



Zukunftskonzept UOS 2020

der Universität Osnabrück – **Kurzversion**

Juli 2016

Inhaltsverzeichnis

Wer wir sind	3
Welche Strukturen prägen die Universität?	4
Wie will sich die Universität weiter entwickeln?	4
Z1 Profilierung in der Forschung	6
Z2 Qualität in Studium und Lehre	7
Z3 Personal- und Persönlichkeitsentwicklung.....	8
Z4 Eine angemessene Organisationskultur entwickeln und leben	9
Wo wollen wir 2020 stehen?.....	10
Anhang: Übersicht über Ziele und Maßnahmen	11

Wer wir sind

Die Universität Osnabrück zählt zu den mittelgroßen Universitäten. Sie ist regional sehr gut verankert und verfügt über

- ein breites Fächerspektrum in Geistes-, Gesellschafts- und Naturwissenschaften;
- ein hohes Engagement in der Lehrerbildung;
- die sprichwörtlichen kurzen Wege, die persönliche Kommunikation, gute Betreuung und interdisziplinäres Forschen, Lehren und Lernen ermöglichen;
- Spitzenforschung in einzelnen Bereichen und durch einzelne Personen;
- einen hohen Grad an Interdisziplinarität in innovativen Lehr- und Forschungsverbänden;
- eine besondere Kompetenz, in Forschung und Lehre Themen mit hoher gesellschaftlicher Relevanz aufzugreifen.

Die Verantwortung der Universität gegenüber der Gesellschaft ist in der Grundordnung verankert: „Wir erfüllen unsere Aufgaben in Freiheit, im Rahmen unserer Selbstverwaltung und in Verpflichtung gegenüber den Menschenrechten, der Mitwelt sowie einer friedlichen und zivilen Entwicklung der Menschheit, korrespondierend mit dem Selbstverständnis der Stadt Osnabrück als Friedensstadt.“

Selbstverwaltung bedeutet Gestaltung der Universität: Wir stellen uns den Herausforderungen des sich wandelnden Wissenschaftssystems bewusst und entwickeln die Universität Osnabrück eigenverantwortlich weiter. Diese Weiterentwicklung der Universität ist die wichtigste strategische Aufgabe der Hochschulleitung. Sie trägt letztendlich die Verantwortung, ist aber auf die Beteiligung der Gremien und die Mitwirkung der gesamten Universität angewiesen. Der im Januar 2015 begonnene Strategieprozess ist ein Beweis dafür, dass wir Universität als Gemeinschaftsaufgabe verstehen. Alle Universitätsangehörigen wirken an der Gestaltung der Universität, ihrer Werte und unser aller Arbeitsbedingungen mit. Gleichstellung, Diversität und Familienfreundlichkeit sind dabei Querschnittsthemen, die in der Organisationskultur fest verankert sind und für die die Universität Osnabrück die institutionelle Verantwortung übernimmt.

Die Universität Osnabrück steht mit anderen Lehr- und Forschungseinrichtungen im Wettbewerb. Wir wissen dabei um die Bedeutung von Kennzahlen als Maß zur Positionierung in diesem Wettbewerb. Die Treiber der Weiterentwicklung unserer Universität sind aber unsere Qualitätsansprüche in Forschung und Lehre sowie unser Anspruch an die Persönlichkeitsentwicklung aller Universitätsangehörigen und eine angemessene Organisationskultur.

Die Universität Osnabrück ist eine Universität mit starker regionaler Vernetzung: Sie ist ein wichtiger Motor in der Region und erfüllt auch hier ihren kulturellen und gesellschaftlichen Auftrag. Die Kooperationen mit der Region und mit der hiesigen Fachhochschule bieten aber auch in der Forschung Chancen für die Universität. Wir sehen es als unsere Aufgabe, diese zu nutzen.

Welche Strukturen prägen die Universität?

Die Universität Osnabrück wurde 1974 aus der Pädagogischen Hochschule Niedersachsen gegründet und als Regionaluniversität konzipiert. Während andere Neugründungen der 1970er von Beginn an als Forschungsuniversitäten angelegt wurden, startete die Universität Osnabrück als Projektuniversität mit einem starken sozialwissenschaftlichen Anteil. Mit dem Begriff der Projektuniversität war neben der Einführung der einphasigen Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern der Anspruch verbunden, Lehr- und Forschungsinhalte interdisziplinär anzugehen und sie zugleich auch kritisch unter den gesellschaftlichen Bedingungen zu reflektieren.

Projektuniversität im Sinne der damaligen Gründer ist die Universität Osnabrück nicht geworden, aber die Strukturen der Gründungsphase prägen sie noch immer: Der Ausbau der Universität als Forschungsuniversität war durch den fortwährenden Spagat zwischen der Entwicklung von starken Fachdisziplinen einerseits und der für die Lehramtsausbildung erforderlichen Fächervielfalt andererseits gekennzeichnet. Innovative Lehre und Forschung erfolgte oftmals in interdisziplinären Lehr- und Forschungsverbänden zu Themen mit gesellschaftlicher Relevanz. Zugleich hat sich aber auch fachspezifische Spitzenforschung in einzelnen Bereichen etabliert.

Wie will sich die Universität weiter entwickeln?

Die größte Herausforderung – aber gleichzeitig auch eine Chance – für die Universität Osnabrück ist ihre vorweg skizzierte Struktur: Kleine, unterausgestattete Fächer können sich in Rankings und bei der Leistungsmessung nur schwer behaupten. Die Lehrbelastung ist in diesen Fächern hoch, so dass neben den materiellen Ressourcen auch die Ressource Zeit knapp ist. Zudem gestaltet sich die Schaffung eines attraktiven wissenschaftlichen Umfelds für den wissenschaftlichen Nachwuchs in kleinen Fächern schwieriger, insbesondere wenn das zahlenmäßige Verhältnis von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen zu Professuren schlecht ist.

Neben den Nachteilen bietet diese Struktur aber auch Chancen: Das breite Fächerspektrum verbunden mit der geringen Größe vieler Fächer gibt der Universität die Möglichkeit, sich dem Gründungsgedanken entsprechend wieder verstärkt als interdisziplinär ausgerichteter Forschungsstandort mit flexibler Schwerpunktsetzung zu profilieren. Dieser Ansatz lässt sich mit den Eigenschaften vielfältig, flexibel, gemeinschaftlich und verantwortungsbewusst beschreiben. Gemeint ist damit:

- Die Universität Osnabrück ist kein „großer Tanker“: Sie hat nicht dessen Stabilität, damit aber auch nicht dessen Unbeweglichkeit. Daher kann sie Chancen zügig ergreifen und sich in neuen Feldern schnell etablieren. Das hat sie mit der Umweltsystemwissenschaft, der Kognitionswissenschaft und der Migrationsforschung in der Vergangenheit erfolgreich gezeigt. Auch zukünftig werden sich neue, wissenschaftlich und gesellschaftlich relevante Themen oftmals nicht an Fachgrenzen halten. Die Universität nutzt die Vielfalt ihrer Fächer, Fachkulturen und methodischen Ansätze um derartige Themen erfolgreich aufzugreifen.

- Strukturen und Themen sind jederzeit auf Erneuerung ausgelegt und damit zeitlich begrenzt: Lehr- und Forschungsverbände müssen sich neu erfinden können. Dazu müssen wir flexible Strukturen über die Fächer und Fachbereiche hinaus entwickeln. Und wir müssen „Think Tanks“ schaffen, die dabei helfen, Lehr- und Forschungsfelder zu begleiten sowie neue Themen voranzutreiben.
- Alle Mitarbeiter*innen handeln aus einer Verantwortung für die Universität insgesamt. Insbesondere müssen die Fächer über die Grenzen ihres Faches hinaus die gesamte Universität mit im Blick haben. Die bestehenden flachen Hierarchien und die bestehende Aufgabenteilung zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung sowie Verwaltung unterstützen die Entwicklung eines entsprechenden Modells.
- Die Studierenden schätzen und unterstützen die Universität Osnabrück, weil sie eine große Zahl an möglichen Fächerkombinationen und eine hohe Qualität in der Lehre erhalten. In den Befragungen der Absolventinnen und Absolventen wird immer wieder betont, dass die guten Kontakte zwischen Lehrenden und Studierenden (kurze Wege) und die weitgehenden Beteiligungsmöglichkeiten sehr geschätzt werden.

Dieses Modell liegt dem vorliegenden Zukunftskonzept zugrunde. Es begreift den Status Quo als Chance, um definierte Lehr- und Forschungsziele zu verwirklichen, die die Universität in der Hochschullandschaft besser positionieren beziehungsweise das aktuelle Niveau auch in der Zukunft sichern:

- Z1** Profilierung der Forschung zur Sicherung und zum Ausbau der Forschungsfähigkeit auf national und international sichtbarem Niveau
- Z2** Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre

Das Konzept fordert jedoch auch ein hohes Maß an Engagement und Verantwortungsübernahme durch die Universitätsmitglieder sowie eine gut funktionierende Organisations- und Führungskultur. Beides wird beschrieben durch die Ziele:

- Z3** Personal- und Persönlichkeitsentwicklung
- Z4** Eine angemessene Organisationskultur entwickeln und leben

Gleichstellung ist dabei essentieller Bestandteil des Zukunftskonzeptes; sie wird bei allen Maßnahmen zur Umsetzung der aus dem skizzierten Selbstverständnis der Universität Osnabrück abgeleiteten Ziele Z1 bis Z4 als Querschnittsthema berücksichtigt. Gleichstellung, Familiengerechtigkeit und der Umgang mit der Diversität der Mitglieder der Universität Osnabrück ist nicht nur die Aufgabe von Gleichstellungsbeauftragten, sondern integraler wie selbstverständlicher Aspekt auch einer zukünftigen Organisationskultur.

Wenn es der Universität gelingt, die gesetzten Ziele zu verwirklichen, ist zu erwarten, dass sie auch in Rankings und anderen Formen der Leistungsmessung besser abschneidet und somit ihre Reputation wie finanzielle Situation verbessert. Dies wiederum erlaubt es der Universität, sich unter Berücksichtigung ihrer Geschichte auch in Zukunft eigenverantwortlich weiterzuentwickeln.

Z1 Profilierung in der Forschung

Wir verstehen uns als forschende Universität und stellen uns als solche dem Wettbewerb. Wir sind stolz auf unsere Erfolge in der Forschung auf allen Skalen von der Einzelforschung bis hin zum Sonderforschungsbereich. Inhaltliche und methodische Kompetenzen zu einzelnen Themen bzw. Arbeitsschwerpunkten finden sich in verschiedenen Bereichen der Universität. Mit der Bündelung dieser Kompetenzen knüpfen wir an unsere Erfahrungen in interdisziplinärer Forschung und dem Aufgreifen gesellschaftlich relevanter Themen an. Im Rahmen des Strategieprozesses wurden sechs potentielle Profillinien identifiziert:

- P1** Innovation und Regulierung in der digitalisierten Gesellschaft
- P2** Integrated Science: Vom Einzelmolekül zum System
- P3** Kognition: Mensch – Technik – Interaktion
- P4** Mathematische Strukturen und Modelle
- P5** Mensch-Umwelt-Netzwerke: komplexe Systeme, Wahrnehmungsmuster, Interaktionen
- P6** Ordnungen von Heterogenität

Im Rahmen einer Potentialentwicklung werden wir individuelle Pläne erarbeiten, wie sich diese Profilver schläge optimal entwickeln können, um zur Sichtbarkeit und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit auf nationalem und internationalem Niveau beizutragen.

Für gelingende Forschung in Verbänden müssen wir geeignete Strukturen schaffen. Neben den Forschungsstellen benötigen wir auch Strukturen für größere Verbände (z.B. Forschungszentren) sowie Kriterien für deren Einrichtung und Evaluation. Auch das Verhältnis zwischen diesen Strukturen und den Fachbereichen muss sorgfältig justiert werden.

Wir unterstützen Forschungsverbände ebenso wie Einzelforscher mit zusätzlichen Ressourcen bei der Antragstellung. Die Vergabeverfahren des Strategie-/Forschungspools überarbeiten wir, um den verschiedenen Antragsformaten geeignetere Förder- und Beratungsformate zur Seite zu stellen.

Wir sind uns der Bedeutung der Nachwuchswissenschaftler*innen für die Forschung bewusst. Wir unterstützen sie nicht nur in ihrer persönlichen Entwicklung, sondern entwickeln Maßnahmen, um ihr intellektuelles Umfeld so anspruchsvoll wie möglich zu gestalten.

Wir haben ein leistungsfähiges wirtschaftliches Umfeld und sind sehr gut in der Region vernetzt. Hier und in der Kooperation mit der Fachhochschule liegen weitere Potentiale zur Stärkung unserer Forschung bzw. ihres Transfers. Diese Potenziale wollen wir systematischer nutzen und gemeinsam mit Partnern aus der Region auch über neue Förderformate nachdenken.

Z2 Qualität in Studium und Lehre

Wir stellen hohe Ansprüche an die Qualität von Studium und Lehre. Diese haben wir in vier Qualifizierungszielen festgeschrieben:

- Q1** Zukunftsfähigkeit durch wissenschaftliche Bildung
- Q2** Interdisziplinäre Ausrichtung auf fachlich solider Grundlage
- Q3** Individuelle Profilbildung und Professionalisierung
- Q4** Persönlichkeitsbildung und gesellschaftliche Kompetenz.

Wir stellen uns dem Anspruch, diese Ziele nicht nur festzuschreiben, sondern sie zu leben. Als Lehrende und Studierende thematisieren wir diese Ziele und legen ihre Gewichtung und Ausgestaltung individuell auf der Ebene der Fächer/Studiengänge fest.

Wir wollen uns befähigen, die formalen Verfahren zur Sicherung der Qualität des Studiums selbst zu gestalten und damit später gegebenenfalls die Systemakkreditierung anzustreben. Dazu systematisieren wir unsere Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre, stimmen sie enger aufeinander ab und verbinden sie mit den Elementen des strategischen Managements zu einem Qualitätsmanagement.

Wir entwickeln ein eigenständiges Profil in der Lehrerbildung. Dabei bauen wir einerseits auf Stärken und Themen der Universität Osnabrück auf: Heterogenität/Inklusion, berufliche Bildung und frühkindliche Bildung. Diese Themen werden durch strukturelle Maßnahmen (Stiftungsprofessur, Forschungszentrum) langfristig verankert. Andererseits grenzen wir uns so von anderen lehrerbildenden Standorten ab.

Wir verstehen uns als eine weltoffene Universität und pflegen den internationalen Austausch in Lehre, Forschung und Verwaltung. Auch hier legen wir Wert auf Qualität. Wir sind uns auch der Wechselwirkung von Organisationskultur und internationalem Austausch bewusst. Begleitet von einem HRK audit entwickeln wir derzeit eine Internationalisierungsstrategie. In ihr werden u.a. die strategischen Ziele der Internationalisierung und die Konzentration auf wichtige Austauschpartner festgelegt.

Z3 Personal- und Persönlichkeitsentwicklung

Die Umsetzung unserer Ziele in Forschung und Lehre ebenso wie die Weiterentwicklung unserer Universität leben von unserem Engagement: Wir entwickeln die Universität weiter, aber die Universität eröffnet auch vielfältige Möglichkeiten für die eigene Entwicklung. Die Angebote der verschiedenen an der Personalentwicklung für die unterschiedlichen Zielgruppen beteiligten Einrichtungen werden wir systematisieren und befördern. Besondere Beachtung schenken wir dabei den für die Weiterentwicklung der Organisation und insbesondere der Organisationskultur wichtigen Themen Führung, Kommunikation und Veränderungsmanagement.

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs haben wir eine besondere Verantwortung: Einerseits übernehmen unsere Nachwuchswissenschaftler*innen wichtige Rollen in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung, andererseits benötigen sie unsere Unterstützung in ihrer wissenschaftlichen Entwicklung ebenso wie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. In einem Nachwuchscodex werden wir unser Selbstverständnis gegenüber dem wissenschaftlichen Nachwuchs festhalten, im Nachwuchsförderkonzept die praktischen Aspekte der Nachwuchsförderung. Dabei messen wir uns nicht an dem geschriebenen Wort, sondern an dessen Umsetzung im Alltag.

Die hochschuldidaktische Weiterbildung ist nicht nur essentiell für die Lehre, sondern auch ein wichtiger Baustein in der Personalentwicklung. Wir werden, der Bedeutung der Hochschuldidaktik angemessen, die Angebote der verschiedenen Einrichtungen systematisieren und ausbauen.

Unsere Expertise in der Lehrerbildung, wirkt nicht nur in die Universität hinein. So ist das Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung Osnabrück (KOS) zusammen mit der Lehrerbildung auch einer der Eckpfeiler der regionalen Vernetzung. Mit der durch das Land angestrebten Verstetigung des KOS sind seine strategische Ausrichtung ebenso wie die operativen Prozesse neu zu gestalten.

In der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung legen wir großen Wert auf gender- und diversity-bewusste Angebote und eine noch festere Integration dieser Aspekte in die Kultur unserer Universität.

Z4 Eine angemessene Organisationskultur entwickeln und leben

Unserem Selbstverständnis und unseren Zielen können wir nur gerecht werden, wenn wir eine Organisation entwickeln, die in ihren Strukturen, ihrer Governance und, noch wichtiger, in ihrer Organisationskultur diesem Selbstverständnis angepasst ist.

Um uns immer wieder den Veränderungen des Wissenschaftssystems stellen zu können, ist die Erhöhung der Strategiefähigkeit der Universität unerlässlich. Dazu gehören ein für Strategie verantwortliches Präsidiumsmitglied, ein regelmäßiger Austausch zwischen Senat, Dekan*innen und Hochschulleitung über strategische Fragen und die Schaffung eines Think Tank. Letzterer soll Ideen und Vorschläge zur strategischen Entwicklung für Gremien und Hochschulleitung erarbeiten.

Strukturelle Veränderungen sind erforderlich aber nur moderat. Weitere Fachbereichsfusionen scheinen - abgesehen von der Zusammenlegung der Fachbereiche 4 und 5 – mittelfristig nicht sinnvoll zu sein. Mit einer überarbeiteten Struktur von Gremien und Arbeitsgruppen sowie einer klaren Definition ihrer Aufgaben setzen wir Erfahrungen um, die wir im Strategieprozess gemacht haben.

Wir streben eine gute Balance zwischen einer möglichst großen Selbststeuerungsfähigkeit der Fächer, der Verantwortungsübernahme aller Bereiche für die Gesamtorganisation, den Erfordernissen der meist quer zu den Fachbereichen liegenden Profillinien und der Steuerung durch die Hochschulleitung an. Dazu werden wir ein unserem Selbstverständnis angepasstes Governancemodell entwickeln.

In einer so arbeitsteiligen und so wenig hierarchischen Institution wie einer Universität muss jeder von uns ihrer/seiner Führungsverantwortung gerecht werden. Das gilt vom fortgeschrittenen Studierenden bis zur Hochschulleitung. Klarheit in der Kommunikation und Zielsetzung sind Voraussetzungen für gelingende Führung. Führung und Kommunikation sind kontinuierliche Aufgaben, die genauso wie die Qualitäts- und Qualifizierungsziele immer wieder thematisiert werden müssen.

Neue Mitglieder der Universität Osnabrück heißen wir herzlich willkommen und machen sie mit unserer Organisationskultur vertraut. Diese Willkommenskultur entwickeln wir in der Systematisierung des Onboarding weiter.

Wo wollen wir 2020 stehen?

Das Jahr 2020 markiert ein Etappenziel in der Umsetzung des Zukunftskonzeptes. Dies rührt daher, dass 2020 mit Schuldenbremse, Auslaufen des Hochschulpakts, Pakt für Forschung und Innovation, demografischem Wandel und anderer Randbedingungen neue Herausforderungen auf die Hochschulen zukommen.

Die Profilierung in der Forschung wird 2020 einen deutlichen Schritt weitergekommen sein: Aus den Ergebnissen der seit 2016 durchgeführten Potentialentwicklung sollten sich insbesondere Anträge auf Gruppenförderverfahren entwickelt haben, von denen schon ein Teil entschieden oder zumindest im Begutachtungsverfahren ist. Perspektivisch ist zu erwarten, dass sich durch den damit verbundenen Zuwachs an Drittmitteln auch wieder mehr Handlungsspielräume schaffen lassen. Bis 2020 ist ebenfalls eine klare Profilierung in der Lehrerbildung vorgesehen.

Im Bereich Studium und Lehre sollen bis 2020 die mit den Qualifikations- und Qualifizierungszielen beschriebenen hohen Qualitätsansprüche realisiert worden sein. Die darauf aufbauende Systemakkreditierung sollte zu diesem Zeitpunkt ebenfalls erfolgt sein. Auch die Internationalisierungs- und Sprachenstrategie sollte zu diesem Zeitpunkt erste Erfolge gezeigt haben.

Bis 2020 muss die Organisationskultur weiterentwickelt werden, um besser auf die sich stellenden Herausforderungen reagieren zu können. Dazu gehören die Schaffung von Strukturen zur Erhöhung der Strategiefähigkeit, das Austarieren der Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Einrichtungen sowie ein weiter entwickeltes Führungsverständnis auf allen Leitungsebenen. Weiterhin zählt hierzu die Verantwortungsübernahme der Führungskräfte für das Onboarding und die Personalentwicklung der Mitarbeiter*innen sowie für die eigene Weiterbildung. Voraussetzung für diese Verantwortungsübernahme ist die in den Maßnahmen skizzierte Schaffung der entsprechenden Strukturen.

In Vorbereitung auf die Zielvereinbarungen mit dem Land sollte der Hochschulentwicklungsplan bereits in 2017 formuliert werden.

Anhang: Übersicht über Ziele und Maßnahmen

- Z1** Profilierung der Forschung zur Sicherung und zum Ausbau der Forschungsfähigkeit auf national und international sichtbarem Niveau mit den Maßnahmen
 - M1** Ausdifferenzierung eines Forschungsprofils
 - M2** Schaffung passender Strukturen für Forschung
 - M3** Förderung der Forschung
 - M4** Strukturen für den wissenschaftlichen Nachwuchs
 - M5** Stärkung der Forschung durch regionale Vernetzung
- Z2** Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre
 - M6** Implementierung der Qualitäts- und Qualifizierungsziele
 - M7** Aufbau eines Qualitätsmanagements
 - M8** Profilierung der Lehrerbildung
 - M9** Systematisierung und Professionalisierung der Internationalisierungsbestrebungen
- Z3** Personal- und Persönlichkeitsentwicklung
 - M10** Systematisierung der Personalentwicklung
 - M11** Nachwuchscodex und –förderkonzept
 - M12** Hochschuldidaktische Weiterbildung
 - M13** Lehrerfort- und -weiterbildung
- Z4** Eine angemessene Organisationskultur entwickeln und leben
 - M14** Erhöhung der Strategiefähigkeit
 - M15** Anpassung der Strukturen
 - M16** Governance
 - M17** Entwicklung eines Führungsverständnisses auf allen Ebenen
 - M18** Entwicklung einer klaren und offenen Kommunikationskultur
 - M19** Onboarding als Teil der Entwicklung einer Organisationskultur