen, überregionalen und internationalen Vernetzung und Kooperation



Die Leuphana möchte langfristig ihre regionale, nationale und internationale Wirkung in Zusammenarbeit mit bereits bestehenden als auch neuen Netzwerkpartnern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft festigen und ausbauen. Durch Forschung und Dienstleistungen eröffnet die Leuphana den Akteuren aus Wirtschaft und organisierten Zivilgesellschaft langfristige und stabile Möglichkeiten, forschungsbasiert Wissen zur Lösung konkreter Praxisprobleme zu generieren.

Verankerung und Festigung der Gründungskultur

Die Universität pflegt Beratungsangebote für Existenzgründungen an der Leuphana, Bildungs- und Weiterbildungsangebote in diesem Bereich und eine umfassende Gründungskultur.

Weiterentwicklung der Kooperationskultur

Kooperationen zwischen externen (Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft) und internen (Forschende, Lehrende, Studierende) Akteurinnen und Akteuren sollen gepflegt sowie eine Profilierung der Kooperationskultur unterstützt werden. Die Leuphana trägt dazu bei, den Anforderungen für eine verantwortliche und effektive Zusammenarbeit gerecht zu werden. Damit trägt die Leuphana aktiv auch zur gesellschaftlichen Öffnung der Hochschule bei.

Stärkung des medialen und digitalen Wissenstransfers

Die Leuphana will durch den Wissenstransfer den Dialog und die Zusammenarbeit mit der Gesellschaft verstärken, indem sie insbesondere digitalisierte Zugänge schafft und damit vor allem solche Zielgruppen erreicht, die sich mit dem digitalen Wandel der Gesellschaft auseinandersetzen.

Entwicklung und Erprobung neuer Formate für den Wissenstransfer mit der Zivilgesellschaft
Bürgerinnen und Bürger sowie Vertreterinnen und Vertreter der organisierten Zivilgesellschaft als Zielgruppen des universitären Wissenstransfers benötigen spezifische Formate und Strukturen zur Vermittlung von Ergebnissen sowie zur Partizipation an Forschungs- oder Entwicklungsprozessen. Zukünftig sollen an diese Bedürfnisse angepasste Kommunikationsmodi und -mittel ausgebaut werden. Darüber hinaus sollen insbesondere Formate und Transfertools entwickelt werden, um Ko-Design und Ko-Produktion sowie die partizipative Kommunikation von Ergebnissen im Sinne einer Co-Dissemination im Rahmen transdisziplinärer Aktivitäten der Leuphana wirkungsvoll zu unterstützen.

Ausbau der Maßnahmen des Personaltransfers

Die Universität strebt einen Ausbau der Maßnahmen zur Karriere- und Berufsunterstützung sowie arbeitsmarktorientierten Interaktionsformaten für Studierende und Alumni an. Insbe-



sondere sollen Angebote zur Förderung des Personaltransfers in die Wirtschaft und gesellschaftliche Organisationen für die Studierende in Qualität und Umfang gesteigert werden.

Weiterentwicklung der Bindung der Alumni

Die Universität will den Umfang und die Qualität der Angebote für ehemalige Studierende und Mitarbeitende sowie Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in Zusammenarbeit mit dem Alumni- und Förderverein der Leuphana Universität Lüneburg e.V. (AFL) ausbauen. Die Alumni sollen langfristig auch als Unterstützer und Förderer an die Leuphana gebunden werden.

5.3 Aufgabenschwerpunkte

Diese angestrebte Intensivierung und Fortentwicklung von außerhochschulischen Kooperationen wird intern durch eine Bündelung der Serviceangebote der Bereiche Wissenstransfer, Gründung, Career und Alumni unterstützt. Hierzu wird ein Servicebereich für Kooperationen an der Leuphana aufgebaut, welcher die bisher teilweise separat arbeitenden Bereiche zusammenfasst, Synergien nutzt und damit integrierte Kooperationsleistungen möglich machen soll. Der Servicebereich für Kooperationen wird eine zentrale Anlaufstelle der Leuphana für kooperationsinteressierte Praxispartner und Förderer, die auf der Suche nach personen-, projekt- oder gründungsspezifischen Kooperationen sind. Folgende Aufgaben werden schwerpunktmäßig in diesem Servicebereich zur Erreichung der o.g. Entwicklungsziele umgesetzt.

Der **Wissenstransfer & Kooperationen** begleitet anwendungsorientierte Drittmittelprojekte in der Auftragsforschung und Kooperationsforschung mit Praxispartnern, die friedlichen Zwecken dienen sollen. Die Tätigkeiten umfassen dabei die Unterstützung in der Antragsstellung, die Abwicklung sowie das Monitoring großer Projekte. Der Bereich entwickelt eigene drittmittelgeförderte Transferprojekte zur Unterstützung der Aufgaben im Wissenstransfer. Die Begleitung der Schutzrechtsberatung und -verwertung sowie die Vernetzung mit regionalen Akteuren und Multiplikatoren z.B. über Veranstaltungen, Konferenzen und Messen gehören zu den klassischen Aufgaben dieses Bereichs. Des Weiteren werden über diesen Arbeitsbereich neue innovative (digitale) Konferenz- und Veranstaltungsformate erarbeitet und durchgeführt, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu befördern.

Der **Gründungsservice** der Leuphana Universität unterstützt Gründungsinteressierte durch individuelle Beratung, Qualifizierung und Förderung. Darüber hinaus sorgt er für eine optimale Vernetzung mit Akteuren des regionalen Gründungsbereiches und hilft bei der Suche nach Kapitalgebern. Der Entrepreneurship Hub (EXIST IV) bildet eine Arbeitseinheit mit dem



Gründungsservice und trägt schwerpunktmäßig zur Sensibilisierung und Verbesserung der Gründungskultur sowie der Entwicklung von zusätzlichen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten in der curricularen und extracurricularen Lehre bei.

Der **Career Service** bietet für Praxispartner_innen, Studierende sowie für den wissenschaftlichen Nachwuchs umfangreiche Angebote für Kontakte zu Arbeitgebern an. Zu den Recruiting-Angeboten gehören u.a. die Stellenbörse und Bewerberdatenbank, eine Unternehmenskontaktmesse, Recruiting Dinner, Mentoring-Angebote oder die Vermittlung von Projektstudien und Abschlussarbeiten, Unternehmenspräsentationen zur Vernetzung von Arbeitgebern mit potenziellen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen.

Der **Alumni Service** ist verantwortlich für die praxisorientierte Unterstützung der Alumni Kultur und der Alumni-Organisation an der Leuphana. Der Servicebereich unterstützt die Leuphana in der langfristigen Bindung von ehemaligen Studierenden und Mitarbeitenden an der Leuphana - als mögliche Kooperations- und Praxispartner für die Hochschule. Durch die Zusammenarbeit mit dem Alumni- und Förderverein der Leuphana Universität Lüneburg e.V. (AFL) werden Synergien für die Studierenden und Absolventinnen und Absolventen der Leuphana hergestellt, z. B. durch eine Teilhabe an individuellen Berufs wegen und Erfahrungen der Alumni, Vorbildwirkung, das Erschließen von Netzwerken oder die Bereitstellung von Praktika und Stellen.



6 Internationalisierung

6.1 Ausgangslage

Im Jahr 2012 hat die Leuphana mit dem HRK Audit Internationalisierung einen wichtigen Entwicklungsschritt getätigt und ihre Strategie, Struktur, Programme und Ressourcen von einer internationalen Expertengruppen begutachtet lassen. Die in diesem Zuge gewonnen Erkenntnisse, aber insbes. die dadurch ausgelösten Diskussionen in Fakultäten und unterstützenden Einheiten haben einen sehr fruchtbaren Dialog in Gang gesetzt, der bereits zahlreiche, innovative Initiativen hervorgebracht hat. Diesen sehr konstruktiven, auf Dialog und Unterstützung beruhenden Weg möchte die Leuphana in Zukunft weiter beschreiten und an der Idee einer regional verankerten Universität mit internationaler Ausstrahlung arbeiten.

Internationalisierung ist dabei für die Leuphana Universität Lüneburg kein Selbstzweck. Vielmehr wird Internationalisierung als ein Baustein für eine heterogene Universitätsgemeinschaft verstanden, die aufgrund ihrer Diversität besondere Lernchancen für Forschung, Lehre und Transfer zu ermöglichen in der Lage ist. Internationalisierung trägt in diesem Sinne zur Schaffung einer Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven und damit zur Generierung von Ideen und Bildungschancen bei.

6.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

6.2.1 Internationale Kooperationen und Partnerschaften

Neben der Entwicklung von bilateralen Einzelkooperationen entwickelt die Leuphana innerhalb der Arbeitsschwerpunkte ihrer Wissenschaftsinitiativen internationale Netzwerke mit ausgewählten, fachlich einschlägigen Partnern. Hierdurch sollen besondere Chancen für eine intensive Vernetzung in Forschung, Lehre und Transfer geschaffen werden.

Langjährige erfolgreiche Kooperationen, sowohl auf europäischer Ebene wie mit außereuropäischen Partnern, werden fortgesetzt und neue Kooperationen werden aufgebaut, um dem wachsenden Bedarf an Studien-, Lehr-, Aus- und Fortbildungsphasen im Ausland gerecht zu werden und zugleich Studierende, Lehrende und Verwaltungspersonal der Partner zu empfangen. Darüber hinaus werden vertiefte Beziehungen mit ausgewählten Partnern angestrebt, um gemeinsame, auf Nachhaltigkeit angelegte Projekte in Studium, Lehre, Forschung und Praxis zu entwickeln. Alle Partnerschaften gründen auf Verlässlichkeit und der Bereitschaft zu einer wirkungsvollen Kooperation, um den Erfolg der Zusammenarbeit zu sichern. Passende akademische Profile und kompatible Studienangebote gewährleisten den



qualitativ hochwertigen Austausch von Studierenden, Lehrenden und Verwaltungspersonal einschließlich der gegenseitigen akademischen Anerkennung von Studien-, Lehr- und Fortbildungsphasen.

6.2.2 Studium und Lehre

Durch internationale Studienangebote schärft die Leuphana ihr fachliches Bildungsprofil in Studium und Lehre. Ihre Studierenden will sie durch internationale Studienerfahrungen auf ein globales Wissenschafts- und Arbeitsumfeld vorbereiten. Insbesondere will sie internationale Erfahrungen im Studium reflektieren und für die Studierenden als Lernerfahrungen nutzbar machen.

Um diese Ziele zu erreichen, strebt die Leuphana den weiteren Aufbau internationaler Studienangebote zusammen mit ihren Partnerorganisationen an, auch in Form von Double und Dual Degree-Abschlüssen. In allen Studienangeboten soll ein Mobilitätsfenster mindestens ein integriertes Auslandssemester ermöglichen.

6.2.3 Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs

Auch in der Forschung strebt die Leuphana eine Schärfung ihres Forschungsprofils durch ausgewählte internationale Kooperationen an. Durch die Zusammenarbeit soll insbesondere auch eine Stärkung der Forschungskraft erreicht werden.

Hierzu wird die Leuphana in bilateralen Kooperationen und verstärkt auch in institutionellen Netzwerken (z.B. NEPS, ISCN, GBSN oder ESU) mit verschiedenen ausgewählten internationalen Partnern in gemeinsamen Forschungsprojekten zusammenarbeiten.

Die Leuphana bietet für ihren wissenschaftlichen Nachwuchs schrittweise auch englischsprachige Promovierendenprogramme und internationale Ph.D. Summer Schools an, um verstärkt internationale Promovierende gewinnen zu können.

6.2.4 Wissenstransfer und internationale Wissensallianzen

Basierend auf den Erfahrungen und den Ergebnissen des EU-Großprojekts Innovations-Inkubator wird die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern und KMUs ausgebaut und die Vernetzung von KMUs und anderen Partnern auf europäischer und internationaler Ebene gefördert, um den Wissenstransfer und die internationale Zusammenarbeit in Bildung, Forschung und Wirtschaft zu stärken. Die Kooperationen mit der Wirtschaft, z.B. Projekte von Studierenden in KMUs und Austausch von Hochschul- und Unternehmensmitarbeitern, erhöht die Kompetenzen auf beiden Seiten und damit die Innovationsfähigkeit als Grundlage regionaler Entwicklung.



6.2.5 Mobilität von Studierenden

Die Universität gründet auf einem breiten Bildungsverständnis, nach dem nicht nur Fachkompetenzen sondern auch eine an humanistischen Werten orientierte Persönlichkeitsbildung gefördert wird. Sie strebt danach, durch eine hohe Qualität der Hochschulbildung das Bildungsniveau zu verbessern und ihre Absolventen für ein globales Wissenschafts- und Arbeitsumfeld zu befähigen. Ihr Bildungsprofil orientiert sich daher an den gesellschaftlichen Erfordernissen und denen eines globalen Arbeitsmarkts und ist gekennzeichnet durch interdisziplinär angelegte und international orientierte Curricula, ein Studium Individuale, die Vermittlung komplementärer Kompetenzen sowie eine kontinuierliche Lehrentwicklung als gemeinschaftliche universitäre Aufgabe. Aufbauend auf diesem Bildungsverständnis ist es vorrangiges Ziel der Universität, ihren Bachelor- und Masterstudierenden durch studienbezogene Mobilitätsphasen im Ausland interkulturelle Erfahrungen zu ermöglichen, ihre interkulturellen Kompetenzen zu erweitern sowie den Erwerb zusätzlicher Fachkenntnisse und Qualifikationen zu befördern. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Förderung der Mobilität von Lehramtsstudierenden, da diese als Multiplikatoren in die Schulen hineinwirken.

Der Etablierung integrierter Mobilitätsfenster in allen Studiengängen mit voller akademischer Anerkennung der Mobilitätsphasen der Entwicklung und der Implementierung gemeinsamer doppelter und/oder mehrfacher Studienabschlüsse mit internationalen Partnern, vor allem auf Masterebene, kommt besondere Bedeutung zu.

6.2.6 Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Universitätsmitgliedern in der Verwaltung

Daher zielt die Universität darauf, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Mobilität von Wissenschaftler_innen und insbesondere auch Nachwuchswissenschaftler_innen auszubauen und zu fördern. Ziel ist über eine rein quantitative Steigerung der Mobilität hinaus der Aufbau internationaler Forschungsverbünde und Forschergruppen sowie die Etablierung maßgeschneiderter, auch englischsprachiger Doktorandenprogramme und internationaler Ph.D. Summer Schools, um eine gute Integration der Auslandsphasen von Incoming und Outgoing Wissenschaftler_innen in die Lehr- und Forschungsverpflichtungen an der Leuphana Universität sowie die akademische Anerkennung der Auslandsphasen zu sichern.

Das Ziel einer modernen, weltoffenen und damit internationalen Universität wird schließlich auch erreicht durch die Förderung der Mobilität des Verwaltungspersonals, das im Austausch mit internationalen Kolleginnen und Kollegen interkulturelle und zusätzliche fachliche Kompetenzen erwirkt.



6.2.7 Internationalisation at home

Als moderne und weltoffene Hochschule fühlt sich die Leuphana Universität Lüneburg einem umfassenden ‚Diversity‘ Gedanken verpflichtet. Dazu gehört die Etablierung einer Willkommenskultur für alle Hochschulangehörigen, unabhängig von Herkunft, Ethnie, Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung, auch gemäß dem Nationalen Kodex für das Ausländerstudium, dem die Universität 2010 beigetreten ist, und der stetigen Weiterentwicklung ihres Betreuungsprogramms zur Integration internationaler Studierender und Wissenschaftler_innen.

Die Universität fördert die Internationalisierung der Universität durch die Gewinnung ausländischer Studierender in allen Studienphasen. Für Studierende wie für neue hauptberufliche Universitätsmitglieder bietet die Universität Orientierungs- und Serviceangebote, um die Integration ihrer Mitglieder mit internationaler Herkunft zu erleichtern. Die Entwicklung eines zweisprachigen Campus (Deutsch und Englisch) in Wort und Schrift ist explizites langfristiges Ziel der Universität. Betreuungs- und Mentoringprogramme für internationale Studierende und Wissenschaftler sowie Maßnahmen zur Personalentwicklung der Verwaltungsmitarbeitenden sollen weiterentwickelt werden.

6.2.8 Internationale Universitätskommunikation

Webseite, Broschüren und Informationsmaterialien der Leuphana soll mittelfristig durchgehend zweisprachig auf Deutsch und Englisch entwickelt werden. In der Universitätskommunikation sollen internationale Bildungs- und Forschungsportale wie auch Social Media Angebote genutzt werden.

Um Studien- und Forschungsangebote der Universität international bekannt zu machen, unterstützt die Universität ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dabei, ihre fachlich einschlägigen Netzwerke mit Informationen insbesondere über die Forschungsschwerpunkte der Leuphana und ihre Angebote in Studium und Lehre zu versorgen.

6.2.9 Geografische Schwerpunktsetzungen

Im Sinne des europäischen Gedankens werden Partnerschaften mit Einrichtungen in allen europäischen Ländern aufgebaut und gepflegt. Außereuropäisch können fachübergreifend geografische Schwerpunkte weiterentwickelt werden, z.B. in Asien, Lateinamerika und den USA. So können bestehende Kooperationen zu strategischen Partnerschaften ausgebaut werden mit dem Ziel, den akademischen Austausch von Studierenden und Wissenschaftler_innen auf eine breite Basis zu stellen, u.a. durch die Entwicklung gemeinsamer Studienprogramme und Forschungsprojekte. Unabhängig davon sind in den vier Wissenschaftsinitiativen der Universität und orientiert am Bedarf von Studierenden, Lehrenden und Verwaltungspersonal Partnerschaften auch in anderen Weltregionen möglich und erwünscht.



Die Leuphana übernimmt darüber hinaus Verantwortung für die Gestaltung einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung, indem sie in ihrer Internationalisierungsstrategie wissenschaftliche Exzellenz und gesellschaftliche Relevanz verbindet und insbesondere die Kooperationen mit Hochschulen aus Ländern des sogenannten Globalen Südens zu Themen einer nachhaltigen Entwicklung ausdrücklich befördert und weiter stärkt.



7 Personalentwicklung

7.1 Ausgangslage

Zur Erreichung der in dieser Entwicklungsplanung dargestellten Ziele setzt die Universität auf gute Rahmenbedingungen für alle Beschäftigtengruppen und flankierende Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie schafft Voraussetzungen für die berufliche und persönliche Entwicklung aller ihrer Mitglieder. Entsprechende Angebote richten sich an alle Hochschulmitglieder und zielen neben der beruflichen Weiterbildung und Professionalisierung auch auf die Entwicklung einer partizipativen, wertschätzenden und kollegialen Hochschulkultur.

7.2 Statusgruppenübergreifende Elemente der Personalentwicklung

Die Leuphana engagiert sich in der Realisierung einer familienfreundlichen Hochschulkultur und unterstützt mit unterschiedlichen Maßnahmen die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Die Leuphana ist u.a. mit dem FaMi-Siegel für Familienfreundliche Unternehmen in der Region Nordostniedersachsen zertifiziert und Mitglied im Netzwerk „Familie in der Hochschule“. Sie entwickelt familienfreundliche Arbeitsbedingungen und ihre achtsame Hochschulkultur in Wissenschaft und Verwaltung stetig weiter. Sie fördert diese im Einklang mit Gesundheitsförderung und Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung aller Hochschulangehörigen. Bei der Umsetzung von Maßnahmen werden unterschiedliche private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse einbezogen.

Angebotene Maßnahmen, die in diesem Sinne an der Universität umgesetzt werden, sind u.a. das **Teil- und Gleitzeitangebot** bzw. die Promotion in Teilzeit, durch die eine flexible Teilung zwischen Arbeitsaufgaben und privaten Verantwortungen ermöglicht wird. Zudem verfügt die Leuphana über Betreuungsoptionen für Kinder unter drei Jahren sowie ein Eltern-Kind-Zimmer, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden kann und berät zu Themen wie Mutterschutz, Elternzeit und Elterngeld.

Die Leuphana unterbreitet allen Beschäftigtengruppen ein bedarfsgerechtes Weiterbildungsangebot (Fortbildung, Qualifizierung, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Mentoring). Dies beinhaltet gender- und diversitätssensible interne Fortbildungen und Qualifizierungsangebote für alle Mitarbeitenden in Forschung und Lehre sowie auch im Wissenschaftsmanagement und in Technik und Verwaltung.



Die Universität folgt den Prinzipien einer gender- und diversitätsorientierten Personalentwicklung. Ziele sind die Wertschätzung und Förderung der Heterogenität unter ihren Mitgliedern. Die Personalauswahl erfolgt diskriminierungsfrei, transparent und kriteriengeleitet. Alle internen Förderangebote sind geschlechtergerecht konzipiert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht, familiärem Status, Bildungshintergrund, körperlicher Beeinträchtigung, Nationalität, Religionszugehörigkeit, ethnischer oder kultureller Zugehörigkeit und sexueller Orientierung unterstützt.

Die **betriebliche Gesundheitsförderung** hat an der Leuphana einen hohen Stellenwert. Dies beeinhaltet Weiterbildungen zu gesundheitsbezogenen Themen, regelmäßige Bewegungsangebote, betriebliches Eingliederungsmanagement, regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen und Gefährdungsbeurteilungen einschließlich der psychosozialen Belastungen.

7.3 Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich

Die Leuphana übernimmt Verantwortung für die Weiterqualifizierung ihres wissenschaftlichen Personals. Da in einigen Fachrichtungen nur ein kleiner Teil der Nachwuchswissenschaftler_innen eine akademische Karriere anstrebt und eine überwiegende Mehrheit sich auf außeruniversitäre Arbeitsfelder orientiert, setzt die Leuphana auf eine fundierte Qualifizierung nicht nur für wissenschaftliche, sondern auch für außerwissenschaftliche Karrierewege (siehe auch Kapitel 4.3).¹¹

Die Förderung der wissenschaftlichen Qualifikation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler der Leuphana beginnt punktuell bereits auf Masterebene (**Doctoral Track**) und erfolgt in der Promotionsphase im Wesentlichen durch die aufeinander abgestimmten Elemente des **Promotionsstudiums** sowie die Beheimatung in einem **Promotionskolleg**. Durch **Betreuungsvereinbarungen** zum teilstrukturierten Promotionsstudium zwischen Promovierenden und Erstbetreuenden wird insbesondere eine Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltungen erreicht, um das Betreuungsverhältnis inhaltlich und zeitlich transparent zu gestalten.

Zudem steht die Möglichkeit, eine Förderung durch den **Nachwuchsförderfonds** der Graduate School zu erhalten, zur Verfügung. Gefördert werden beispielsweise Konferenzteilnahmen und Forschungsaufenthalte nach der Förderrichtlinie Nachwuchsförderfonds.

¹¹ Vgl. LHK+MWK 2014, S. 6, Krull, S. 1, Hochschulrektorenkonferenz 2012, S. 6



Für Promovierende, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Postdocs bietet die Graduate School neben der Einzelberatung das Portal „**GradSkills**“,¹² in dem Angebote unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure der Leuphana zur überfachlichen Qualifikation an einer zentralen Stelle gebündelt und in fünf Kategorien gegliedert dargestellt werden: Dabei werden die unterschiedliche Felder der Karriereberatung, Lehre, Forschung, Wissenschaftsmanagement und außeruniversitärer Arbeitsmarkt bedient.

Zudem will die Leuphana den Dialog zwischen Mitarbeiter_innen und den Vorgesetzten weiter fördern und **Personalentwicklungsgespräche** (Jahresgespräche) auch im wissenschaftlichen Bereich etablieren.

Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt auf der **Förderung weiblicher Karriereverläufe** mit dem zentralen Anliegen, Chancengleichheit insbesondere im Bereich des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses zu fördern. Über Mentoringangebote werden vor allem Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen begleitet und gefördert. Dabei offeriert die Leuphana Programme, die sich dezidiert an Wissenschaftlerinnen richten (z.B. „ProScience“). Nachwuchswissenschaftler_innen stellen Rollenmodelle für weibliche Studierende dar, die diese für eine wissenschaftsbasierte oder wissenschaftliche Karriere motivieren.

Für die Zielgruppe der **Juniorprofessorinnen und -professoren** (die auch die Habilitierenden einschließt) bietet die Leuphana spezifischere Unterstützungsformate an, die auf individuelles Coaching und spezifische Fördermaßnahmen setzen.

Die Leuphana setzt sich zum Ziel, regelmäßige Workshops für **Führungskräfte** anzubieten, in denen die eigene Führungsrolle als Professor_in reflektiert, weiterentwickelt und eine gemeinsame Kultur der Führungsverantwortung weiter vertieft wird.

7.4 Personalentwicklung für Mitarbeiter_innen in Technik und Verwaltung

Um die Unterstützungsfunktion der Universitätsverwaltung weiter zu stärken, die interne und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Prozesse zu verbessern, soll eine „Kultur der Wertschätzung, des Ermöglichens und des Gelingens“ vertieft und durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden.

Die Leuphana bietet den Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung ein umfangreiches internes **Weiterbildungsangebot** an, welches jährlich neu konzipiert wird und an dem die Beschäftigten während ihrer Arbeitszeit teilnehmen können. Zudem werden für die Mitarbei-

¹² www.leuphana.de/gradskills



terinnen und Mitarbeiter arbeitsplatzbezogene Fortbildungen angeboten, wie zum Beispiel Schulungen in SAP, Typo3 oder der Lehrveranstaltungsorganisations-Software (mystudy). Die Fort- und Weiterbildungsangebote der Leuphana Universität Lüneburg werden außerdem durch die Angebote der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HüW) und des Studieninstituts Niedersachsen ergänzt. Auch interne Stellenausschreibungen werden als Instrument der Personalentwicklung in geeigneten Fällen genutzt.

Mit dem demografischen Wandel und dem Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge wird die Auseinandersetzung mit dem Thema altersgerechtes Arbeiten deutlich wichtiger; zudem droht Wissen erfahrener Kolleginnen und Kollegen verloren zu gehen. Die Leuphana will daher die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch individuelle Angebote wie auch durch strukturelle Maßnahmen fördern. Um die Innovationskraft der Hochschule zu stärken, sollen die Motivation auch der älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Aneignung neuer Technologien sowie zur eigenen Fort- und Weiterbildung unterstützt werden. Die Universität will bei zudem einen strukturierten Wissenstransfer gewährleisten, zumal bei jüngeren Beschäftigten nicht selbstverständlich von einem (lebens-)langen Verbleib in der Hochschule ausgegangen werden kann. Hier gilt es, einen vorausschauenden Prozess der Nachbesetzung von Stellen aufzusetzen, gezielte Nachwuchsförderung und ggf. -einstellung zu betreiben und durch attraktive, gesundheitsförderliche und familienfreundliche Arbeitsbedingungen jüngere Beschäftigte an die Universität zu binden. Die Ausbildung von jungen Kolleginnen und Kollegen hat vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung.

7.5 Geplante Maßnahmen

Zur weiteren Personalentwicklung werden folgende Maßnahmen angestrebt:

Regelmäßige Workshops zur Führungskräfte-Entwicklung im wissenschaftlichen wie im nichtwissenschaftlichen Bereich;

Einführung und Etablierung von Jahresgesprächen in Verwaltung, Technik und Wissenschaft;

Weiterentwicklung der Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs;

kontinuierliche Prozessoptimierung in den zentralen und dezentralen Einrichtungen;

Bedarfsoorientierte Anpassung des Weiterbildungsangebots nach Zielgruppen und aktuellen Anforderungen;

Zielgruppenspezifischer Ausbau der Mentoring-Angebote;

Flächendeckende Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen;

Entwicklung von Angeboten im Bereich Gesundheit und altersgerechte Arbeit.



8 Gleichstellung und Diversität

8.1 Ausgangslage

Die Leuphana Universität Lüneburg fühlt sich dem gesamtgesellschaftlichen Ziel verpflichtet, gute Lern-, Arbeits- und Forschungsbedingungen im Sinne einer familienfreundlichen, gender- und diversitätsgerechten und wertschätzenden Hochschulkultur zu schaffen und dafür geeignete Maßnahmen engagiert voranzutreiben. Das Konzept des *Integrativen Gendering und Diversity* als Querschnittsthema setzt sie konsequent um. Bei der Ausgestaltung struktureller Entwicklungen der Leuphana Universität Lüneburg werden Heterogenität, Antidiskriminierung, Geschlechtergerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit anerkannt und berücksichtigt. Im Sinne der Umsetzung der Menschenrechte soll Inklusion handlungsleitend realisiert werden.

8.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit als integralen Bestandteil der Umsetzungsstrategie des Leitbildes einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität. Die Entwicklung eines Bewusstseins für gesellschaftliche Diversität sowie für geschlechterbezogene Differenzen und Hierarchisierungen ist daher ein zentraler Baustein der Universitäts- und Personalentwicklung. Die strategische Ausrichtung der Gleichstellungsarbeit greift diesen Leitgedanken mit den Prinzipien des *Integrativen Gendering und Diversity-Konzeptes*, von *Heterogenität und Antidiskriminierung* im Sinne der Inklusion sowie von *Vereinbarkeit von Familie- und Pflegeaufgaben mit Berufstätigkeit bzw. Studium* auf.

8.2.1 Strategische und konzeptionelle Entwicklung von Gleichstellung und Diversität

Zur Realisierung von Gleichstellung sowie Anerkennung von Heterogenität und zur Erreichung weiterer Ziele setzt die Leuphana Universität Lüneburg das Gleichstellungskonzept um und schreibt die gleichstellungsorientierten Positionspapiere in den Fakultäten regelmäßig fort. Ergänzend wird ein Diversitätskonzept entwickelt und fortgeschrieben. Die Universität verfolgt das Ziel, eine geschlechter- und diversitätsgerechte Mittelverteilung einzuführen. Für die Verwirklichung des Gleichstellungsauftrages stellt die Universität jährlich finanzielle Mittel in einem „Gleichstellungsfonds“ zur Verfügung. Weiterhin dienen der Zielerreichung ein alle Bereiche umfassendes Gender-Monitoring und -Controlling, eine Qualitätskontrolle der Gleichstellungsziele im Rahmen der System-Akkreditierung/-Befragung, die Fortführung des Kaskadenmodells und die Realisierung familienfreundlicher Universitätsstrukturen. Die Universität beteiligt sich am Professorinnen-Programm durch Antragstellung und greift in der Realisierung oben genannter Ziele auf entsprechende politische



Programme zurück. Des Weiteren kann die Universität aufgrund der leistungsbezogenen Mittelzuweisung über Gleichstellungserfolge einen Zugewinn an Landesförderung erreichen.

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt am 2. Juli 2014 hat die Leuphana Universität Lüneburg ein Zeichen für eine wertschätzende, diversitätsgerechte und inklusive Hochschulkultur und gegen jegliche Form von Diskriminierung gesetzt. Der damit einhergehende Verständigungs-, Partizipations- und Umsetzungsprozess bezogen auf eine universitätsweite Diversitätsstrategie wird kontinuierlich auf die sich veränderten Anforderungen angepasst und evaluiert. Die Universität verpflichtet sich über die Prozessaktivitäten und den Fortschritt der Gleichstellungsaktivitäten jährlich hochschulöffentlich Auskunft zu geben.

Konkret stellen sich die Prinzipien in den Bereichen Studium und Lehre, Forschung, Personalentwicklung sowie familienfreundliche Hochschule wie folgt dar:

8.2.2 Lehre und Studium

Die Leuphana Universität Lüneburg verfolgt das Ziel, die Studienangebote in College, Graduate School und Professional School entsprechend der spezifischen Anforderungen ihrer Studierenden geschlechter- und diversitätsgerecht optimal zu gestalten. Sie folgt dabei den Prinzipien einer gender- und diversitätssensiblen Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium. Ausgehend von intersektionalen Zugängen wird sich die Leuphana Universität Lüneburg zukünftig stärker mit Fragen einer heterogenen Universitätsgemeinschaft befassen. Analysen, beispielsweise in Bezug auf den Zugang zum und dem Verbleib im Universitätsstudium, bleiben nicht auf die Geschlechterfrage allein beschränkt. Weitere Diversitätsdimensionen sollen stärker in den Blick genommen werden.

Heterogenität von Studierenden und Lehrenden wird als (Lern-)Chance begriffen und durch gender- und diversitätssensible Maßnahmen gefördert. Dazu gehört die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen für Studierende mit Fluchterfahrung, die auf Integration und Begleitung während des Studiums zielen.

Mit dem Konzept des *Integrativen Gendering und Diversity* erfolgt auf der inhaltlichen Ebene eine Integration von Gender- und Diversitätsaspekten in Lehre und Studium. Auf struktureller Ebene verstetigt die Universität das Angebot an Lehrveranstaltungen auf dem Gebiet der Frauen- und Geschlechter- sowie der Diversitätsforschung durch Vergabe eines Gender-Diversity-Zertifikats an Studierende. Mit spezifischen hochschuldidaktischen Fortbildungsveranstaltungen schafft die Leuphana Universität Lüneburg verschiedene Angebote für Lehrende, für einen kollegialen Austausch über Erfahrungen mit einer heterogenen Studierendenschaft und für eine Professionalisierung hin zu einer diversitätsgerechten Lehre.



Der Leuphana Universität Lüneburg ist es ein wichtiges Anliegen, (potenzielle) Studierende aus sozial oder finanziell benachteiligten gesellschaftlichen Bereichen zu unterstützen, indem die Anzahl an Stipendiat_innen durch gezielte Werbung und das Vorschlagswesen für die Begabtenförderwerke ausgebaut wird. Bestehende Angebote der Schools, des Career Services, des Methodenzentrums sowie des Frauen- und Gleichstellungsbüros für Studierende aus nicht-akademischen und/oder bildungsbenachteiligten Kreisen zur Erlangung von Schlüsselkompetenzen und Erleichterung des Übergangs von der Schule in die Universität, vom Studium in den Beruf oder die weitere wissenschaftliche Qualifizierung (Mentoring-Angebote, Studienreflexions-Programm, Lotsen-Programm etc.) werden gefestigt.

Die professionelle Beratung und Unterstützung von Lehrenden und Studierenden im Umgang mit Nachteilsausgleichen sowie in der individuellen Gestaltung von Studien- und Prüfungsbedingungen für Studierende wird weiterentwickelt.

Eltern von Kindern mit Behinderungen werden bei der Nutzung familiengerechter Angebote besonders unterstützt. Eine Handreichung zum Thema „Barrierefreie Lehre und barrierefreies Studium“ wird allen Mitgliedern der Universität zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wird die Teilhabe von Studierenden mit und ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen an Lern- und Lehrsituationen ermöglicht: Dazu gehören die Sicherstellung eines barrierefreien Zuganges zur Homepage der Leuphana Universität Lüneburg, zu diversen Lernmanagementsystemen, den Studienorganisations-, Lehr-, Lern- und Informationsunterlagen und zu den Räumlichkeiten der Universität. Dieser Prozess wird durch Mentoring-Angebote unterstützt. Weitere Ziele sind der Abbau von Barrieren für stark unterrepräsentierte Gruppen (bezogen auf soziale Herkunft, Migrationsgeschichte und gesundheitliche Beeinträchtigungen) und die Eröffnung von Zugangsmöglichkeiten vor und während des Studiums sowie im Übergang vom Studium in den Beruf bzw. die weitere Qualifizierungsphase. Diese bereits erfolgreichen Maßnahmen werden fortgeführt und durch weitere Angebote zur Reduzierung der Studienabbruchsraten, zur Erhöhung der Anzahl der männlichen Studierenden in den Fächern der Kulturwissenschaften und des Lehramtes sowie der Studentinnen im MINT-Bereich und den Naturwissenschaften ergänzt.

An der Leuphana Universität Lüneburg werden Instrumente für eine stärkere Einbindung von Lehrenden stark unterrepräsentierter Gruppen in der Lehre entwickelt, die somit als Vorbild für Studierende zur Verfügung stehen.

8.2.3 Forschung

Die Geschlechterforschung als integratives Element in Forschung und Lehre wird in den vier Wissenschaftsinitiativen Kulturforschung, Nachhaltigkeitsforschung, Bildungsforschung sowie Management und unternehmerisches Handeln verstärkt und ausgebaut. In den be-



stehenden Forschungsförderfonds werden Kategorien ergänzt, die geschlechtersensible Methoden und Vorgehensweisen in Forschungsvorhaben unterstützen. Auf der strukturellen Ebene sollen in den Fakultäten weitere (Teil-)Denominationen zur Geschlechter- und Diversitätsforschung vergeben werden. Zur Profilierung, Verfestigung und weiteren Ausrichtung der Geschlechterforschung strebt die Universität die Zusammenarbeit mit der Konferenz der Einrichtungen für Frauen- und Geschlechterstudien im deutschsprachigen Raum (KEG) sowie eine Mitgliedschaft im Netzwerk LAGEN an. Hierfür wird die Universität fakultätsübergreifend ein institutionelles Netzwerk zur Geschlechter- und Diversitätsforschung aufbauen. Des Weiteren wird ein Konzept des Genderconsulting für Forschung und forschendes Lernen entwickelt.

8.2.4 Personalentwicklung

Wie an vielen Universitäten zeigt sich auch an der Leuphana Universität Lüneburg ein deutlicher Verlust von Frauen aus dem Wissenschaftssystem nach der Promotionsphase. Das Personalentwicklungskonzept der Leuphana Universität Lüneburg University zeichnet sich durch hohe Gender- und Diversitätssensibilität aus. Daher erfolgt eine gezielte Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses in der Endphase von Promotionen sowie in der Postdoc-Phase. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses umfasst die Bereitstellung von Qualifizierungsstellen und -stipendien für Nachwuchswissenschaftlerinnen, von Mentoring-Programmen in der Promotionsend- und Postdoc-Phase, die verschiedene Karrierewege innerhalb und außerhalb von Wissenschaft und Universität in den Blick nehmen, Coaching- und Workshopangebote zur Karriereplanung, zur Erlangung von Schlüsselkompetenzen und Berufungsfähigkeit sowie zur Vorbereitung auf Spitzenpositionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Leuphana Universität Lüneburg strebt eine deutliche Erhöhung ihres Professorinnenanteiles, insbesondere im Bereich der unbefristeten Professuren, an. Langfristiges Ziel ist es, eine paritätische Besetzung der Professuren zu erreichen. Die Universität strebt an, im Zeitraum dieser Entwicklungsplanung durch die anstehenden Berufungen einen Anteil von Frauen bei den unbefristeten Professuren von mindestens 30 Prozent und bei den Juniorprofessuren von mindestens 45 Prozent zu erreichen. Mit den Fakultäten werden entsprechende Ziele festgelegt.

Die Universität bietet ihren neuberufenen Professor_innen einen „Neuberufenen-Workshop“ an, in dessen Rahmen eine gender- und diversitätssensible Führungsfortbildung angeboten wird. Zur umfassenden Qualifizierung ihrer Führungskräfte wird eine Leitlinie für gleichstellungs-, diversitäts- und familiengerechte Führung erarbeitet.



Insbesondere Frauen werden in der Qualifizierung für leitende Positionen in Wissenschaftsmanagement, Technik und Verwaltung unterstützt. Um die Karriereentwicklung von Frauen in diesen Bereichen zu unterstützen, werden gezielte Maßnahmen entwickelt.

Die Leuphana Universität Lüneburg stellt sich der gesellschaftlichen Verantwortung, Menschen mit Fluchterfahrung Teilhabe an universitärer Qualifizierung zu ermöglichen, indem sie diese als Zielgruppe von Studien-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten anspricht.

Die Universität unterstützt ihre Mitglieder im Erwerb von Gender- und Diversitätskompetenzen und verstetigt ihr Angebot an gleichstellungs- und diversitätsrelevanten Themen. Angebote zur Personalentwicklung richten sich an alle Hochschulmitglieder und zielen neben der beruflichen Weiterbildung und Professionalisierung auch auf die Entwicklung einer partizipativen, wertschätzenden und kollegialen Hochschulkultur. Im Bereich berufliche Weiterbildung (Fortbildung, Qualifizierung, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Mentoring) werden gender- und diversitätssensible interne Fortbildungen und Qualifizierungsangebote für alle Mitarbeitenden in Forschung und Lehre sowie auch im Wissenschaftsmanagement und in Technik und Verwaltung realisiert und ausgebaut. Dazu zählen auch Sensibilisierungstrainings bezogen auf subtile Diskriminierungsformen, Privilegien sowie die verschiedensten Bedarfe von Menschen und ihren Lebenslagen. Referent_innen, die Qualifizierungsworkshops für Hochschulmitglieder durchführen, berücksichtigen möglichst vielfältige Lebens- und Erfahrungshintergründe, achten auf barrierefreie Zugänge, passen ihre Methodik und den Workload an Leistungsfähigkeit der Teilnehmer_innen an, zeigen diskriminierungsfreies Verhalten und verwenden wertschätzende und inklusive Sprache und Bilder. Die Mehrsprachigkeit von Lehrenden wird durch ein vielfältiges Sprachangebot und verschiedene Interaktionsmöglichkeiten im Universitätsalltag und in der Lehre gefördert.

Ausgehend von der Leitlinie des Senats zum Schutz vor Diskriminierung, Gewalt und sexueller Belästigung an der Leuphana Universität Lüneburg werden Verhaltenskodizes zum Diskriminierungsschutz erarbeitet. Diese Verhaltenskodizes sowie umfangreiche schriftliche Informationen über gesetzliche Regelungen, Benachteiligungsproblematiken und Sanktionen werden Beschäftigten zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden Instrumente zur Evaluation Guter Arbeit und psychischer Gesundheit entwickelt und eingesetzt. Informationsveranstaltungen und -materialien zur Verwendung einer inklusiven und damit diskriminierungsfernen Sprache sollen auf allen universitären Ebenen weiter ausgebaut werden. Es wird eine Anlaufstelle für alle Universitätsmitglieder initiiert und etabliert, die rassistische und diskriminierende Erfahrungen an der Universität gemacht haben und sich nicht integriert sehen. Ihre Arbeit wird stetig evaluiert und in einer jährlichen Berichterstattung hoch-



schulöffentlich bekannt gegeben. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Thema Mehrfachdiskriminierung.

8.2.5 Familienfreundliche Hochschule

Familienfreundliche Hochschulstrukturen sind ein wichtiger Faktor, um Studierende und (Nachwuchs-)Wissenschaftler_innen sowie Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu halten. Die Universität führt bestehende Angebote zur Realisierung familienfreundlicher Studien- und Arbeitsbedingungen fort. Sie strebt an, weiterführende Maßnahmen umzusetzen, u. a. für die Zielgruppen Alleinerziehende und Eltern mit Kindern mit Behinderung, um Beschäftigte und Studierende der Universität bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium, zur Vereinbarkeit von Pflegeaufgaben mit Berufstätigkeit bzw. Studium sowie zur Realisierung familienfreundlicher Gremienzeiten in den Fakultäten und in der Universität insgesamt zu beraten und zu unterstützen. Die Universität beabsichtigt, sich weiterhin am bundesweiten Netzwerk „Familie in der Hochschule“ zu beteiligen und an Fachtagungen und an Arbeitsgruppen teilzunehmen.



9 Infrastruktur und Services

9.1 Medien und Information

9.1.1 Ausgangslage

Im Medien- und Informationszentrum (MIZ) der Leuphana Universität Lüneburg sind die klassischen Einrichtungen Bibliothek, Rechenzentrum und Medienzentrum organisatorisch zu einer zentralen Einrichtung zusammengefasst, um das komplexe Thema „Informationsinfrastruktur“ integriert steuern und in allen Bereichen optimal aufeinander abstimmen zu können.

Das MIZ versorgt die Fakultäten, Institute, zentralen Einrichtungen und die Universitätsverwaltung mit effizient organisierten, bedarfsgerechten Medien- und IT-Diensten. Dabei werden neben den lokalen Erfordernissen auch übergeordnete einschlägige Vorgaben und Empfehlungen des Wissenschaftsrats und der DFG berücksichtigt.

Die unterschiedlichen Dienste des MIZ werden laufend aktualisiert und an neue technische Entwicklungen sowie neue Bedarfe der unterschiedlichen Akteure in der Hochschule angepasst. Eine zunehmend wichtige Rolle spielt die Zusammenarbeit in regionalen, überregionalen und internationalen Kooperationen, in die das MIZ sowie weitere Bereiche der Leuphana bereits jetzt gut integriert sind. Exemplarisch seien die Themen Erwerbungskonsortien, Forschungsdatenmanagement sowie cloudbasierte Services etwa im Bereich der Bibliotheksnetzwerke an dieser Stelle genannt, die nur noch in großen Kooperationen denkbar sind und realisiert werden können.

9.1.2 Entwicklungsziele

- *Ausbau des MIZ als studentischer Lern- und Arbeitsort:* Die räumliche Integration aller öffentlich zugänglichen IT-Arbeitsplätze und der IT-Beratung in die Zentralbibliothek ist ein nächster serviceorientierter Schritt beim Zusammenwachsen der Informationsinfrastruktur von Bibliothek und Rechenzentrum. In der Zentralbibliothek sollen dafür in den nächsten Jahren entsprechende Umbaumaßnahmen erfolgen, um zusätzliche Arbeitsplätze einzurichten sowie Beratungs- und Serviceangebote unter einem Dach zu bündeln.
- *Weitere bauliche Entwicklung der Zentralbibliothek:* Einschlägigen Schätzungen zu Folge wird der gedruckte Anteil an wissenschaftlich relevanten Monographien auch in



zehn Jahren noch bei etwa 50% liegen. Daraus sowie aus den Platzbedarfen für die Weiterentwicklung des MIZ als Lernort ergeben sich möglicherweise weitere bauliche Veränderungsbedarfe, die in den nächsten Jahren konkretisiert und realisiert werden sollen.

- *Integration Teilbibliothek Rotes Feld:* Die räumliche Integration der Teilbibliothek Rotes Feld in die Zentralbibliothek auf dem Campus Scharnhorststraße soll im Rahmen der weiteren Campusentwicklung umgesetzt werden.
- *Discovery-Service für die Literaturrecherche:* Die Literatursuchmaschine LUX ist der wesentliche Einstiegspunkt für die Nutzung von digitalen Zeitschriften und Datenbanken und soll in den kommenden Jahren sowohl durch Arbeit an der dahinter liegenden sogenannten Discovery-Technologie als auch durch die Integration zusätzlicher, für die Leuphana relevanter Inhalte weiter entwickelt werden. Dabei soll durch den künftig geplanten Einsatz von Open Source-Systemen in Kooperation mit weiteren Hochschulen eine größere Unabhängigkeit von einschlägigen kommerziellen Anbietern erlangt und größere Eigenständigkeit bei der weiteren technischen und konzeptionellen Entwicklung des Dienstes hergestellt werden.
- *Open Access:* Mit der Unterzeichnung der Berliner Erklärung und der Verabschiedung einer Open Access Strategie bekennt sich die Leuphana Universität Lüneburg zur Unterstützung der freien Verfügbarkeit von wissenschaftlicher Information. Ein Ausbau der vorhandenen Servicestrukturen für die Wissenschaftler_innen der Leuphana wird angestrebt.
- *Digitale Ressourcen:* In den nächsten Jahren wird der Erwerb von Informationsmaterialien aller Art (Zeitschriften, Bücher, Datenbanken etc.) weiterhin konsequent und in Kooperation mit anderen Bibliotheken soweit wie möglich auf digital verfügbare Ressourcen umgestellt.
- *Digitale Archivierung:* Informationen zu allen Arbeitsprozessen liegen zunehmend ausschließlich digital vor. Analog zu den gedruckten Materialien in Archiven muss technisch und organisatorisch sichergestellt werden, dass die digital verfügbaren Informationen (z.B. E-Mails, Textdateien, Tabellenkalkulationen, Präsentationen etc.) adäquat und längerfristig gesichert, erschlossen und archiviert werden.
- *Leuphana Card:* Die Einführung einer Leuphana-Card für integrierte studienbezogene Funktionen wie zum Beispiel dem Bibliotheksausweis, der Mensacard und einer Bezahl-



funktion ist angestoßen und wird in den nächsten Jahren schrittweise eingeführt. Eine Erweiterung der Funktionen ist prinzipiell möglich.

- *Campus Management:* Das derzeitige Campus Management-System soll weiterentwickelt werden. Optionen zur Einführung eines Integrierten Systems oder zur schrittweisen Weiterentwicklung einzelner Module werden geprüft. Die Entwicklung eines Campus-Management-Systems wird dabei insbesondere als Maßnahme der übergreifenden Organisationsentwicklung verstanden.
- *IT-Service:* Der IT-Services im MIZ sichert und unterstützt effektiv mit geeigneter Technologie die Grundversorgung für die arbeitsplatzbezogenen IT-Dienstleistungen für alle Mitarbeiter_innen der Leuphana. Die langfristige Absicherung des zentralen IT-Services für die gesamte Hochschule wird gemeinsam mit den Fakultäten angestrebt.
- *Zentrales Identity Management System (IDM):* Zur Verwaltung der Identitäten und ihrer vielfältigen Rechte und Rollen ist ein integriertes IDM erforderlich. Um die große Zahl der Nutzerkennungen und -konten inklusive ihrer zeitlichen Dynamik zu verwalten, wird geprüft, die Daten aus den verschiedenen technischen Systemen der Leuphana automatisiert in die bereits existierenden zentralen Systeme zu übernehmen. Ziel ist die koordinierte Verwaltung und Pflege aller Konten, Rechte und Rollen in den zentralen Systemen.
- *IT-Sicherheit:* Die IT-Sicherheit – unterstützt durch technische und bauliche Maßnahmen sowie begleitet von organisatorisch festgelegten Richtlinien – wird kontinuierlich weiterentwickelt, um die Betriebssicherheit der Funktionen der Leuphana auch künftig optimal abzusichern.



9.2 Campusentwicklung

Die Leuphana Universität Lüneburg strebt eine räumliche Konzentration ihrer Aktivitäten insbesondere am Campus Scharnhorststraße und an ihrem Standort im Roten Feld an. Ein wesentlicher Meilenstein für die geplante räumliche Zusammenführung der Universitätsstandorte wird die für Anfang 2017 geplante Inbetriebnahme des neuen Zentralgebäudes sein. Mit Inbetriebnahme wird ein vollständiger Umzug der bisherigen Universitätsstandorte in Volgershall, im Wilschenbrucher Weg 69 und am Rotenbleicher Weg auf den Campus Scharnhorststraße angestrebt.

Neben der weitestmöglichen räumlichen Konzentration auf dem Campus Scharnhorststraße will die Universität mit der Inbetriebnahme des neuen Zentralgebäudes vor allem erreichen, dass ausreichend Forschungsverfügungsflächen für in Aussicht stehende Drittmittelaktivitäten auf dem zentralen Campus zur Verfügung stehen.

Mittelfristig strebt die Universität die Einrichtung weiterer Studierendenwohnheime in Campusnähe an. Auch die Sporteinrichtungen auf dem Campus sollen nach Möglichkeit weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus strebt die Universität an, die vorhandenen Medien- und Informationsangebote zentral auf dem Campus Scharnhorststraße zusammenzuführen.

Die Freiflächen auf dem Campus sollen mittelfristig gemäß dem vorliegenden Gestaltungskonzept weiterentwickelt werden. Insbesondere soll der Campus autofrei sowie fußgänger- und fahrradfreundlich gestaltet werden. Die Barrierefreiheit des Campus soll weiter erhöht werden.

Aufbauend auf der an der Leuphana Universität Lüneburg in den vergangenen Jahren realisierten Maßnahmen zum barrierefreien Ausbau der Infrastruktur werden weitere ergänzende Vorhaben für barrierefreie Zugänglichkeiten und spezielle Ausstattungen innerhalb der Gebäude umgesetzt.



9.3 Nachhaltige Universitätsentwicklung

9.3.1 Leitgedanken und strategische Kernziele

Die Leuphana Universität Lüneburg hat sich zum Ziel gesetzt, durch Bildung, Forschung und Transfer einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Zivilgesellschaft zu leisten. Das universitäre Leitbild zur Nachhaltigkeit ist Maßstab für Forschung, Lehre, Transfer sowie für die gesamte Universitätskultur. Die „Nachhaltigkeitsleitlinien“, die Ende 2013 vom Senat verabschiedet wurden, zeigen wie das Leitbild in die Universität hineinwirkt.

Das Leitbild der nachhaltigen Hochschule ist ein Querschnittsthema und wird über die Wirkungsfelder der nachhaltigen Universität – Forschung, Bildung, Gesellschaft und Campus-Betrieb – integral umgesetzt. Dabei erfolgt auch in Zukunft eine konsequente Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens in allen Bereichen und integral der Universität. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird insbesondere durch eine Nachhaltigkeitskommunikation unterstützt.

Ziele in der nachhaltigen Ausrichtung der Leuphana Universität Lüneburg sind die Erhaltung des bisher Erreichten und eine konsequente Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit über die Umsetzung neuer Ideen, Entwicklungen und Prozesse.

9.3.2 Lebenswelt Hochschule

Die Universität ist ein Ort, an dem die Studierenden und Beschäftigten viel Zeit verbringen. Alle gemeinsam gestalten und prägen diesen Ort als „Lebenswelt Hochschule“. Die Leuphana Universität Lüneburg will ihren Universitätsangehörigen vor diesem Hintergrund Orte und Gelegenheiten bieten, um auf die Gestaltung der Universität Einfluss zu nehmen und eigene Beiträge zu leisten. In diesen „Räumen“ können die Studierenden und Beschäftigten erfahren, wie Handeln im Sinne von Nachhaltigkeit konkret aussehen kann und welche Möglichkeiten existieren, sich selbst in die nachhaltige Entwicklung der Universität einzubringen und sich zu engagieren. Damit schafft die Leuphana einen Gestaltungs- und Erfahrungsraum für ihre Mitglieder und fördert Kompetenzen, die auch außerhalb der Universität (u.a. in ihrem späteren Beruf) für nachhaltige Entwicklungen einzusetzen. Diese Förderung des informellen Lernens ist ein wichtiger Bestandteil der Bildung für eine nachhalte Entwicklung und wird weiterentwickelt. Auch den Bürger_innen der Region soll dieser Erfahrungsraum offenstehen.

9.3.3 Umweltmanagementsystem nach der EG-Öko-Auditverordnung (EMAS)

Seit dem Jahr 2000 kann die Universität erfolgreich auf ein gelebtes Umweltmanagementsystem nach der EG-Öko-Audit-Verordnung blicken und hat seitdem ihre Umweltleistung kontinuierlich verbessert. Als eine der ersten Universitäten in Europa hat sie dieses imple-



mentiert und leistet damit freiwillig mehr Umweltschutz, als gesetzlich erforderlich ist. Das Umweltmanagementsystem soll in Zukunft beibehalten und die Umwelleistung der Leuphana Universität Lüneburg insbesondere in den Bereichen Ressourcenschutz, Energie, Materialeffizienz (u.a. Beschaffung), Verkehr, Emissionen und Abfall, Wasser sowie Biodiversität kontinuierlich verbessert werden.

9.3.4 Klimaneutrale Leuphana Universität Lüneburg

Die Leuphana Universität Lüneburg hat sich in 2007 das Ziel gesetzt klimaneutral zu werden. Dieses Ziel konnte Ende 2014 durch eine integrale Betrachtung der verschiedenen Bereiche und Ebenen mit neuen und innovativen Lösungen für die Bereiche Stromverbrauch, Wärmeverbrauch, Dienstreisen und Dienstfahrzeuge erreicht werden.

Die Themen Energieeffizienz und Einsatz regenerativer Energien v.a. am Zentralcampus wurden deutlich weiterentwickelt und sind mit dem deutschen Solarpreis 2015 ausgezeichnet worden. In den nächsten Jahren sollen nach Möglichkeit weitere Aspekte wie die Steigerung der baulichen Qualität der Bestandsgebäude im Rahmen der Bauunterhaltung, die Wärmespeicherung und eine stärkere Einbindung von Nutzerinnen und Nutzern durch Kommunikationsmaßnahmen vorangetrieben werden. Um weitere Einsparpotentiale zu heben, wird der Einsatz regenerativer Energien zur Wärmeversorgung sowie die Umsetzung einer Energieeffizienzstrategie v.a. am Standort Rotes Feld geprüft. Die Angebote zur nachhaltigen Mobilität werden weiterentwickelt. Hierdurch werden auch die Emissionen des indirekten Umweltaspekts der Pendelverkehre der Studierenden, Beschäftigten, Teilnehmer_innen an Konferenzen und Besucher_innen in das klimaneutrale Konzept einbezogen.

9.3.5 Leitlinien für ein nachhaltiges Bauen bei Neu- und Umbauten

In diesen Leitlinien aus dem Jahr 2010 werden Baustoffe, Energieeffizienz, Einsatz regenerativer Energie, technische Gebäudeausrüstung und Ausstattung geregelt. Sie dienen der internen Anwendung und werden bei externen Vergaben mitgegeben. Die Leitlinien werden alle 2 Jahre aktualisiert.

9.3.6 Nachhaltigkeitsberichtserstattung

Die Nachhaltigkeitsberichtserstattung wird in einem 2jährigen Rhythmus beibehalten, um über die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens in allen Bereichen der Universität zu berichten.

9.3.7 Förderung des betrieblichen Gesundheitsschutzes

Die Leuphana Universität Lüneburg fördert weiterhin die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitglieder und führt zielgruppenspezifische Maßnahmen für gesunde Arbeits- und



Studienbedingungen durch. Dies wird insbesondere durch ausreichende Bewegungs- und Sportangebote im Studien- und Berufsalltag unterstützt.

9.3.8 Nachhaltiges Mobilitätskonzept

Es soll ein umfassendes nachhaltiges Mobilitätskonzept entwickelt werden. Wichtige Aspekte sind u.a. ein autofreier und fahrradfreundlicher Campus, ein nachhaltiges Zufahrtskonzept zur Universität sowie die Einbindung der Elektromobilität.

9.3.9 Nachhaltiger Konsum

Die Leuphana setzt sich zum Ziel, einen Beitrag zur Förderung eines nachhaltigen Konsums zu leisten. Dieses betrifft alle Phasen vom Konsumangebot über die Nutzung bis zur Vermeidung, Wiederverwendung, Weiterverwertung bzw. Entsorgung. So soll das Angebot der an der Universität offerierten Produkte nach ökologischen und sozialen Aspekten gestaltet werden. Im Bereich der Ernährung soll das Konsumangebot nach ökologischen, regionalen und saisonalen Kriterien zusammengesetzt sein und es sollen nach Möglichkeit FairTrade Produkte angeboten werden. Im Bereich des Ge- und Verbrauchs soll der Einsatz von Einweggeschirr und Einweg-To-Go-Becher minimiert werden. Zudem sollen Café- bzw. Mensabetreiber nach Möglichkeit ein generelles System zur Abfallvermeidung (u.a. Minimierung der Lebensmittelverpackungsabfälle) einführen. Daneben soll ein Konzept zur Minimierung von Lebensmittelresten entwickelt werden.

9.3.10 Nachhaltige Freiflächengestaltung

Aufbauend auf den Ideen des Gewinnerentwurfs im Wettbewerb „Gestaltung der Außenanlagen Campus“ von 2010 und des 3. Preises im Nachhaltigkeitswettbewerb zum Dies Academicus 2015 soll eine nachhaltige Freiflächengestaltung erfolgen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass im Bebauungsplan von 2010 folgende Anforderung gestellt ist: „Zum Schutz der Haubenlerche sind bei Neuanlage von Grünflächen begrünbare Flächen *Magerrasen* anzusäen und der Gehölzanteil darf maximal 5 % im ausgewachsenen Zustand betragen.“ Kriterien und Aspekte sind dabei Biodiversität, unterschiedliche Auffassungen über die Dienstleistungen der Flächen (bereitstellend, kulturell, ökologisch) und mögliche weitere Entsiegelungen.

9.3.11 FairTrade University

Die Leuphana Universität Lüneburg bewirbt sich um den Titel „FairTrade University“ und führt Aktivitäten zu dieser Thematik weiter.

9.3.12 Sicherheit und Campus

Die Leuphana Universität Lüneburg setzt sich für einen sicheren Campus ein. Dies betrifft Fragen der Verkehrssicherheit, des Schutzes vor Diebstählen und als sicher empfundener



Gebäudeinnenräume und Freiflächen, bspw. durch öffentliche Aufmerksamkeit und geeignete Beleuchtungskonzepte.

9.3.13 Barrierefreiheit

Aufbauend auf den in den vergangenen Jahren realisierten Maßnahmen an den Standorten der Universität werden weitere Vorhaben für barrierefreie Zugänglichkeiten umgesetzt sowie spezielle Ausstattungen eingesetzt. Durch gezielte Aufklärungsarbeit und Fortbildungsangebote wird für individuelle Belange betroffener Personen sensibilisiert und über die Rechte auf chancengleiche und selbstbestimmte Teilhabe informiert. Die Sicherstellung eines barrierefreien Zugangs zur Homepage der Leuphana Universität Lüneburg, zu diversen Lernmanagementsystemen, den Studienorganisations-, Lehr-, Lern- und Informationsunterlagen und zu den Räumlichkeiten der Universität wird angestrebt.



10 Qualitätsentwicklung

10.1 Ausgangslage

Universitäten handeln als gesellschaftliche Teilsysteme, die mit einem gewissen Grad an Autonomie ihren gesellschaftlichen Bildungsauftrag erfüllen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Die Autonomie bedingt dabei eine Verantwortungsübernahme. Eine Universität, die ihre Entwicklungslinien selbst gestaltet, muss die erzielten Ergebnisse regelmäßig reflektieren und gegenüber weiteren gesellschaftlichen Teilsystemen Transparenz herstellen. Das Qualitätsmanagement der Leuphana institutionalisiert dieses Verhältnis von Autonomie und Verantwortungsübernahme. In diesem Kontext, wie auch in der Folge des Bologna-Prozesses befindet sich die Hochschulbildung in einem dauernden Entwicklungsprozess. Qualitätssicherung und -entwicklung tragen dazu bei, dass sich verändernde Anforderungen aus verschiedenen Kontexten erkannt und bewältigt werden können.

Das Leuphana Qualitätsmanagement für Studium und Lehre spiegelt die inhaltlichen und konzeptionellen Besonderheiten der Universität und findet sich in der durch die Gliederung in Fakultäten und Schools vorgegebenen, geteilten und dadurch mehrfach gesicherten Zuständigkeit und Verantwortung statt. Auf den unterschiedlichen Ebenen der Universität unterstützt das Qualitätsmanagement die Reflexion, Umsetzung und Weiterentwicklung der zentralen inhaltlichen Zielsetzungen der Leuphana. Ihr Status als systemakkreditierte Hochschule stärkt ihre Autonomie und wirkt als ein umfassendes Entwicklungsprojekt. Aus diesem Grund ist das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre Teil des strategischen Managements der Leuphana.

10.1.1 Verantwortung für das Leuphana Qualitätsmanagement

Das Präsidium ist für die strategische Entwicklung der Universität und somit für das *Qualitätsmanagement in Studium und Lehre* verantwortlich. In der Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements wird das Präsidium durch einen mit internen und externen Mitgliedern besetzten *Qualitätsbeirat* unterstützt. Der Qualitätsbeirat fördert die Entwicklung einer Qualitätskultur in Studium und Lehre und gibt Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements, auch zur Einbindung weiterer Leistungsbereiche.

Für die Qualitätssicherung der Studienprogramme und die Implementierung von Qualitäts sicherungsverfahren im Rahmen der Systemakkreditierung wurde das Interne Prüfverfahren für die Studienprogrammentwicklung eingeführt. Auch in diesem Kontext nutzt die Universität externe Expertise. Das Präsidium bestellt in Abstimmung mit der Dekanekonferenz die



Mitglieder der *Programmbeiräte*. Diese Beiräte unterstützen die Studienprogrammverantwortlichen bei der Weiterentwicklung der Studienprogramme.

Die *Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung, kurz Team Q*, unterstützt das Präsidium bei der konzeptionellen und organisatorischen (Weiter)Entwicklung des Qualitätsmanagements. Seit der erfolgreichen Systemakkreditierung besteht innerhalb des Teams der Bereich „Interne Prüfverfahren & Akkreditierung“, der strukturell dauerhaft ausgestattet ist. Diese Abteilung zeichnet für die Prüfverfahren der Studienprogramme verantwortlich und vernetzt sich zu diesem Zweck mit den anderen Bereichen der Stabsstelle sowie mit den Schools, Fakultäten und anderen Einrichtungen insbesondere im Bereich Studium und Lehre. Gemäß den Standards des europäischen Hochschulraums (ESG) wird die Tätigkeit des Teams Q hinsichtlich ihrer Professionalität und Integrität regelmäßig intern und extern evaluiert. Im Jahr 2017 findet zudem eine Zwischenevaluation zur Vorbereitung der Systemreakkreditierung im Jahr 2020 statt.

10.1.2 Qualitätsprüfung für die Studienprogramme der Leuphana

Systemakkreditierte Hochschulen sind dazu befugt, die bisher von einer externen Agentur verantwortete Programmakkreditierung in eigener Regie durchzuführen bzw. die Sicherung der Qualitätsprüfung für jedes ihrer Studienprogramme zu garantieren.

Die Leuphana nutzt dafür ein Verfahren, mit dessen Hilfe in regelmäßigen Abständen von i.d.R. fünf bis sieben Jahren geprüft wird, inwieweit die Studienprogramme den Anforderungen der wissenschaftlichen Disziplin, den Zielen der Universität, nationalen formalen Kriterien sowie internationalen Standards entsprechen. Im Rahmen von sogenannten Internen Prüfverfahren findet ein Dialog zwischen Studierenden, Lehrenden, den Verantwortlichen für das Studienprogramm, den mit externen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Berufspraxis besetzten Programmbeiräten statt. Hierauf aufbauend führt die Hochschulleitung mit den Programmverantwortlichen, Studiendekanaten und Schools sogenannte Entwicklungsgespräche zum Studienprogramm durch. Sie bindet Team Q und die Gleichstellungsbeauftragte in das Prüfverfahren ein. Dabei wird für jedes einzelne Studienprogramm auf der Basis einer Selbstevaluation (incl. Auswertung von Modellstudienplänen, Kapazitätsverteilungen und Programm-Monitoring) erörtert, ob und an welcher Stelle Maßnahmen zur Verbesserung des Programms erforderlich sind. Sollte eine Einigung zur Qualitätsprüfung für einen Studiengang nicht zustande kommen, greifen definierte Eskalationsstufen.

Die Entscheidung über die Verleihung eines Qualitätssiegels der Leuphana trifft das Präsidium ggf. mit der Verpflichtung, Maßnahmen zur Verbesserung des Programms zu ergreifen. Das Monitoring der vereinbarten Maßnahmen liegt beim Team Q. Über die Ergebnisse



der o.g. Entwicklungsgespräche sowie der Präsidiumsentscheidung informiert die Universität auf ihrer Homepage.

Bei der Entwicklung des Prüfverfahrens waren die folgenden Zielvorstellungen maßgeblich:

- Die inhaltliche externe Expertise zu den Studienprogrammen steht im Mittelpunkt des Prüfprozesses.
- Die Motivation der Studienprogrammbeauftragten, ihr Programm kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln, wird gefördert.
- Konsensorientierte Prozesse ermöglichen breit geteilte und stabile Ergebnisse.
- Definierte Eskalationsstufen greifen in Konflikten und machen mögliche Folgen für alle Beteiligten transparent.
- Rollenkonflikten wird durch eine Trennung von Prüfung und Beratung – gerade auch in konfliktären Konstellationen – vorgebeugt.
- Transparente Bewertungskriterien, hohe Serviceorientierung und Bereitstellung differenzierter Vorgabedokumente erzeugen Handlungssicherheit und Akzeptanz bei den Beteiligten.

Für die kontinuierliche Qualitätsprüfung der Studienprogramme haben sich Qualitätszirkel¹³ als zentrales Instrument zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre an der Leuphana etabliert. Studierende und Lehrende kommen hierbei i.d.R. einmal jährlich zusammen und diskutieren mit der oder dem Studienprogrammbeauftragten sowie weiteren Lehrenden über Stärken und Schwächen des Programms. Die Qualitätszirkel sind als niedrigschwelliges Feedback-Instrument konzipiert und sollen Studierende und Lehrende zusammenführen, um Studienprogramme gemeinsam weiterzuentwickeln und/oder über Lösungen zu aktuellen Problemen zu beraten. Um eine datenbasierte Diskussion in den Qualitätszirkeln zu ermöglichen, erhalten die Studienprogrammbeauftragten zweimal jährlich aktuelle Studierendendatistiken sowie auf Studienprogrammebene aggregierte Ergebnisse der Lehrevaluation. Im sog. Lehrbericht werden die Ergebnisse des Qualitätszirkels und die hieraus abgeleiteten Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studienprogramms dokumentiert. Selbstverständlich fließen die Ergebnisse der Qualitätszirkel in die Weiterentwicklung der Curricula und damit in die mehrjährigen Internen Prüfverfahren ein.

Qualitätszirkel können auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt werden. Die inhaltliche Planung obliegt den Studienprogrammbeauftragten, wobei eine Beteiligung der Studierenden bei der thematischen Schwerpunktbildung empfohlen ist und auf unterschiedliche Weise stattfindet. Gemäß dem Leuphana Qualitätsmanagement orientieren sich Qualitätszirkel an einem geschlossenen Regelkreis, dem sogenannten P-D-C-A-Zirkel, und sehen

¹³ das Instrument der Qualitätszirkel ist in der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre beschrieben bzw. geregelt



einen Bericht zum Umsetzungsstand der Maßnahmen des Vorjahres, die Diskussion zur aktuellen Situation im Studienprogramm sowie zur Vernetzung bzw. Kohärenz des Studienprogramms (Major/Minor-Kombinationen etc.) und die Formulierung von Verbesserungsmaßnahmen vor.

Die Bandbreite der in den Qualitätszirkeln formulierten Maßnahmen ist über die verschiedenen Studienprogramme hinweg ausgesprochen groß. Teilweise werden Schritte formuliert, die von den Akteurinnen und Akteuren im Studienprogramm bzw. in der Fakultät direkt umgesetzt werden können. Andere Maßnahmen bedürfen ggf. übergreifender Gremienbeschlüsse. Die Jahresberichte der Schools informieren die Hochschulöffentlichkeit.

10.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Die Qualitätsentwicklung für die Studienprogramme der Leuphana orientiert sich klar am Leitbild und an den strategischen Zielen der Universität, der Fakultäten und ihren Schools. Die zentrale Funktion liegt in der Entwicklung und Verbesserung von Studium und Lehre und damit verbunden einer internen Selbstvergewisserung sowie externen Rechenschaftslegung. Vor diesem Hintergrund fördert das Leuphana Qualitätsmanagement die Kommunikation und das vernetzte Agieren der Stakeholder im Bereich Studium und Lehre untereinander und bindet für den „Blick von außen“ externe Expertinnen und Experten systematisch in die Qualitätsprüfung ein. Die Prozesse der Qualitätsentwicklung machen Entscheidungswege transparent und gewährleisten geschlossene Regelkreise. Sie werden durch den kollegialen Austausch mit anderen Universitäten systematisch weiterentwickelt.

Die Weiterentwicklung und Sichtbarkeit des Leuphana Qualitätsmanagements für Studium und Lehre wird insbesondere im Rahmen des Projektes „Leuphana... auf dem Weg!“ sowie durch das hochschulübergreifende „Netzwerk Quality Audit“ gefördert. Beide Projekte erhalten im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre des Bundes und Länder seit 2011 eine finanzielle Unterstützung. Eine weitere Förderung der Projekte bis Ende 2020 ist gesichert.

„Leuphana auf dem Weg“ ist ein internes Netzwerk aus Fakultäten, Schools und zentralen Einrichtungen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Bereich Studium und Lehre. Im Laufe der ersten Förderperiode konnten u.a. regelmäßige Qualitätszirkel für alle Studienprogramme etabliert, die didaktische Fortbildung von Lehrenden verbessert und neben übergreifenden Themen vielfältige Instrumente und Dialogformate entwickelt und erprobt werden. Die zweite Förderperiode fokussiert auf eine systematische Studienprogrammentwicklung. Fakultäten und Schools erhalten durch einen Förderfonds und Fachexpertise im Netzwerk konkrete Ressourcen und Unterstützung, um innovative Projekte in den Bereichen



Inter- und Transdisziplinarität, Erfahrungsorientierung, Diversität, Dialog in der Präsenzlehre sowie digitale Lehrformate zu entwickeln.

Das Verbundprojekt „Quality Audit“ der Universitäten in Kaiserslautern, Lüneburg, Potsdam und Saarbrücken¹⁴ fördert die eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium durch peer-gestützte Verfahren (Beratung, Benchlearning, Audit). In Austausch- bzw. Lern-Formaten entwickeln die Hochschulen Lösungsideen für ihre spezifischen Fragen und Problemstellungen zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre. Nachhaltige Lerneffekte zur Organisationsentwicklung der Hochschulen werden durch die Einbindung aller Stakeholder der Universität (Lehrende, Studierende, Verwaltung, Hochschulleitung) in die Lernzyklen erreicht. Externe Expertinnen und Experten, u.a. aus Akkreditierungsagenturen, begleiten und beraten das Netzwerk. Das Netzwerk plant, die Kooperation um weitere Hochschulen, u.a. dem Netzwerk der Mittelgroßen Universitäten (MGU), zu erweitern. Die Leuphana erprobt mit diesem Projekt ein Modell der Evaluation und Beratung, das auch auf andere Leistungsbereiche übertragen werden kann.

Künftig soll das bestehende Qualitätsmanagement für Studium und Lehre weiterentwickelt werden und insbesondere die Beziehung zwischen Forschung sowie Studium und Lehre sichtbar machen und fördern. In der gegenseitigen Spiegelung von Forschung und Studium und Lehre sieht die Leuphana eine wirksame Strategie einer ganzheitlichen Qualitätsentwicklung.

Die Universität strebt an, Erfahrungen aus ihren Qualitätsmanagement (Systemakkreditierung) auch für andere Einheiten, z.B. aus der Forschung oder der Verwaltung, nutzbar zu machen und durch die Förderung einer übergreifenden Qualitätskultur zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement zusammenwachsen zu lassen. In diesem Kontext werden Projekte zur Verbesserung der Führungskultur einschließlich einer produktiven Feedback-Kultur sowohl auf der institutionellen Ebene als auch für einzelne Universitätsmitglieder initiiert und durchgeführt. Zentrale und für die Qualitätsverbesserung nutzbare Daten zu allen Leistungsbereichen, z.B. zur Kompetenzentwicklung der Studierenden, sind in diesem Kontext von besonderer Bedeutung.

10.2.1 Ausblick

Eine Zwischenevaluation zur Systemakkreditierung wird 2017 in Zusammenarbeit mit einer Agentur (vorauss. ACQUIN) sowie mit Unterstützung des Netzwerkes Quality Audit (s.o.) stattfinden. Für die Lehrerbildung ist im Kontext der Systemakkreditierung sowie insbesondere im Rahmen der Einführung der viersemestrigen Master für die Lehrämter an Grund-,

¹⁴ assoziierte Hochschulen: Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Universität Kassel, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Universität Osnabrück



Haupt- und Realschulen – kurz: Einführung GHR 300 – in den Jahren 2013 bis 2015 eine vollständige externe Reakkreditierung aller Studienprogramme und Fächer erfolgt. Hierdurch wurde eine gute Grundlage dafür geschaffen, auch die Fächer der Lehrerbildung künftig im Rahmen der internen Qualitätsprüfung zu akkreditieren.

Das Format der Jahresberichte und deren Auswertung werden laufend weiterentwickelt.

Die Leuphana will als lernende Universität auch weiterhin für ein Qualitätsmanagement, das den akademischen Belangen dient und hierbei innovative Wege geht, Anerkennung gewinnen. Feedbackkultur und Lösungsorientierung sind dabei die Basis für durchdachte Entwicklungsprozesse. In diese Prozesse werden insbesondere auch die Studierenden einbezogen.