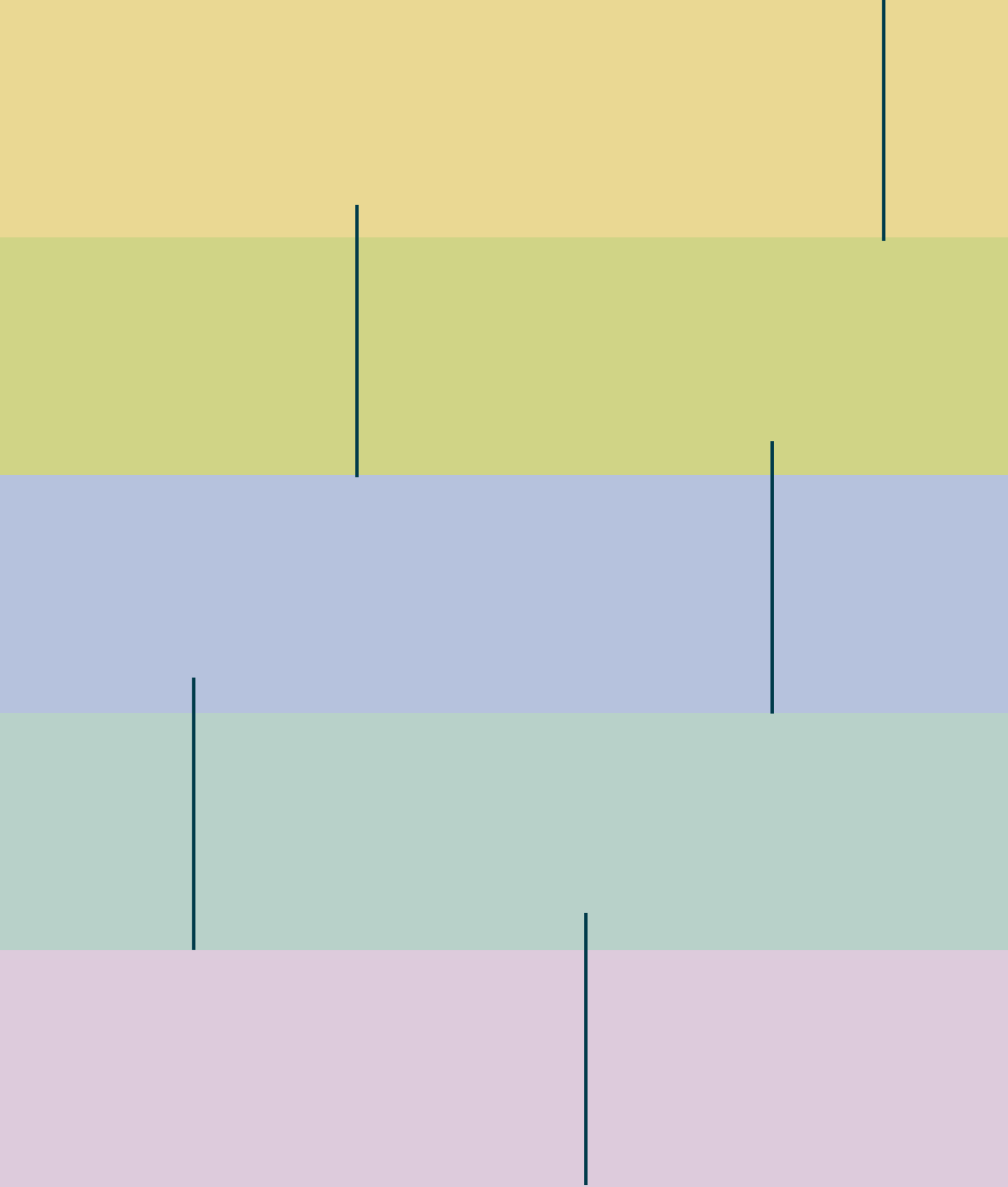




STEP

Struktur- und Entwicklungsplan
der Universität zu Lübeck III

07/2022–06/2027



1

AUSGANGSPUNKTE, ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN, ZIELSETZUNGEN

2

FORSCHUNG

- 2.1 Zusammenfassung
- 2.2 Ausgangslage
- 2.3 Leitgedanke und Entwicklungsziel
- 2.4 Handlungsfelder
- 2.5 Strategische Themen

3

STUDIUM UND LEHRE – KÜNFTIGE GENERATIONEN

- 3.1 Zusammenfassung
- 3.2 Ausgangslage
- 3.3 Leitgedanke und Entwicklungsziel
- 3.4 Handlungsfelder
- 3.5 Strategische Themen

4

WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER

- 4.1 Zusammenfassung
- 4.2 Ausgangslage
- 4.3 Leitgedanke und Entwicklungsziel
- 4.4 Handlungsfelder
- 4.5 Strategische Themen

5

FINANZEN UND VERWALTUNG

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS
ANHANG

1

AUSGANGSPUNKTE, ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN, ZIELSETZUNGEN

Es ist die Mission der Universität zu Lübeck (UzL), für **exzellente Forschung, exzellente Lehre** und **Transfer mit hohem Wirkungsgrad** zu stehen. Entsprechend ihrer Leitlinie „Im Focus das Leben“ bietet die **Life-Science-Universität** ein Spektrum an thematisch fokussierten Studiengängen und interdisziplinären Forschungsprojekten aus den Bereichen Medizin, Gesundheitswissenschaften (welche an der UzL insbesondere die Forschung durch die akademisierten Gesundheitsfachberufe beinhaltet) und Psychologie, Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Als eher kleine Profiluniversität steht die UzL für zukunftsorientierte Spitzenforschung mit klar definierten Forschungsschwerpunkten.

In einer zunehmend globalisierten Wirtschaft und Wissensgesellschaft sind Innovationen ein entscheidender Faktor für Wachstum, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit. Als Orte der Wissensentstehung und -vermittlung sind Hochschulen in diesem Kontext von besonderer Relevanz. Hochschulen sind gemeinsam mit außeruniversitären Einrichtungen Treiberinnen von Innovationen und haben damit

eine herausragende Stellung bei der Aufgabe, die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft nachhaltig zu sichern. Der rekursive Austauschprozess zwischen Akademie, Wirtschaft und Gesellschaft beginnt schon bei der Entstehung grundlegender Innovationen und wird kontinuierlich fortgeführt.

Dabei fokussiert sich die UzL auf eine vernetzte **Campus-Kultur**, einen praxisorientierten Wissenstransfer, forschendes Lehren und Lernen sowie wertebasiertes Handeln. Darüber hinaus setzt sie sich für einen weltoffenen Dialog ein und ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Die UzL versteht sich als Impulsgeberin und möchte mit ihren wissenschaftlichen Erkenntnissen einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung von Stadt und Region leisten. Sie sucht dazu aktiv den verlässlichen Austausch und die nachhaltige Kooperation mit Partner*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Stiftungen und der allgemeinen Öffentlichkeit.

Durch die konsequente Umsetzung der im STEP II definierten Handlungslinien konnte die UzL in den vergangenen Jahren ihre Stellung zu einer äußerst erfolgreichen und national wie auch international sichtbaren Hochschule bestätigen und weiterentwickeln. Die Auflösung der Fakultäten und Umwandlung in die Sektion Medizin auf der einen sowie die Sektionen MINT auf der anderen Seite, verbunden mit einer Präsidialstruktur ist nicht nur ein markantes Alleinstellungsmerkmal, sondern ermöglicht gleichzeitig eine deutlich verbesserte strategische Steuerung der gesamten Hochschule und eine verbesserte interdisziplinäre Zusammenarbeit. Konkret ist hier die wissenschaftliche Zusammenarbeit von Informatik, Medizintechnik und Medizin insbesondere im Bereich der KI zu nennen. Lange Zeit hat die UzL den Vorteil der **Campusuniversität** und damit die Nähe der Sektionen Medizin und MINT zueinander nicht vollständig genutzt. Um die Vernetzung zu verbessern, hat sich die UzL das strategische Ziel gesetzt, die wissenschaftlichen Aktivitäten der Forschung in der Informatik, der Medizin, der Medizintechnik und den Lebenswissenschaften miteinander zu verbinden. Dieses Ziel wurde insbesondere befördert durch die Bewilligung des norddeutschen Verbundantrags „**KI-SIGS**“, gefördert durch das BMWi im Rahmen des Ideenwettbewerbs „**KI für volkswirtschaftlich relevante Ökosysteme**“, sowie durch die Schaffung eines ZKIL als organisatorische Einheit zur Bündelung aller Aktivitäten aus Informatik und Medizin, dessen Mitglieder in beiden Sektionen beheimatet sind. Diese vielfältigen Aktivitäten hat das Land Schleswig-Holstein nachhaltig unterstützt und darüber hinaus maßgeblich dazu beigetragen, dass an der UzL nicht nur eine **Außenstelle des DFKI** errichtet, sondern auch die bestehende **Fraunhofer-Einrichtung** für Marine Biotechnologie um das neue Themenfeld „**Individualisierte und zellbasierte Medizintechnik**“ (IMTE) erweitert werden konnte. In Zukunft wird es die große Aufgabe sein, die zahlreichen wissenschaftlichen Projekte dauerhaft zu verankern und zu positionieren.

Durch die Umwandlung in eine öffentlich-rechtliche **Stiftungsuniversität** im Jahr 2015 hat die UzL mehr Autonomie erhalten. Die UzL ist sich der damit verbundenen besonderen Verantwortung bewusst und sieht es als Verpflichtung an, Qualität von Forschung, Lehre und Studium kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Das **Fundraising** wird daher als strategische Führungsaufgabe verstanden. Bei den eingeworbenen Stiftungsgeldern sind insbesondere Stiftungsprofessuren zu erwähnen, die der UzL dazu verholfen haben, ihr Forschungsprofil wesentlich zu schärfen.

Ebenfalls hervorzuheben ist die fruchtbare Zusammenarbeit mit der **THL** auf dem gemeinsamen **HIC**, die im Jahr 2021 in eine gemeinsame Antragstellung für die

STEP >> Struktur- und Entwicklungsplan

MINT >> Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik

KI >> Künstliche Intelligenz

KI-SIGS >> KI-Space für intelligente Gesundheitssysteme

BMWi >> Bundesministerium für Wirtschaft

ZKIL >> Zentrum für Künstliche Intelligenz Lübeck

DFKI >> Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

THL >> Technische Hochschule Lübeck

HIC >> Hanse Innovation Campus

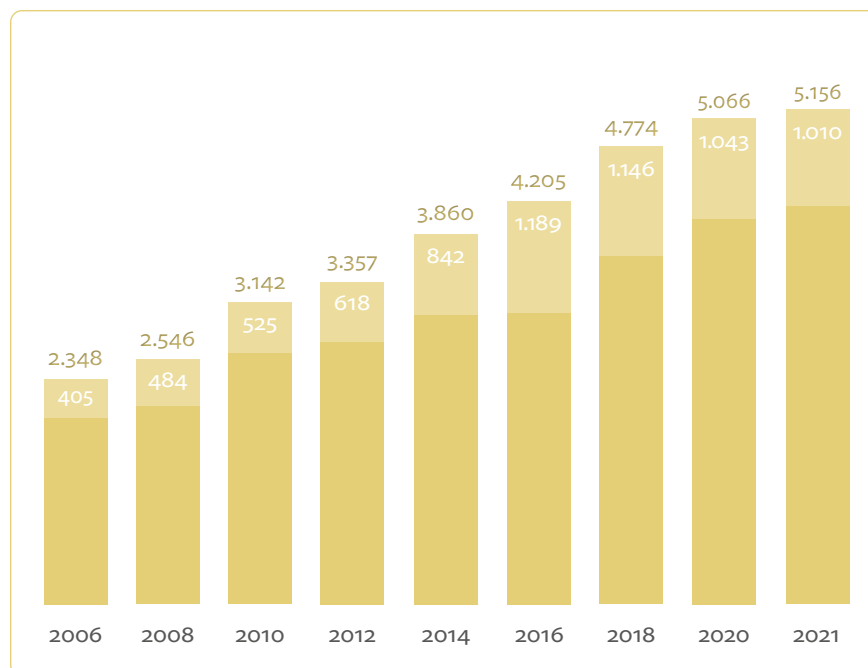
„Innovative Hochschule“ gemündet ist, und für die eine erweiterte gemeinsame Transferstrategie als Basis gedient hat. Gemeinsame Studiengänge und Forschungsaktivitäten mit der THL sollen weiter ausgebaut sowie an aktuelle Themen und Entwicklungen angepasst werden. In Zukunft muss die UzL allerdings noch deutlicher auch als Informatik-/Technikstandort bekannt und wahrgenommen werden. Hier sind sowohl eine Verstärkung der Gründungsaktivitäten als auch die Vernetzung mit überregionalen Unternehmen und Netzwerken anzustreben.

Mit etwa 5.000 Studierenden in den Fächern der Studienbereiche Medizin und Gesundheitswissenschaften, Naturwissenschaften und Psychologie sowie Informatik und Technik gehört die UzL zu den kleinen Universitäten in einer mittelgroßen Stadt, die durch mittelständische Industrie geprägt wird. Der Aufwuchs der Studierendenzahlen ist im Wesentlichen durch die Einrichtung neuer Studiengänge zu erklären. Dies und die neue ÄApprO führen zwangsläufig zu einem größeren Raumbedarf, dem die UzL durch Anmietungen als Interimslösung entgegentritt. Neue Raumkonzepte, etwa mit einem „Haus der Lehre“, sind in Planung.

ÄApprO >>
Ärztliche Approbationsordnung

Studierende
davon Erstsemester

Entwicklung
der Studierenden-
zahlen



Grafik © Alexandra Klenke-Struwe

Auf Basis der drei etablierten Forschungsschwerpunkte **Infektion und Entzündung; Gehirn, Hormone und Verhalten** sowie **Biomedizintechnik** wurde eine neue Struktur der Forschungslandschaft erstellt. Alle Forschungsschwerpunkte zeichnen sich durch hohe Drittmittelaktivität, Beteiligung an Verbundforschung und Transferaktivität aus. So konnten durch die Forschungsschwerpunkte „**Gehirn, Hormone und Verhalten**“ und „**Infektion und Entzündung**“ neue (TR-)SFB eingeworben werden. Um eine weitere Stärkung dieser Bereiche voranzutreiben, wird eine inhaltliche **Präzisierung und Fokussierung** der Themen und Fragestellungen erfolgen und mit den strategischen Zielen insbesondere unserer Kooperationspartner*innen im Hinblick auf die Fortführung des Exzellenzclusters „**PMI**“ abgeglichen werden. Die strukturellen Formate der Forschungsschwerpunkte sollen künftig über strategische zentrale Mittel verfügen.

(TR-)SFB >>
(Transregio-) Sonderforschungsbereich

PMI >> Precision
Medicine in Chronic
Inflammation

Zwei weitere Forschungsthemen (**Medizinische Genomik** und **Intelligente Systeme**) wurden als Querschnittsbereiche identifiziert. Sie zeichnen sich neben den eigenen Forschungsinhalten durch eine starke Interdisziplinarität aus. Damit stärken und vernetzen sie in besonderem Maße die drei großen Forschungsschwerpunkte.

Profilgebende Bereiche dienen der weiteren Profilschärfung der UzL. Neben den drei bereits etablierten profilgebenden Bereichen **Bevölkerungsmedizin und Versorgungsforschung**, **Translationale Onkologie** und **Kulturwissenschaften und Wissenskulturen** hat die UzL als erste medizinführende Universität das gesamte Portfolio der **Gesundheitswissenschaften**, also Ergotherapie, Logopädie, Gesundheits- und Versorgungswissenschaften, Hebammenwissenschaften, Pflege und Physiotherapie, akademisch etabliert. Die Gesundheitswissenschaften zeichnen sich durch besonders hohe gesellschaftliche Relevanz aus und interagieren mit der Medizin im Rahmen der interprofessionellen Lehre.

Die UzL wird von den Studierenden aufgrund ihrer sehr guten Benotung der **Lehre** und des hervorragenden Abschneidens im CHE-Ranking als attraktiver Studienort angesehen. Die Sicherung der Lehre erfolgt zu einem erheblichen Teil durch den „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“, der durch die Bundesvorgaben aber auch besondere Leistungsanforderungen an die UzL stellt. Insbesondere eine konstant hohe Anzahl von Studienanfänger*innen ist zwingend für die Fortzahlung der Mittel in ihrer jetzigen Höhe. Zwei hoch dotierte, neu eingeworbene Projekte („HySkiLabs“ und „LABORATORIUM“), die eng miteinander verzahnt sind, legen den Fokus auf die Verbesserung der digitalen Lehre und unterstützen die Entwicklung von digitalen Lehrformaten. Die kurzfristige Umstellung und Ergänzung der Präsenzlehre in digitale Formate aufgrund der Coronapandemie wurde von den Studierenden und Lehrenden positiv bewertet. Die dadurch gewonnenen Erfahrungen und Möglichkeiten werden auch in Zukunft dazu beitragen, das Angebot hybrider Lehrformate vorzuhalten und weiterzuentwickeln, immer allerdings mit dem Fokus auf der Präsenzlehre. Moderne Anforderungen an die Lehre erfordern Lehr- und Lernräume für die Studierenden, die die UzL zum jetzigen Zeitpunkt nur eingeschränkt vorhalten kann. Eine deutliche Verbesserung wird erst mit der Umsetzung des Raumprogrammes für ein „Haus der Lehre“ im Zuge des Umbaus respektive der Erweiterung von Haus 12 erreicht werden.

*CHE >> Centrum für
Hochschulentwick-
lung*

Um insbesondere das Interesse für die MINT-Fächer zu erhöhen und den Zugang zu erleichtern, wurde das Integrationsprogramm „**Propädeutikum**“ auch für nationale Teilnehmer*innen geöffnet. Die seit 2020 etablierten Formate mit unterschiedlicher Teilnahmedauer (einmonatig, halbjährig und ganzjährig) sollen aufgrund des Erfolges verstetigt werden. Zusätzlich wird eine gesamtuniversitäre Strategie entwickelt, um mehr Studieninteressierte zu gewinnen.

Für die Forschung an der UzL ist die Förderung des Nachwuchses auf allen Karriere-stufen essenziell. Innerhalb der Laufzeit des STEP II wurden ein breit gefächertes Weiterbildungskonzept entwickelt und hierzu ein „**DSC**“ sowie eine zentrale Einrichtung für strukturierte Promotionen, das „**CDSL**“, errichtet. Gleichzeitig wurde die strukturierte Promotion für den Erwerb des Dr. med. und des Dr. rer. hum. biol. verbindlich eingeführt.

*DSC >> Dozierenden-
Service-Center
CDSL >> Center for
Doctoral Studies*

Die Professionalisierung und Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses werden zentrale Themen der Personalentwicklung während der Laufzeit des STEP III sein. Hier gilt es, die Postdoc-spezifischen Strukturen wie die „**CSSL**“, das

*CSSL >> Clinician
Scientist School
Lübeck*

„ProCareer-Programm“ und die Ausbildung zum „*Medical Scientist*“ vollumfänglich zu etablieren. Intramurale Förderprogramme für Habilitand*innen und junge Wissenschaftler*innen wurden erfolgreich auf den Weg gebracht.

WTT >>
Wissens- und Techno-
logietransfer

Im Bereich „*Third Mission*“ hat sich die UzL in den letzten Jahren der im Hochschulgesetz der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein verankerten Aufgabe des **WTT** intensiv gewidmet. An der UzL wird in Forschung, Lehre und Transfer ständig neues Wissen generiert. Die UzL sieht sich in der Verantwortung, dieses Wissen für Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur sichtbar zu machen.

KMU >>
Kleine und mittlere
Unternehmen

So hat sich die UzL im Jahr 2019/20 erfolgreich einem Transfer-Audit durch den Stifterverband unterzogen und 2021 ihre **Transferstrategie** überarbeitet. Durch die Transferaktivitäten in Medizin, Medizintechnik, Informatik und den Lebenswissenschaften sind viele Schnittstellen zum regionalen wirtschaftlichen Umfeld mit Großunternehmen und zahlreichen KMU im medizinischen Bereich aufgebaut und etabliert worden. Die Technologie- und Wissenstransferstrategie der UzL zielt auf eine möglichst optimale Verwertung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ideen aus Instituten, Kliniken und sonstigen Forschungseinrichtungen zum Wohl der Gesellschaft, der regional und überregional ansässigen Unternehmen und Organisationen, der UzL und der Erfinder*innen ab.

Es ist geplant, in den kommenden Jahren ein **ganzheitliches Kommunikationskonzept** zu entwickeln, welches eine transparente Vermittlung von Wissen und Kultur sowie den Dialog mit der Gesellschaft ermöglicht und über den Versand von Pressemitteilungen hinausgeht. Auch überregionale Medien sollen wissen, für welche Themen die UzL „die Ansprechpartnerin“ der Wahl ist.

Neben einem Ausbau der **externen Kommunikation** ist auch die **Stärkung der internen Kommunikation** ein wichtiges Arbeitsfeld: Sowohl das **Intranet**, als auch der Blog der Präsidentin und die Social-Media-Arbeit zielen bereits auf verstärkte Transparenz. Eine Weiterentwicklung von Formaten ist jedoch auch in diesem Bereich fortwährend nötig. Das Prozessportal im Intranet der UzL beinhaltet bereits jetzt mehr als 30 Prozesse, die größtenteils anlassbezogen erarbeitet werden. Im Zeitraum des STEP III wird das Prozessportal zu einer vollumfänglichen Prozessbibliothek ausgebaut. Die größte Schwäche ist derzeit noch der fehlende Bekanntheitsgrad, sodass neben der inhaltlichen Arbeit auch der diesbezüglichen Kommunikation eine wichtige Aufgabe zukommt.

MHL >>
Musikhochschule
Lübeck

Zum Ausbau der **internationalen** Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit liegt der Fokus der UzL auf der Steigerung der Attraktivität als **international** anerkannter Standort exzellenter Forschung und Lehre für Studierende, Promovierende, Dozierende und Mitarbeitende aus dem Ausland. Die **Internationalisierung** wird dabei ganzheitlich gedacht und als gesamtuniversitäre Querschnittsaufgabe verstanden. Während der Laufzeit des STEP III wird eine **Internationalisierungsstrategie** in Verbindung mit wissenschafts- und serviceorientierten Ermöglichungs- und Infrastrukturen erarbeitet und implementiert, um in nationalen und internationalen Konkurrenzsituationen die besten Köpfe zu erreichen. Von immenser Wichtigkeit ist hierbei die Umsetzung des internationalen Campus und die Einrichtung eines zentralen **Welcome Centers** auch mit externen Partner*innen wie der Hansestadt Lübeck, den weiteren Hochschulen am Standort (THL und MHL) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Einrichtungen der Fraunhofer-Gesellschaft) sowie Wirtschafts- und Industriepartner*innen und Akteur*innen aus Vereinen und der

Stadtgesellschaft (Partner*innen aus dem Bereich Wissenstransfer, *Third Mission*, „LH³“). Strategische Kooperationen werden – wo sinnvoll – verstetigt und auf weitere Fachbereiche erweitert. Wichtiger Baustein für die Stärkung der Willkommenskultur ist zudem der Auf- und Ausbau des **englischsprachigen Campus**. Unter einer zentralen Koordination ist es notwendig, die relevanten Stellen der Verwaltung (u. a. Referat Personal, International Office, Referat Forschung & Internationales) strategisch sowie operativ einzubeziehen. Steuerungsmechanismen und Qualitätssicherungsmaßnahmen sind vorzuhalten.

LH³ >> Lübeck hoch 3

Qualitäts-, Organisations- und Personalentwicklung sind nicht mehr erstmalig zu implementieren, sondern verfolgen als etablierte Strukturen zum Teil die Vollendung begonnener Großprojekte (wie die Verwaltungsdigitalisierung) oder professionalisieren vorhandene Maßnahmen (z. B. Umsetzung des EU-weiten Gütesiegels HRS4R). Zum Ende der Laufzeit des STEP III wird die gesamte Universitätsverwaltung inklusive der verwaltungsnahen Prozesse digitalisiert sein.

HRS4R >> Human Resources Strategy for Researchers

Die Professionalisierung der **strategischen Personalentwicklung** und Fokussierung auf die **Führungskultur** am Standort werden währenddessen zentrale Themen sein. Ziel ist es, dass sich eine gute Führungskultur in allen Ebenen positiv auswirkt und ein wertschätzender und motivierender Umgang miteinander die UzL als Arbeitgeberin prägt.

Die UzL ist ein Ort der Vielfalt. Sie tritt für eine plurale Gesellschaft, für Weltoffenheit und Chancengleichheit ein und engagiert sich entschieden gegen Diskriminierungen. Das aktive Bekenntnis zu **Gleichstellung und Diversität** ist die ethische Grundvoraussetzung eines gerechten und friedlichen Zusammenlebens und zugleich Merkmal einer leistungsstarken und international vernetzten Universität. Als Querschnittsaufgabe und als nachhaltige Strukturentwicklung bildet Gleichstellungs- und Diversity-Management das Qualitätsmerkmal einer lernenden und lehrenden Organisation. Hierzu gehört eine umfassende Bildung, die Studierende und Mitarbeitende als gesellschaftlich verantwortliche Akteur*innen adressiert und herausfordert. Die UzL verpflichtet sich dementsprechend auch während der Laufzeit des STEP III zur Gleichstellung aller Geschlechter sowie zur Förderung von Diversität, stellt ihre besondere Verantwortung bei der Durchsetzung dieses gesetzlichen Auftrags heraus und wirkt darauf hin, dass Gleichstellung und Diversität eine Querschnittsaufgabe der gesamten Hochschule und ihrer Mitglieder bleibt. Der Gleichstellungs- und Diversity-Plan sowie die Diversity-Strategie der UzL sind Teil dieses STEP (siehe Anhang).

Auf dem Weg zur **gesunden Hochschule** hat es sich die UzL zur Aufgabe gemacht, optimale Rahmenbedingungen für einen selbstverantwortlichen Umgang mit der eigenen Gesundheit zu schaffen und so dazu beizutragen, dass das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Studierenden und Beschäftigten langfristig erhalten bleiben.

Die UzL möchte das Konzept einer **nachhaltigen Entwicklung** in alle Kernbereiche integrieren und orientiert sich dabei am Dreiklang-Modell der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit. Der Fokus wird dabei auf die CO₂-Reduktion sowie auf eine professionelle Betrachtung des Campus gelegt, dies sowohl hinsichtlich der Gebäude als auch der wissenschaftlichen Geräte. Die UzL entwickelt Lehrangebote zum Thema Nachhaltigkeit, um diese Teil des kollektiven Bewusstseins und der universitären Ausbildung aller Studierenden werden zu lassen. Die

Partizipation aller Statusgruppen der UzL und insbesondere die Einbindung der Studierenden spiegelt sich in einer Fortführung des erfolgreich etablierten **Green Office** wider. Die Nachhaltigkeitsstrategie der UzL ist Teil des STEP III (siehe Anhang).

Der aus Landesmitteln finanzierte Grundhaushalt ist im Vergleich mit anderen Hochschulstandorten sehr klein; ihm gegenüber steht indes eine bemerkenswerte Entwicklung der Drittmittel, die aber ihrerseits erneut finanzielle Ressourcen erfordern.

Die Umsetzung des STEP III dient dazu, die in den folgenden Kapiteln formulierten Ziele in den Bereichen Forschung, Studium und Lehre sowie Technologietransfer und *Third Mission* zu befördern.

2 FORSCHUNG

2.1 Zusammenfassung

Als vergleichsweise kleine Life-Science-Universität hat die UZL ihre Forschungsagenda entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates fokussiert und drei Forschungsschwerpunkte (**Infektion und Entzündung; Gehirn, Hormone, Verhalten** sowie **Biomedizintechnik**) definiert, die sich durch umfangreiche Drittmiteleinwerbungen und Konsortialforschung auszeichnen. Diese werden durch zwei Querschnittsbereiche (**Medizinische Genomik, Intelligente Systeme**) ergänzt. Neben der weiteren Konsolidierung dieser Forschungsschwerpunkte wird im STEP-Zeitraum eine Reihe von weiteren Themen vorangetrieben, um die Konkurrenzfähigkeit des Standortes zu erhalten. Hierzu gehören der Ausbau der Forschung im Bereich KI mit besonderem Schwerpunkt im Bereich medizinischer Applikationen, die Vernetzung mit dem Partnerstandort Kiel (z. B. über den Exzellenzcluster, die gemeinsame Einrichtung „PHSH“ oder das „UCCSH“), die Verbesserung der Forschungsinfrastruktur (zentrale Plattformen, ZKS, DIZ), die gleichzeitige Betonung von Grundlagenforschung und Translation sowie die Begleitung der weiteren Akademisierung der Gesundheitsfachberufe. Um diese Aufgaben bewältigen zu können, bedarf es der Förderung insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses in dedizierten Programmen auf den verschiedenen Karrierestufen.

PHSH >>

*Precision Health
Schleswig-Holstein*

UCCSH >>

*Universitäres Cancer
Center Schleswig-
Holstein*

ZKS >>

*Zentrum für Klinische
Studien*

DIZ >>

*Datenintegrations-
zentrum*

2.2 Ausgangslage

In der UzL hat man sich vor mehreren Jahren darauf verständigt, drei Forschungsschwerpunkte im Sinne des Wissenschaftsrates festzulegen und zu fördern, nämlich **Infektion und Entzündung; Gehirn, Hormone, Verhalten** sowie **Biomedizintechnik**. Die medizinischen Forschungsaktivitäten werden in enger Kooperation mit dem UKSH realisiert. Die Forschungsschwerpunkte zeichnen sich durch eine rege Drittmittelaktivität aus. Der Schwerpunkt **Infektion und Entzündung** ist an dem für die Standorte Lübeck und Kiel herausragend wichtigen Exzellenzcluster *PMI* beteiligt und zeichnet sich darüber hinaus durch die Einwerbung eines SFB zur Autoimmunität und mehrerer Graduiertenkollegs aus. Der Schwerpunkt **Gehirn, Hormone, Verhalten** ist ebenfalls durch einen SFB zur lokalen Wirkung von Schilddrüsenhormonen, eine Forschungsgruppe zur kognitiven Theorie des Tourette-Syndroms sowie ein Graduiertenkolleg und Förderungen durch den *ERC* bundesweit sichtbar. Im Schwerpunkt **Biomedizintechnik** ist es gelungen, die bestehende Fraunhofer-Einrichtung für Marine Biotechnologie um die Themenfelder individualisierte und zellbasierte Medizintechnik maßgeblich zu erweitern und mit einer erheblichen Fördersumme auszustatten. Ferner bestehen diverse *ERC*-Förderungen. Aus der Sektion Informatik/Technik der UzL ist die Forschung zur *KI* erfolgreich intensiviert worden, sodass eine Außenstelle des DFKI etabliert und umfangreiche Drittmittelförderungen u. a. für das mehrere Nordstandorte umfassende Verbundprojekt *KI-SIGS* eingeworben werden konnten. Auf diese Weise hat sich das neue Gebiet **Intelligente Systeme** zu einem wichtigen Querschnittsbereich mit gemeinsamen Forschungsarbeiten und Anwendungen mit den anderen Fachgebieten der UzL entwickelt. Es ist beispielsweise an dem DFG-Exzellenzcluster „*Understanding Written Artefacts*“ beteiligt (unter Federführung der Universität Hamburg; Lübeck stellt u. a. den Sprecher einer Forschungsgruppe im Cluster mit zahlreichen Stellen für die UzL). Darüber hinaus wurden für die Forschung zu Intelligenzen Systemen weitere Projekte für Forschung, Transfer und Infrastrukturschaffung mit hochkompetitiven Drittmitteln im zweistelligen Millionenbereich über BMBF und BMWi akquiriert. Auch wurden Mittel des Landes Schleswig-Holstein, für das das Thema von strategischer Bedeutung ist, für zentrale Forschungsarbeiten eingeworben.

UKSH >>

Universitätsklinikum
Schleswig-Holstein

ERC >> European
Research Council

DFG >> Deutsche
Forschungsgemeinschaft

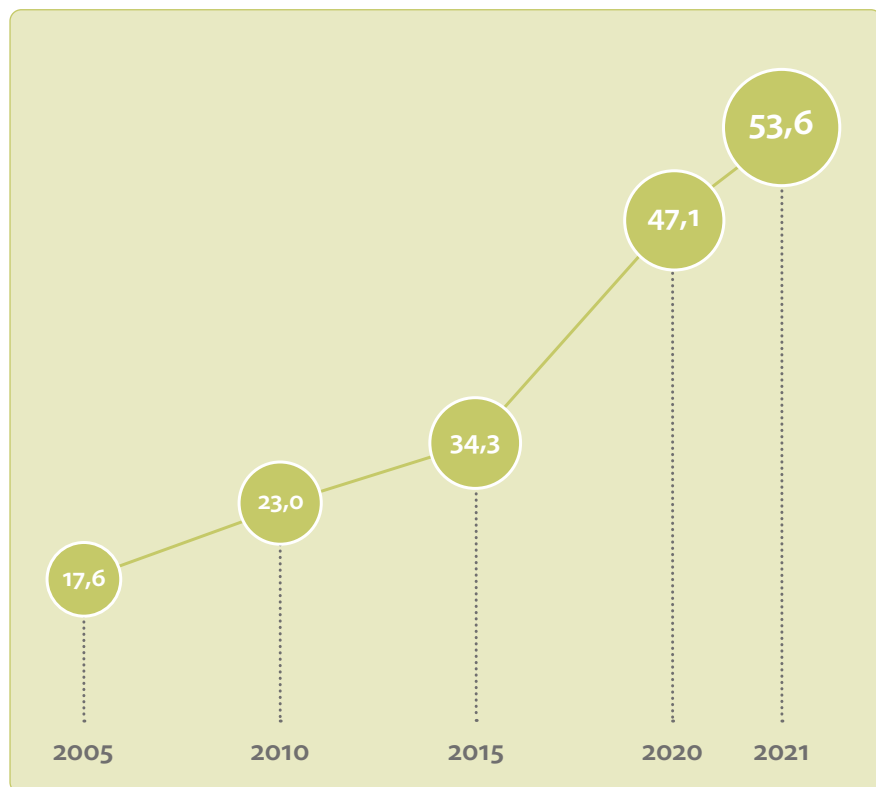
BMBF >>
Bundesministerium
für Bildung und
Forschung

Ähnlich erfolgreich ist der Querschnittsbereich **Medizinische Genomik** mit zahlreichen Drittmittelerfolgen (u. a. FOR2488 zur unvollständigen Penetranz bei Bewegungsstörungen).

FOR >>
Forschungsgruppe
ZKFL >> Zentrum für
Kulturwissenschaftliche
Forschung
Lübeck
DZHK >> Deutsches
Zentrum für Herz-
Kreislaufforschung
DZL >> Deutsches
Zentrum für Lungen-
forschung
DZIF >> Deutsches
Zentrum für Infek-
tionsforschung
DZD >> Deutsches
Zentrum für Diabe-
tesforschung

Im profilgebenden Bereich **Translationale Onkologie**, der insbesondere im Bereich der translationalen Forschung Erfolge aufweist, ist aktuell insbesondere die Einrichtung des UCCSH zu erwähnen. Der profilgebende Bereich **Bevölkerungsmedizin und Versorgungsforschung** ist durch eine umfangreiche Drittmittelinwerbung ausgezeichnet und mit den anderen Forschungsschwerpunkten und profilgebenden Bereichen vernetzt. Der profilgebende Bereich **Kulturwissenschaften und Wissenskulturen** mit seinem ZKFL ist für die UzL wichtig, weil hierüber die Partnerschaft mit der Hansestadt Lübeck gepflegt und in die Stadtgesellschaft hineingewirkt werden kann. Die **Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung** haben die krankheitsbezogene translationale und grundlagenwissenschaftliche Forschung an der UzL und am UKSH in den letzten Jahren entscheidend mitgeprägt. Die UzL ist an insgesamt vier der deutschen Zentren beteiligt (DZHK, DZL, DZIF, DZD). Die Evaluation der Zentren, die durch die Sektion Medizin unterstützt werden, wird während der Laufzeit des STEP III erfolgen.

Entwicklung der
eingeworbenen
Drittmittel



Grafik © Alexandra Klenke-Struve

Die bereits erwähnten Leuchtturmprojekte der Forschungsschwerpunkte und profilgebenden Bereiche sprechen für den Erfolg der Forschungsstrategie der UzL. Auch die Tatsache, dass aktuell das Verhältnis zwischen Landesführungsbetrag für die Medizin und den in dieser Sektion eingeworbenen Drittmitteln bei ungefähr eins zu eins liegt, ist im Bundesvergleich sehr gut. Indessen fördert die detaillierte Analyse, zum Beispiel anhand des Förderatlas der DFG, auch aktuelle Schwächen zutage. Einerseits liegt die UzL bei der Gesamtsumme der eingeworbenen DFG-Mittel im Bereich Lebenswissenschaften im Berichtszeitraum 2017–2019 auf Platz 32, was bei Berücksichtigung der Größe der Universität angemessen erscheint, und gleichzeitig bei der pro Kopf eingeworbenen Summe auf einem hervorragenden Platz 3. Andererseits offenbart die Interaktionskarte, dass die UzL vergleichsweise wenig vernetzt ist, obgleich dies bei der geringen Größe besonders geboten wäre. Die Vernetzung mit dem Partnerstandort Kiel ist durch herausragende Beispiele (Exzellenzcluster PMI, SFB 1526, FOR2488) belegt. Die sich aus dem gemeinsamen Betrieb des zweitgrößten Universitätsklinikums ergebenden Chancen könnten gleichwohl noch konsequenter genutzt werden.

Für die Weiterentwicklung des Querschnittsbereichs **Intelligente Systeme** sind durch eine Reihe von aktuellen Entwicklungen (Etablierung eines DIZ im Rahmen der Medizininformatikinitiative, Schaffung einer standortübergreifenden umfassenden Einwilligung (*broad consent*) für die wissenschaftliche Nutzung von klinischen Routinedaten, gemeinsamer Aufbau einer KI-Plattform der Nordstandorte) exzellente Voraussetzungen geschaffen worden. Des Weiteren stehen mit der Psychologie und der kognitiven Neurowissenschaft wichtige und in den vergangenen Jahren durch Berufungen gestärkte Impulsgeber*innen für den neuen Querschnittsbereich zur Verfügung.

Für die Akquise von hervorragenden Wissenschaftler*innen ist die Förderung des Nachwuchses auf allen Ebenen (u. a. *Clinician Scientists*, *Medical Scientists*, strukturierte Promotionen, Mentoring-Programme, Berufungen im Tenure-Track-Verfahren) für die UzL selbstverständlich.

Zudem stellt die UzL über die Förderung und Initiierung von zentralen Forschungsplattformen und -einrichtungen ein Umfeld zur Verfügung, das hochkarätige Wissenschaft möglich macht.

2.3 Leitgedanke und Entwicklungsziel

Basierend auf der oben beschriebenen Ausgangslage soll sich die Forschung an der UzL entlang der im Folgenden beschriebenen Leitlinien weiterentwickeln.

Die UzL ist eine Life-Science-Universität mit dem hierfür treffenden Motto „Im Focus das Leben“, welches weiterhin die zentrale Leitlinie auch der Forschung darstellen soll. Die Abschaffung der Fakultäten vor mehr als zehn Jahren hat zu einer erheblichen Dynamisierung der Forschung mit zahlreichen sektionsübergreifenden Projekten, gemeinsamer Nutzung von Forschungsinfrastrukturen (z. B. Nutzung des Forschungs-MRT durch Gruppen aus Medizin und MINT) und Stellung gemeinsamer Drittmittelanträge geführt.

MRT >> Magnetresonanztomografie

Die wesentlichen Ziele in der Laufzeit des STEP III sind

- der weitere Ausbau der Interdisziplinarität der Forschung
- das Flankieren neuer wissenschaftlicher Entwicklungen wie die stärker werdende Rolle von *Big Data* und die Nutzung von KI-basierten Analysealgorithmen durch Berufungen und Schaffung beziehungsweise den Ausbau zentraler Plattformen (z. B. Ausbau OMICS-Cluster, KI-Labor)
- die Intensivierung der translationalen Forschung sowohl in der Medizin als auch in den MINT-Sektionen und Verbesserung der Voraussetzungen für die Translation
- die aktive Nutzung der einzigartigen Struktur der universitären Medizin in Schleswig-Holstein mit dem UKSH an zwei Standorten in Trägerschaft der UzL und CAU
- der Ausbau der nationalen und internationalen Vernetzung

CAU >> Christian-Albrechts-Universität Kiel

Wissenschaftskommunikation und *Open Science*

Wissenschaftskommunikation benötigt klare gesellschaftlich und politisch relevante Botschaften. Auch überregionale Medien sollen wissen, für welche Themen die UzL „die Ansprechpartnerin“ der Wahl ist. Dies kann zu einer Positionierung starker Köpfe oder zum Setzen von Schwerpunktthemen der UzL führen, damit im Gegenzug aber auch für eine bundesweite Sichtbarkeit sorgen (siehe auch Info-Box „Ganzheitliches Kommunikationskonzept“, S. 52).

Open Science charakterisiert eine transparente Öffnung der Wissenschaft für andere Forschende, aber auch Studierende und die interessierte Öffentlichkeit. Ein offener Zugang zu wissenschaftlichen Veröffentlichungen (*Open Access*), Forschungsdaten (*Open Data*) und

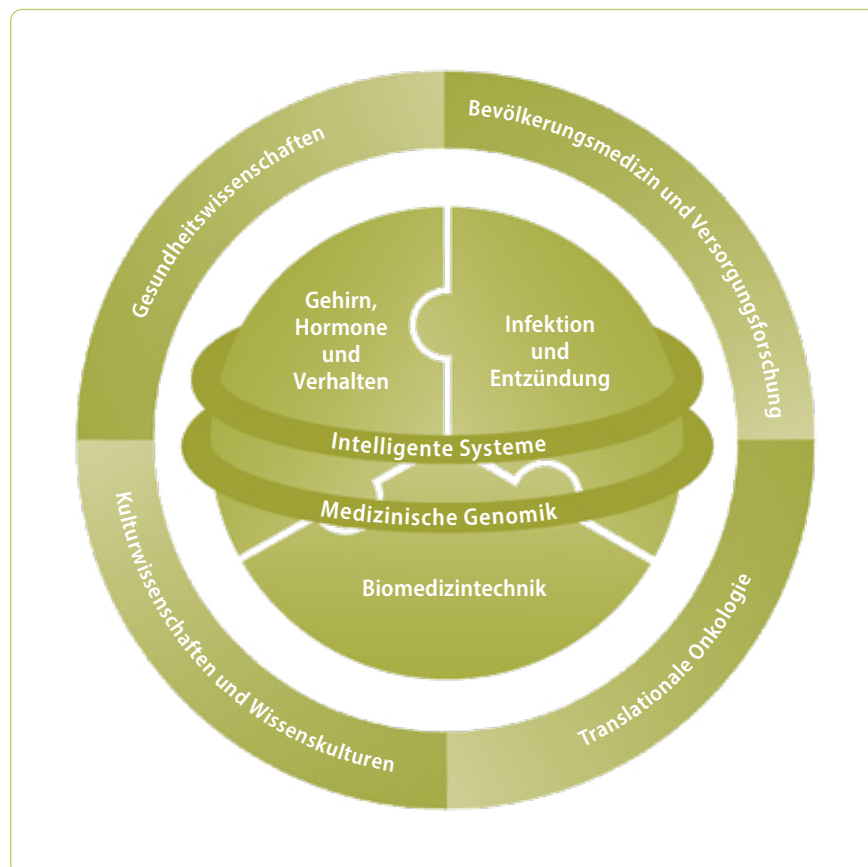
wissenschaftlicher Software (*Open Sources*) ist essenziell als Bestandteil der Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und fördert eine partizipative Forschung unter Einbeziehung verschiedenster Akteur*innen. Die UzL wird die Grundprinzipien von offener Wissenschaft wie Transparenz, Reproduzierbarkeit, Wiederverwendbarkeit und offene Kommunikation als wichtiges Ziel verankern und intensivieren.

2.4 Handlungsfelder

Um die oben beschriebenen Ziele zu erreichen, wird sich die UzL verstärkt in den folgenden Handlungsfeldern betätigen:

Weiterentwicklung der Forschungsschwerpunkte, Querschnitts- und profilgebenden Bereiche. Die Forschungsschwerpunkte der UzL haben sich bewährt und werden daher weitergeführt. Daneben haben in den letzten Jahren weitere Forschungsbereiche, namentlich die **Medizinische Genomik** und die Forschung im Bereich der **Intelligenten Systeme in Medizin und Medizintechnik**, erheblich an Fahrt aufgenommen, wobei sich zeigt, dass diese Bereiche ihre Themen und Stärken aus der Interaktion mit den existierenden Forschungsschwerpunkten ziehen. So widmen sich die KI-Initiativen in Lübeck überwiegend medizinischen Problemstellungen aus den drei Forschungsschwerpunkten. Gleichzeitig werden

Weiterentwicklung der Forschungsschwerpunkte, Querschnitts- und profilgebenden Bereiche



Grafik © Alexandra Klenke-Struve

genetische Fragestellungen überwiegend anhand von Themen der drei Forschungsschwerpunkte vorangetrieben (Beispiel: FOR2488 „Reduzierte Penetranz bei erblichen Bewegungsstörungen“). Die **Medizinische Genomik** wird in der STEP-Periode zunehmend auch translationale Forschungsthemen angehen, etwa bei der Aufklärung von Seltenen Erkrankungen sowie bei der Individualisierung von onkologischen Therapien im Sinne einer Präzisionsonkologie, und Beiträge zur klinischen Routine leisten. Daher sollen die Bereiche **Medizinische Genomik** und **Intelligente Systeme** als Querschnittsbereiche definiert werden, wie es die Grafik auf Seite 16 verdeutlicht.

Hierdurch wird die Sichtbarkeit der Querschnittsbereiche erhöht und ihrem interaktiven Charakter Rechnung getragen. Der Schwerpunkt **Infektion und Entzündung** soll insbesondere bei der Neubeantragung und weiteren thematischen Schärfung des Exzellenzclusters *PMI* unterstützt werden. Hierzu gehören auch thematisch passende Wiederbesetzungen von freiwerdenden Professuren (siehe Anhang). In diesem Kontext soll auch die länderübergreifende Zusammenarbeit mit den strukturb biologischen Kooperationspartner*innen CSSB, DESY und XFEL (alle Hamburg) weiter vorangetrieben und damit die bestehende norddeutsche strukturinfektiologische Achse weiter verstärkt werden. Im Schwerpunkt **Gehirn, Hormone, Verhalten** soll die Stellung weiterer Verbundanträge (z. B. zur zirkadianen Medizin, zu kognitiven Prozessen beim Hören, zu Hormonwirkungen auf das Nervensystem) gefördert werden. Im Forschungsschwerpunkt **Biomedizintechnik** soll die weitere Interaktion zwischen MINT- und Medizin-Sektionen vorangetrieben werden, um die Entwicklung des Themengebiets „Intelligente medizinische Systeme“ voranzutreiben. Der profilgebende Bereich **Translationale Onkologie** wird während der Laufzeit des STEP III bei der Entwicklung des UCCSH (gemeinsam mit CAU, UKSH und weiteren Teilnehmer*innen) unterstützt und für die Teilnahme am CCC-Nordstandort ertüchtigt. Der profilgebende Bereich **Bevölkerungsmedizin und Versorgungsforschung** wird in seiner aktuellen erfolgreichen Aufstellung weitergeführt, Drittmittelinitiativen werden in diesem Bereich gefördert. Gleiches gilt für den profilgebenden Bereich **Kulturwissenschaften und Wissenskulturen**, der aktuell gemeinsam mit der Medizin eine neue Initiative für einen SFB zum Thema „*Sexdiversity*“ auf den Weg gebracht hat.

CSSB >> Centre for Structural Systems Biology

DESY >> Deutsches Elektronen-Synchrotron

XFEL >> X-Ray Free-Electron Laser Facility

CCC >> Comprehensive Cancer Center

Besondere Bedeutung für die UzL hat der neue profilgebende Bereich **Gesundheitswissenschaften**. Entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur künftigen Rolle der Universitätsmedizin (WR vom 09.07.2021) hat sich die UzL schon frühzeitig zur Akademisierung der Gesundheitsfachberufe bekannt, die auch den Aufbau einer fachspezifischen kompetitiven Forschungsagenda einschließlich der Entwicklung der Karrieren von forschenden Fachvertreter*innen über Promotion und Habilitation zur Professur umfasst.

Universitäre Medizin Schleswig-Holstein weiterentwickeln. Die universitäre Medizin in Schleswig-Holstein wird durch die Interaktion der beiden Universitäten UzL und CAU mit dem gemeinsamen Universitätsklinikum UKSH unter anlassbezogener Einbeziehung weiterer Akteur*innen (z. B. FZB, Fraunhofer-Einrichtungen, UKE) geprägt. Zeitgleich mit der UzL erarbeitet das UKSH einen STEP. Ein ausführlicher Beitrag zur Interaktion von UzL und UKSH ist dem STEP des UKSH beigelegt. Die Möglichkeiten, die sich aus der Kombination zweier universitärer Standorte mit dem zweitgrößten Universitätsklinikum Deutschlands ergeben, sind noch nicht ausgeschöpft. Während der Laufzeit des STEP III sollen die Voraussetzungen für klinische, patient*innennahe Forschung weiter verbessert werden, wozu verschiede-

FZB >> Forschungszentrum Borstel

UKE >>

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

ne Maßnahmen (hinsichtlich Sponsoring, Datenschutz, Ausbau des ZKS etc.) getroffen werden. Die Governance der gemeinsamen Struktur *PHSH* wird konsolidiert, für weitere exzellente Forscher*innen verschiedener Fachbereiche geöffnet und nach Möglichkeit so aufgestellt, dass auch eine Förderung durch Bundesmittel möglich ist. Das „Schleswig-Holstein Excellence-Chairs“-Programm soll neu aufgelegt und die *Chairs* auf die beiden universitären Standorte paritätisch verteilt werden. Auch hier ist eine Öffnung hin zu neuen Themen angestrebt. Das mit Bundesmitteln geförderte NUM wird weiter genutzt, um sich lokal und überregional zu vernetzen und relevante Gesundheitsthemen zu bearbeiten. Die Zusammenarbeit mit dem Standort Kiel ermöglicht weitere gemeinsame Konsortialanträge bei der DFG, beim BMBF und anderen Mittelgeber*innen. Diese Möglichkeiten werden verstärkt genutzt. Das Erschließen der klinischen Daten, die im UKSH erhoben werden, wird im Rahmen der **Medizininformatikinitiative** unter Berücksichtigung des Datenschutzes weiter vorangetrieben. Das **DIZ** wird etabliert, die Regeln für die wissenschaftliche Nutzung werden festgelegt. Die zunehmende Digitalisierung der Medizin wird durch Forschungsaktivitäten in den MINT-Sektionen flankiert und vorangetrieben, insbesondere über das ITCR-L. Darüber hinaus werden im klinischen Kontext entstehende große Datensätze in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Arbeitsgruppen der MINT-Sektionen KI-basiert ausgewertet, um Diagnostik und Therapie zu verbessern. Mögliche Handlungsfelder sind hier unter anderem Routinedaten, *Data-Mining*, Bildgebungsbefunde, seltene Erkrankungen, molekulares Tumorboard sowie Sequenzierungsdaten. Durch die Interaktion von Klinikum und forschenden Arbeitsgruppen wird das **KI-Med-Ökosystem** entscheidend in Richtung Translation und schließlich wirtschaftliche Nutzung weiterentwickelt. Der Querschnittsbereich **Medizinische Genomik** ist über die Berufung in der Human-genetik campusübergreifend aufgestellt und soll bei Nutzung der apparativen Ressourcen an beiden Standorten zunehmend translationale Forschungsthemen aufgreifen. Im Verbund mit dem UKSH werden Karrierepfade für *Clinician Scientists*, *Advanced Clinician Scientists* und *Medical Scientists* weiterentwickelt. Hinsichtlich der strukturellen Einbettung der Universitätsmedizin sind im Laufe des vergangenen STEP-Zeitraums neue hochschulgesetzliche Rahmenbedingungen umgesetzt worden (siehe STEP II). Eine wesentliche Änderung ist die Schaffung von Stellen für zwei Vorstandsmitglieder für Forschung und Lehre für die Campus-Standorte Kiel und Lübeck. Die Position konnte in Lübeck bis Anfang 2022 nicht beständig hauptamtlich besetzt werden, bewirkte aber trotzdem bereits erhebliche Veränderungen im Zusammenwirken der Universitäten mit dem UKSH. Denn diese Positionen erlauben die Austarierung von Forschung, Lehre und Krankenversorgung im Vorstand sowie die Abstimmung der beiden Medizinstandorte im Kontext des zweitgrößten Universitätsklinikums in Deutschland. Den konstruktiven Dialog gilt es, weiter auszubauen und die Chancen des Standortes somit noch besser zu nutzen. Im Zeitraum des STEP III wird der Wissenschaftsrat nach 2010 die schleswig-holsteinische Universitätsmedizin erneut begutachten, sodass auf die Akteur*innen erneut die große Chance einer externen Expert*innenbegutachtung wartet. Das Gremium hatte 2010 insbesondere die Defizite in der Abstimmung und Integration der Standorte, damals über den Medizinausschuss koordiniert, herausgearbeitet. Ob das Ziel des Landes, durch die Neuaufstellung des Vorstands diese Defizite zu beseitigen, erreicht worden ist, wird durch den Wissenschaftsrat bewertet werden.

NUM >>

Netzwerk Universitätsmedizin

ITCR-L >>

IT-Center for Clinical Research Lübeck

Intelligente Systeme als ein neues zentrales Thema der UzL fördern. Der Begriff „Intelligente Systeme“ drückt aus, dass neben der überaus erfolgreichen KI auch andere Teilgebiete der Informatik für eine erfolgreiche Digitalisierung von Anwendungen in anderen Fachgebieten eingesetzt werden müssen. Auch steht der Quer-

schnittsbereich **Intelligente Systeme** für die in Lübeck zu stärkende Verschränkung der Forschung zu künstlichen intelligenten Systemen einerseits und menschlich intelligentem Verhalten und Erleben (Psychologie, Kognitive Neurowissenschaften, Wissenschaftsgeschichte) andererseits. Aufbauend auf systematischer und stark informatik-/technikorientierter Grundlagenforschung müssen die Potenziale in den Anwendungen der UzL-Arbeitsgebiete konsequent identifiziert und bearbeitet werden. An erster Stelle ist hier noch einmal das Gesundheitswesen zu nennen, das sich wie viele andere Anwendungsdomänen in einer digitalen Transformation befindet. Die digitale Erfassung von individuellen, strukturellen und statistischen Daten (EPA, *Big Data*), die digitale (sektorübergreifende) Vernetzung von Geräten und Einrichtungen (Telemedizin), die digitale Diagnostik (KI-basierte Analytik) sowie die digitale Modellierung und (teilautonome) Assistenz von Versorgungsprozessen in intelligenten Umgebungen (von *Ambient Assisted Living* über *Smart Hospital* bis hin zu einer gesunden *Smart City*) ermöglichen disruptive Umwälzungen des gesamten Gesundheitssystems mit der Chance optimaler, individualisierter Behandlungsprozesse für alle Patient*innen. Die Möglichkeiten KI-basierter und vernetzter Anwendungen gehen dabei weit über die automatisierte Bildverarbeitung, etwa in der Dermatologie oder Radiologie, hinaus. Handlungsfelder ergeben sich in der Prävention (selbsterfasste Daten durch Apps und *Wearables*), beim *Screening* (z. B. von Labordaten), in der Diagnostik (KI-basierte Diagnoseunterstützung), in der Therapie (robotergestützte Operationen, bildfusionsgestützte Behandlung, KI-gestützte Auswertung von Tumorgenomen) bis hin zum Nachsorgemanagement (automatisierte Überwachung mit Internet-der-Dinge-Technologien). Der Standort Lübeck mit dem UKSH als Krankenversorger der Maximalversorgung mit über die Medizininformatikinitiative geförderten DIZ und einer leistungsfähigen, auf KI und komplexe vernetzte Systeme spezialisierten Informatik eröffnet in diesem Bereich hervorragende Entwicklungschancen für sektionsübergreifende wissenschaftliche Projekte mit translationalem Charakter. Wesentliche Forschungsgebiete sind hierbei die menschenzentrierte Gestaltung der Mensch-Technik-Interaktion, die Entwicklung und Implementierung telemedizinischer Anwendungen, die Gestaltung von intelligenten heilenden Umgebungen, etc. Die Wirkung beziehungsweise Wirksamkeit von KI-basierter, vernetzter Gesundheitstechnologie ist häufig unklar oder wenig belegt. Dadurch ergeben sich weitere Handlungsfelder wie die Akzeptanzforschung von KI, die Gestaltung von transparenten KI-basierten, vernetzten Gesundheitssystemen, die Translation von KI-Anwendungen in die klinische Routine und deren Wirksamkeitsnachweis, gesundheitsökonomische Auswirkungen und nicht zuletzt die intensive Integration der digitalen Fachkompetenzen in die Ausbildung von Mediziner*innen und Gesundheitswissenschaftler*innen. Dies kann nur in enger Zusammenarbeit der Sektionen der UzL angegangen werden. Der Aufbau der notwendigen Strukturen für die interdisziplinäre Forschung in diesem Bereich ist in den letzten Jahren beispielsweise in den akademischen Zentren ZKIL, ZBV und COPICOH angestoßen worden. Hier sollen die Aktivitäten in den nächsten Jahren konsequent ausgebaut werden.

EPA >> Elektronische
Patientenakte

ZBV >> Zentrum für
Bevölkerungsmedizin
und Versorgungsfor-
schung
COPICOH >> Center
for Open Innovation
in Connected Health

Neben den Anwendungen in Medizin und Gesundheitswissenschaften spielen die großen Themen der Informatik in anderen Gebieten ebenfalls eine wichtige Rolle. So wird die UzL unter zunehmender Beachtung der Themen KI, *Data Science*, vernetzte Systeme und IT-Sicherheit weiterhin mit Nachdruck Themen wie *E-Government* / digitale Verwaltung, aber auch die Entwicklung von Technologien für die Automatisierung hin zu (teil-)autonomen Fahrzeugen und Flugobjekten vorantreiben. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Energieeffizienz und Vernetzung, insbesondere im Bereich Elektromobilität und 5G.

Im Bereich **Intelligente Systeme** ist das Ziel der Betrachtung konkreter, anwendungsnaher Fragestellungen immer die Generalisierung hin zu allgemeinen, für zahlreiche Anwendungsdomänen gültigen Lösungen. Die Betrachtung von Anwendungsfragestellungen führt direkt zur Grundlagenforschung. Hier werden entsprechend der Bereich der *Data Science* und der KI weiter ausgebaut werden, zum Beispiel hinsichtlich der Erklärbarkeit von KI-Entscheidungen. Auch hier wird die Verschränkung von menschlichem Verhalten und Erleben in Neurowissenschaft und Psychologie mit der eigentlichen Forschung zu transparenter, erklärbarer und damit sicherer KI, insbesondere im Gesundheitswesen, von besonderer Bedeutung für die UzL sein (z. B. im geplanten Forschungsbau mit dem Arbeitstitel „*Lübeck Environment for Minds and Machines in Interaction*“). Wichtige Voraussetzungen wurden bereits durch die Einrichtung der Professur für Hybride KI und die Anbindung der neuen Professur für *Data Science* an der THL als Brückenprofessur geschaffen. Erklärtes Ziel ist die Einwerbung eines DFG-Verbundvorhabens, etwa einer Forschungsgruppe oder eines Graduiertenkollegs, in diesem Bereich.

Professurenstruktur

Die Reform der Professurbesoldung in W1, W2 und W3 ist mehr als 15 Jahre her und soll entsprechend den Erfahrungen am Standort angepasst werden. So hat sich die W1-Professur andernorts deutlich besser etabliert als in Lübeck, was auch an der nicht gelungenen Einwerbung des Tenure-Track-Programms des BMBF liegt. Die Ablehnung ist aber ebenso darauf zurückzuführen, dass die UzL der W1-Professur nicht in vollem Umfang den Stellenwert zuerkannt hat, den sie bräuchte. Im Zeitraum des STEP III sollen gezielt W1-Professuren ausschließlich mit Tenure-Track-Option auch ohne BMBF-Förderung geschaffen und ausgeschrieben werden. Auch die Differenzierung zwischen W2 und W3 soll klarer definiert werden. Dabei können ebenfalls kollegiale Leitungsstrukturen zum Einsatz kommen. Ein wesentlicher Wettbewerbsnachteil soll beseitigt werden, indem grundsätzlich keine befristeten W2-Professuren mehr ausgeschrieben werden sollen.

Aus dem Anhang sind die W3-Professuren mit Leitungsfunktion ersichtlich, die im Zeitraum des STEP III durch Pensionseintritte neu bewertet werden müssen. Teilweise wurden bereits richtungsweisende Entscheidungen getroffen, teilweise sind diese für eine Neuausrichtung noch offen. Ziel muss es sein, eine flexible Berufungspolitik zu verfolgen und sich gleichzeitig in einem klaren Rahmen von Anforderungen und eigenem Anspruch an die Berufungspolitik zu befinden.

Initiative entwickeln und begleiten. Die Setzung von Forschungsschwerpunkten birgt, selbst wenn sie im universitären Konsens erfolgt, die Gefahr, dass neue Forschungsthemen sich nicht oder nur gegen Widerstände entwickeln können. Es sollen daher gezielt neue Forschungsinitiativen und -themen incentiviert werden, unter anderem im Rahmen der universitätsinternen Forschungsförderung, um Raum für Innovationen zu lassen. Aus solchen Nuklei können dann in meh-

rerer Schritten neue Forschungsbereiche heranwachsen. Die Begleitung solcher Initiativen soll in einem semi-formalisierten Prozess erfolgen, der beschrieben und den Universitätsangehörigen transparent kommuniziert wird. In der Interaktion aus Bottom-up-Initiativen und top-down gesteuerter Förderung und Begleitung soll auf diese Weise ein lebendiges und auf neue Forschungsrichtungen reagierendes System geschaffen werden. Eine solche Strategie muss durch Instrumente und finanzielle Mittel unterstützt werden. Hierzu sollen strategische Mittel, gewonnen unter anderem aus den *Overheads* von wissenschaftlichen Projekten, bereitgestellt werden, die im Rahmen der intramuralen Forschungsförderung die Unterstützung von interdisziplinären Antragspaketen zu neuen Forschungsthemen ermöglichen.

Grundlagenforschung fördern. Als Schwerpunktuniversität fokussiert sich die UzL auf die naturwissenschaftliche und informatische Grundlagenforschung im Bereich ihrer Forschungsschwerpunkte. Zu nennen sind hier insbesondere die strukturbasierte zelluläre und molekulare Infektions- und Entzündungsforschung, die Neuro- und Verhaltenswissenschaften und die jetzt im Querschnittsbereich **Intelligente Systeme** zusammengefassten Themen. Die Grundlagenforschung mit Förderung durch DFG, EU und BMBF bleibt weiterhin die Hauptsäule der Forschung an der UzL. Verbundforschung soll gestärkt, mögliche Verbundinitiativen identifiziert, durch die Universitätsverwaltung administrativ unterstützt und gezielt konkurrenzfähig gemacht werden. Hierzu wird ein Maßnahmenwerkzeugkasten etabliert und über das Referat Forschung & Internationales zur Verfügung gestellt. Insbesondere soll die standortübergreifende Vernetzung für die Schaffung von Forschungsgruppen und TR-SFB gefördert werden, zum Beispiel über die Finanzierung von Anbahnungs-Workshops.

Forschungsinformationssystem „FILU“

Über das neu etablierte **Forschungsinformationssystem** der **Lübecker Universität FILU** werden zukünftig alle Forschungsaktivitäten der UzL abgebildet. FILU ermöglicht ein Berichtswesen gemäß dem Kerndatensatz Forschung und eröffnet die Möglichkeit, einen digitalen Drittmittelprozess zu implementieren. Damit werden Prozesse während der Antragstellung transparent und nachvollziehbar. Eine vollständige Erfassung der Forschungsanträge erlaubt darüber hinaus eine strategische Ausrichtung künftiger Drittmittelinwerbungen und gibt frühzeitige Hinweise auf vermehrten Ressourcenbedarf. Eine enge Verzahnung des Forschungsinformationssystems mit den Zielen im Rahmen des Forschungsdatenmanagements und *Open Science* ist zwingend.

Anwendungsnahe Forschung stärken. Die Synergien, die der **HIC** bereitstellt, sollen genutzt und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft der Region Lübeck verstärkt werden. Im Verbund mit dem UKSH, dem DFKI, der Fraunhofer-Einrichtung IMTE, des Fraunhofer-Instituts MEVIS, der THL und den einschlägigen eigenen Unternehmen (UTK GmbH und HIC GmbH) wird das gerade entstehende **„KI-Med-Öko-system“** in der Region Lübeck so weiterentwickelt, dass weiterhin Förderungen des Bundes, des Landes sowie der DFG und EU akquiriert werden können. Im Verbund

MEVIS >> Medical Diagnostic Systems and Visualization
UTK >> UniTransferKlinik

mit dem UKSH als Universitätsklinikum und der CAU Kiel sollen die Bedingungen für translationale klinische Forschung gestärkt werden, sodass sowohl IIT als auch Industrie-gesponserte Projekte in großem Umfang durchgeführt werden können.

Forschungsinfrastruktur ausbauen. Die UzL arbeitet beständig an einer Verbesserung der Forschungsmöglichkeiten für ihre Forschenden. Die zentralen Forschungsplattformen werden weiter unterstützt und dem Bedarf angepasst. Neue Techniken werden gegebenenfalls über bestehende oder zu etablierende Plattformen bereitgestellt. Die Forschungsplattformen werden in Richtung einer Entwicklung hin zu einer einheitlichen Gebührenstruktur unterstützt.

Neben finanziellen Mitteln in den Instituten und Kliniken ist für gute Forschung eine gute Forschungsinfrastruktur erforderlich. Die UzL hat in den vergangenen Jahren mithilfe von Dritt- sowie Haushaltsmitteln eine Infrastruktur aufgebaut, die für ihre Forschungsfelder essenziell ist. Die großen Strukturen werden als zentrale (Service-)Einrichtungen geführt und verfügen über eine klare *Governance*, Finanzierungsströme und Nutzungsbedingungen. Nicht gelungen ist es aber bisher, die unterhalb dieser Ebene vorhandenen Infrastrukturen und Plattformen so zu ordnen, dass der gesamten wissenschaftlichen, universitären Gemeinschaft ihr Vorhandensein und die Nutzungsmodalitäten bekannt sind. Dies soll im Rahmen der STEP III-Periode erreicht werden. Zusätzlich soll ein Außenauftritt der universitären Forschungsinfrastruktur geschaffen werden, der die vorhandenen Strukturen sichtbar macht und eine bessere Auslastung und das Schaffen neuer Synergien ermöglicht. Dabei wird es teilweise zum Aufbrechen alter Strukturen kommen müssen, gleichzeitig muss aber die inhaltliche Fachkompetenz erhalten bleiben. Der geplante Zuwachs an drittmittelgestützter (Grundlagen-)Forschung im Grenzbereich zwischen Informatik und Medizin inklusive ihrer Überführung in die Anwendung erfordert zudem die Erweiterung der Forschungsflächen durch Neubauten, die die Interaktion der verschiedenen Akteur*innen fördert. Dazu soll ein aus Bundesmitteln (Art. 91 b GG) kofinanzierter (Grundlagen-)Forschungsbau (Arbeitstitel: „*Lübeck Environment for Minds and Machines in Interaction*“) bis 2023 beantragt werden. Die dafür erforderliche Absicherung des Baurechts über ein B-Plan-Verfahren wird derzeit von der UzL, dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein und der Hansestadt Lübeck mit Nachdruck vorangetrieben. Für die Erweiterung von Flächen für anwendungsnahe Forschung in Kooperation mit der Wirtschaft soll ein anderes Gebäudekonzept erstellt und dessen mögliche Umsetzung mithilfe externer Fördermittel realisiert werden.

Computer-Aided Facility Management (CAFM)

Im Zeitraum des STEP III wird ein übergreifendes, einheitliches CAFM-System etabliert, das eigene Flächen, vom Land zugewiesene Flächen und Anmietungen gleichermaßen umfasst. Parallel wird ein Prozess implementiert, der es erlaubt, die angemeldeten Flächenbedarfe der einzelnen Forschungs- und Verwaltungseinheiten besser zu bewerten und den tatsächlichen, aber auch perspektivischen Bedarf genauer zu erfassen. Beide Elemente sollen nicht nur Flächenzuweisungen transparenter und flexibler machen, sondern auch Planung und Realisierung von Bauprojekten (z. B. Umbau und Erweiterung Haus 12 für Didak-

tikum, Bevölkerungsmedizin und Gesundheitsfachberufe, Haus der KI und Rekonstruktion Vorklinik und Naturwissenschaften) schnell und effektiv umsetzen. Die im CAFM-System erfassten Daten werden zu einer Verbesserung der Steuerung von Neu- und Umbauprozessen sowie Bauunterhaltsmaßnahmen führen. Das Augenmerk richtet sich dabei auf Energiebilanz, Lebensdauer (Nachhaltigkeit der Gebäude) und Barrierefreiheit. Erstes Zwischenziel ist die Erfassung von Energiesparpotenzialen. Die durch das CAFM-System mögliche Transparenz soll gleichzeitig zu Synergien innerhalb des Forschungsgeräteparks führen. Die für die Übersetzung der Erkenntnisse aus dem CAFM-System in konkrete Planunterlagen notwendigen internen Prozesse werden als Erstes erarbeitet. Dabei soll neben Transparenz für das Präsidium und das Land auch eine interne Sensibilität der Nutzer*innen für die Resource Raum sowie die dadurch entstehenden Bewirtschaftungskosten und die Energiebilanz geschaffen werden.

Steigende Bewirtschaftungskosten durch moderne Technik nehmen mit Fertigstellung der Forschungsneubauten einen erheblichen Anteil der zur Verfügung stehenden Globalmittel ein, was zulasten der eigentlichen Forschung geht. Ebenso machen der Betrieb komplexer Infrastrukturen wie der experimentellen Tierhaltung und der Biobank erhebliche Kostenpositionen aus. Die erforderlichen internen Gebühren führen zu einer weiteren Belastung der dezentralen Instituts- und Klinikbudgets, sodass die Unterstützung für zentral geführte Einrichtungen sinkt. Die gesetzlichen Anforderungen und der wissenschaftliche Anspruch, *State of the Art* zu forschen, erlauben aber keinen niedrigeren Standard, sodass verstärkt die Frage im Raum steht, wie sich die UzL diese labor- und experimentalgetriebene Forschung auf Exzellenzniveau in Zukunft leisten kann. Die Programmpauschalen und *Overheads* bei öffentlichen Drittmitteln sind bei Weitem nicht auskömmlich und die politische Entwicklung, diese zu hinterfragen (Bundesrechnungshof 2021), ist bedrohlich. Die UzL steht daher vor der ständigen Herausforderung, die erforderlichen Investitionen in die verschiedenen Bereiche zu gewichten und Prioritäten zu setzen. Dabei kommt den Forschungsschwerpunkten besondere Bedeutung zu, da vor allem diese durch eine gute Infrastruktur gestützt werden müssen.

2.5 Strategische Themen

Institutsbudgetierung. Die Ausstattung in den MINT-Sektionen erfolgt bisher überwiegend anhand der Lehrbelastung mithilfe der Lehrplanreferenz. Diese Zuweisung ist anerkannt, transparent und ermöglicht mehr oder weniger schnelles Umsteuern. Ihre größte Schwäche ist allerdings die Nichtberücksichtigung wissenschaftlicher Leistungen. Die etablierte LbMV verfügt nur über ein sehr geringes Budget und entfaltet keine merkliche Wirkung in den Instituten. Sie ist jährlich nahezu gleichbleibend in ihrer individuellen Zuweisung und ermöglicht keine besonderen Ausgaben oder Investitionen. Im Zeitraum des STEP III wird mit den Sektionen geprüft, ob ein System der LOM analog zum erfolgreichen Modell der Sektion Medizin implementiert werden kann, das über ein deutlich größeres Finanzvolumen verfügt und Parametern folgt, die in den unterschiedlichen Fächern anerkannt sind. Hierdurch könnte eine merkliche Umverteilung erreicht werden,

LbMV >> Leistungs- und belastungsorientierte Mittelvergabe

LOM >> Leistungsorientierte Mittelvergabe

Internationalisierung in der Forschung

Strategische Kooperationen mit internationalen Partner*inneninstitutionen werden in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Ergebnisreiche Partnerschaften sollen verstetigt und auf weitere Fachbereiche ausgeweitet werden. So soll die Partnerschaft mit der Universität Sharjah um die Bereiche KI und Informatik erweitert werden. Neuen Partnerschaften steht die UzL offen gegenüber. Zur Etablierung neuer Kooperationen wird während der Laufzeit des STEP III eine Strategie entwickelt, die Rahmenanforderungen und Eigenschaften für Kooperationen mit Partner*inneneinrichtungen definiert. Auf Basis dieser Richtlinien und Empfehlungen sollen Partnerschaften aber auch weiterhin nach dem Bottom-up-Prinzip initiiert werden, sodass diese aus bestehenden und gelebten Kooperationen auf persönlicher beziehungsweise Instituts- oder Klinikebene weiterentwickelt und verstetigt werden. Darüber erfolgt eine gezielte Identifizierung strategischer Partner*inneninstitutionen mit einem systematischen Aufbau der Zusammenarbeit. Eine Ausrichtung mit Fokus auf bestimmten Ländern oder Regionen ist derzeit nicht vorgesehen. Durch spezifische Forschungsförderlinien der EU und des Bundes, etwa Interreg, die eine regionale Zusammenarbeit fördern, sind Kooperationen mit den Ostsee-Anrainerstaaten jedoch von großem Interesse. Darüber hinaus wird vermehrt im Sinne der europäischen Zusammenarbeit gedacht werden. Ein Beitritt zu europäischen Universitäts- beziehungsweise Hochschulverbünden könnte dabei sinnvoll für kommende Fördermöglichkeiten sein.

Flankiert werden diese Maßnahmen durch den Aufbau eines International Welcome Centers, den Ausbau des internationalen/englischsprachigen Campus sowie die Schaffung einer Willkommenskultur an der UzL. Maßnahmen, die in diesem Zusammenhang für die Internationalisierung des Studiums im Kapitel „Studium und Lehre – Künftige Generationen“ ab Seite 28 beschrieben werden, sind gleichermaßen unterstützend für die Internationalisierung der Forschung. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen für die Forschungsförderung auf dem Campus durch ein monetäres Anreizsystem sowie das Vorhalten und Weiterentwickeln der Infrastruktur werden keine wesentlichen zentralen Mittel in die Internationalisierung fließen können. Umso bedeutsamer wird das gemeinsame Verständnis für wirksame, nicht-kostenintensive Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen.

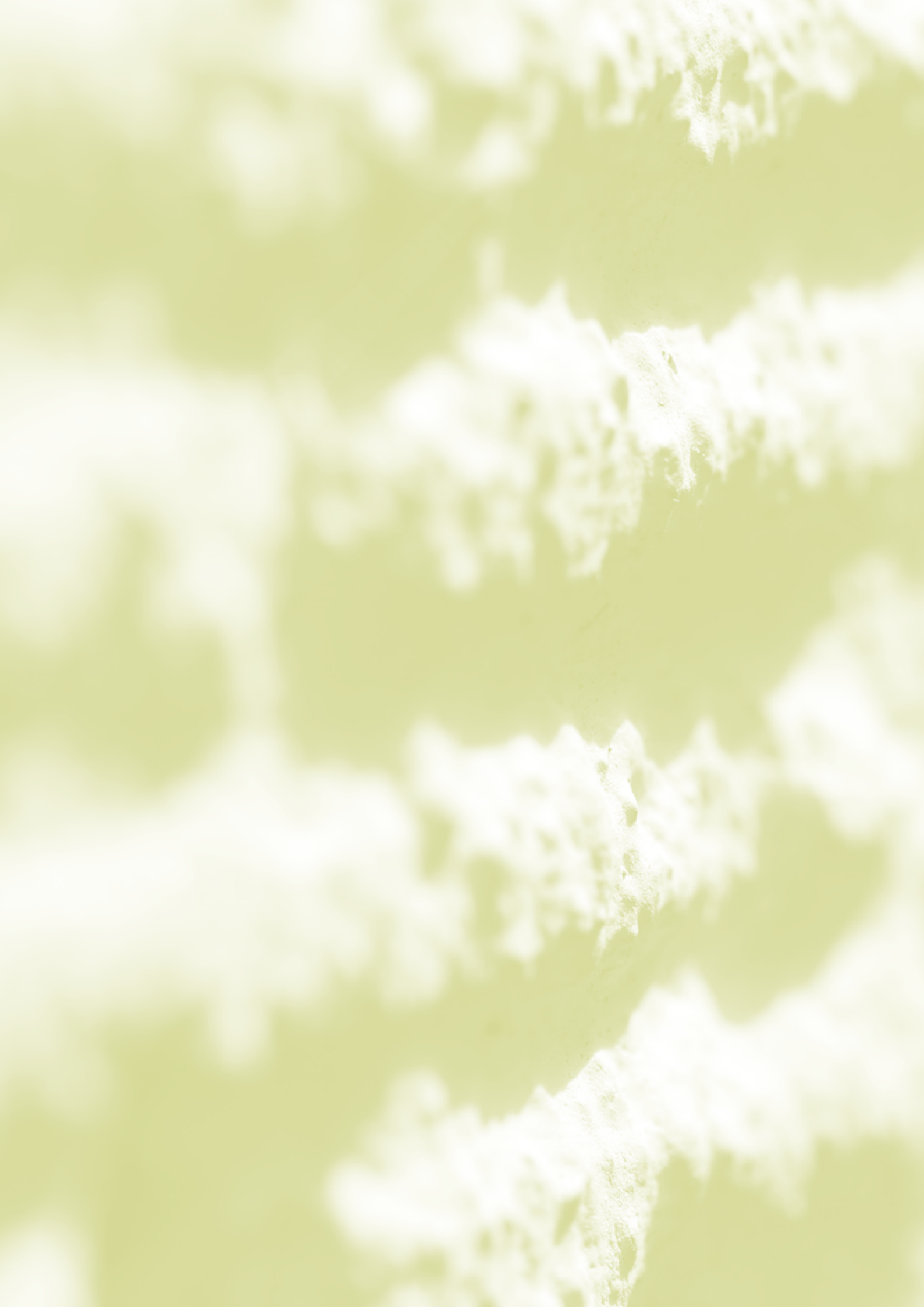
die den Instituten die Möglichkeit gäbe, ohne Einzelzuweisung durch das Präsidium Anschubfinanzierungen oder weitere Finanzbedarfe vorübergehend zu decken. Ein Konsens über die zu erhebenden Indikatoren für Forschungsleistungen wird hergestellt. Neben der Möglichkeit einer LbMV-Reform wird im Zeitraum des STEP III an weiteren Möglichkeiten gearbeitet, um die Forschungsagenden der Institute finanziell und eigenverantwortlich zu stärken (Stichwort: dezentrale, strategieorientierte Mittel oder Zentrenbudgets). Übergeordnete Budgets als Anreiz oder Anschub sollen für alle Sektionen entwickelt werden.

Transfer stärken. Die gesamte wissenschaftlich-wirtschaftliche Wertschöpfungskette soll gestärkt werden. Dieser Punkt wird im Kapitel Wissens- und Technologietransfer weiter ausgeführt.

Nachwuchsförderung. Auf ergänzende Ausführungen in Kapitel 3 – „Studium und Lehre – Künftige Generationen“ – zur strukturierten Promotion und Förderung von Post-Doktorand*innen sei an dieser Stelle verwiesen. Für die Forschung an der UzL ist die Förderung des Nachwuchses auf allen Karrierestufen essenziell. Die DFG hat schon vor längerer Zeit erkannt, dass die früher übliche Heranführung von jungen Ärzt*innen an Forschungsaufgaben wegen der zunehmenden Arbeitsverdichtung in der Klinik nicht mehr zielführend ist, weshalb Programme zur Förderung von sogenannten *Clinician Scientists* aufgelegt worden sind. Die UzL war in der entsprechenden Ausschreibung erfolgreich und betreibt nun die CSSL. Daneben verfügt die Sektion Medizin der UzL über ein seit vielen Jahren bestehendes intramurales Förderprogramm für junge Wissenschaftler*innen und *Clinician Scientists*. Während im Juniorförderprogramm Forschungsanträge sowohl durch Naturwissenschaftler*innen als auch Ärzt*innen für definierte Forschungsprojekte gestellt werden können, richtet sich das intramurale Clinician-Scientist-Programm an Ärzt*innen, die drei Jahre lang jeweils zu 50 Prozent für Forschungstätigkeiten freigestellt werden. Die intramural geförderten *Clinician Scientists* werden in das Curriculum der CSSL integriert. Weitere *Clinician Scientists* werden im Rahmen von Forschungskonsortien (SFB, FOR) gefördert. Gemeinsam mit der CAU und koordiniert durch PHSH soll die Clinician-Scientist-Förderung standardisiert und das Curriculum weiterentwickelt werden, um dieses Instrument bei künftigen Einwerbungen (z. B. im Rahmen der Exzellenzinitiative) nutzen zu können.

Erhöhte Aufmerksamkeit sollen in Zukunft *Advanced Clinician Scientists* sowie *Medical Scientists*, also Naturwissenschaftler*innen, die sich mit translationaler klinischer Forschung befassen, erhalten, um für sie Karrierewege zu schaffen, die eine nachhaltige Tätigkeit an der UzL erlauben. Dies gilt auch für Post-Doktorand*innen.

Besondere Erwähnung im Rahmen der Nachwuchsförderung verdienen die Schleswig-Holstein Excellence-Chairs, mit denen herausragende Wissenschaftler*innen an den Universitäten Lübeck und Kiel ausgezeichnet worden sind und denen jeweils eine Nachwuchsprofessur (W1/W2) zugeordnet worden ist. Die Evaluation des Programms im Sommer 2021 hat die Exzellenz der Ausgezeichneten sowie der Nachwuchsprofessor*innen unterstrichen. Eine Fortführung des Programms erscheint erforderlich, um weitere exzellente Nachwuchsforscher*innen langfristig in Schleswig-Holstein zu binden. Die Inhaber*innen der Schleswig-Holstein Excellence-Chairs sowie die Leiter*innen der Nachwuchsgruppen sind im PHSH organisiert. Diese gemeinsame Einrichtung der Universitäten Lübeck und Kiel sowie des UKSH bietet erhebliches Potenzial für die Nachwuchsförderung. Ziele wären zum Beispiel die Öffnung für weitere exzellente Forscher*innen mit einem Bezug zur Präzisionsmedizin und zur translationalen Forschung sowie die standortübergreifende Integration und Standardsetzung für die Clinician-Scientist-Programme. Hierfür wäre nach der Evaluation eine Verstärkung der Struktur anzustreben.



3

STUDIUM UND LEHRE – KÜNFTIGE GENERATIONEN

3.1 Zusammenfassung

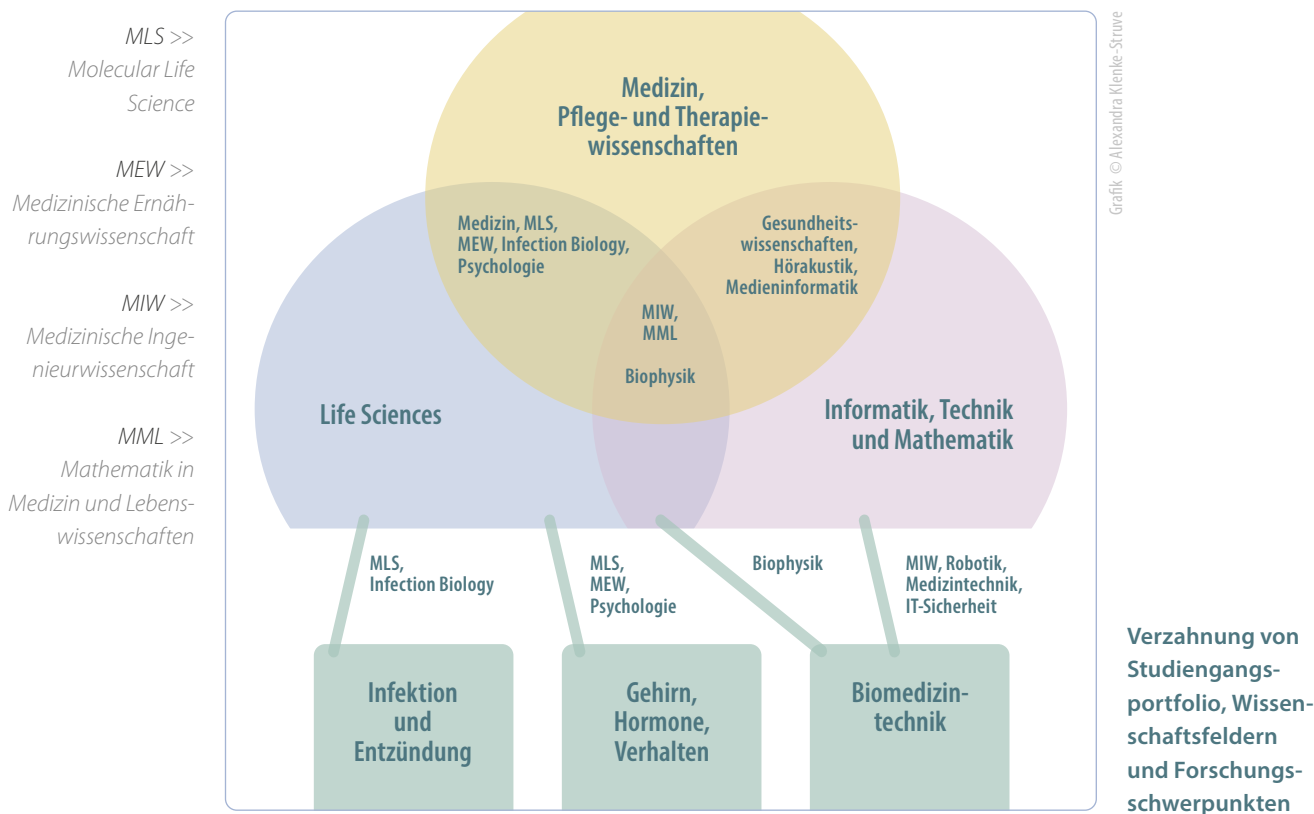
Die UzL hat aktuell rund 5.000 Studierende in den Bereichen Medizin, Informatik/Technik, Biowissenschaften und Gesundheitswissenschaften. Ein besonderes Merkmal ist dabei die Verbindung von strategischen Forschungsbereichen und Studienangeboten. Studium und Lehre sind geprägt vom Campus-Charakter der Universität und den verglichen mit Volluniversitäten kurzen Wegen für informelle Kommunikation. Die hervorragende Studiensituation wird wiederholt durch das gute Abschneiden im CHE-Ranking bestätigt.

Ausgehend von dieser Situation wird im Zeitraum des STEP III sowohl das Studienangebot als auch das Selbstverständnis zu Studium und Lehre weiterentwickelt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Studieneingangsphase gelegt, um für die angebotenen Studiengänge ein möglichst breites Spektrum an geeigneten Personen zu interessieren und den Übergang von der Schul- zur Studienphase optimal zu begleiten. Ein weiterer Fokus wird auf die kontinuierliche curriculare Weiterentwicklung aller Studiengänge gerichtet. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird ein Schwerpunkt auf die Fragen der hybriden und Online-Lehre zu legen sein. Gleiches gilt hinsichtlich der umfassenden Implementierung von Studiengängen im Bereich der akademisierten Gesundheitsfachberufe für den Problemkreis der Interprofessionalisierung. Beides sind aus Sicht der UzL strategisch wichtige Aufgaben.

Für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurde ein breit gefächertes Weiterbildungskonzept inklusive eines Programms zur Gründerberatung entwickelt und eine zentrale Einrichtung für strukturierte Promotionen, das *CDSL* errichtet. Darauf aufbauend ist die flächendeckende Einführung der strukturierten Promotion zur Erlangung des Dr. med. fortzuführen und das Angebot zur Weiterbildung und zur wissenschaftsgetriebenen Vernetzung für Doktorand*innen auszubauen. Auch sind die in Ansätzen vorhandenen Postdoc-spezifischen Strukturen zur Professionalisierung und Weiterbildung vollumfänglich zu etablieren.

3.2 Ausgangslage

Derzeit verzeichnet die UzL etwa 5.000 Studierende in den Feldern Medizin, Informatik/Technik, Biowissenschaften und Gesundheitswissenschaften. Ein wichtiges Kennzeichen ist dabei die Verbindung von strategischen Forschungsbereichen und Studienangeboten, was nicht nur Voraussetzung für eine forschungsorientierte Lehre ist, sondern auch Basis für die Sicherung des eigenen akademischen Nachwuchses. Das dabei entstandene, aufeinander abgestimmte System von Studiengängen erlaubt eine Verknüpfung innovativer Studieninhalte wie KI, Arbeit am Krankenbett im weitesten Sinne, molekulare Biomedizin, Psychologie, Ernährung und Digitalisierung. Dies ermutigt die Absolvent*innen zur ethischen Reflexion, zur Generierung von neuem Wissen und zu dessen Transfer in die Gesellschaft. Studium und Lehre sind geprägt vom Campus-Charakter der Universität und den verglichen mit Volluniversitäten kurzen Wegen für informelle Kommunikation. Es bestehen vielfältige, gelebte Kooperationen mit Partner*inneneinrichtungen (THL, FZB, Fraunhofer-Einrichtung, MHL) bei der Konzeption und Durchführung von Stu-



diengängen. Die hervorragende Studiensituation wird wiederholt durch das gute Abschneiden im CHE-Ranking bestätigt.

Die meisten der während der Laufzeit des STEP I neu eingerichteten Studiengänge sind Gegenstand erfolgreicher Reakkreditierungen gewesen, wodurch im MINT-Bereich eine evolutive Weiterentwicklung des Studiengangprofils eingetreten ist. Hauptherausforderung ist hier die Verbesserung der Absolvent*innenquote bei künftig tendenziell sinkender Anzahl an Personen mit Hochschulzugangsberechtigung. Im Gegensatz dazu erfordern laufende Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen im Bereich der Heil- und Pflegeberufe teilweise sehr tiefgreifende und kurzfristig umzusetzende Änderungen im Curriculum. Insgesamt ist der Studiengangsaufbau im Feld der zu akademisierenden Gesundheitsfachberufe noch nicht vollständig abgeschlossen und das akademische Umfeld innerhalb Deutschlands noch schwach entwickelt, was insbesondere die Gewinnung akademischen Nachwuchses erschwert.

Die Raumsituation in der Lehre hat mit den zunehmenden Studierendenzahlen und geänderten inhaltlichen Anforderungen in den letzten 15 Jahren nur bedingt mithalten können, sodass nach wie vor Interimslösungen im Bereich von Praktikums- und Seminarräumen wichtig sind. Verschärft wird dies durch einen gestiegenen Bedarf an Arbeitsplätzen für das Selbststudium auf dem Campus, welcher bezüglich der Raumstrukturen der aus dem letzten Jahrhundert stammenden Bauten fast gar nicht berücksichtigt worden ist und daher ebenfalls auf das knappe Lehrraumangebot zurückgreifen muss. Ein weiteres Problem stellt die Mensa dar, die für die inzwischen doppelt so hohe Zahl an Studierenden am Campus deutlich zu klein ist. In Umsetzung beziehungsweise in Planung befindliche Bauvorhaben werden erst im Verlauf der nächsten zehn Jahre zu einer spürbaren Verbesserung führen.

DLC >> Der vom Land angestrebte **DLC** soll im Rahmen eines EFRE-Förderprogramms ein umfangreiches Weiterbildungsangebot aufbauen und mit Reallaboren verknüpft werden, sodass Studierenden ein hochschulübergreifendes Angebot für Digitalkompetenzen unterbreitet werden kann. Die UzL wird sich an diesem Förderprogramm beteiligen und ganz im Sinne des Gebens und Nehmens die Möglichkeiten ihrer Studierenden erweitern.
Digital Learning
Campus
EFRE >>
Europäischer Fonds
für regionale
Entwicklung

SAL >> Die Organisation, qualitative Absicherung und Weiterentwicklung der Lehre erfolgen auf verschiedenen Ebenen: im Gespräch mit Studierenden und Dozierenden, im Bereich der Prüfungsausschüsse, der koordinierenden Studiengangsleitungen, der Studiengangskoordinator*innen und Lehereinheitskoordinator*innen sowie dem SAL unter Beteiligung des Senates und der Sektionsausschüsse SAM und SAMINT. Sie werden durch die Verwaltung, insbesondere das Referat Qualitäts- und Organisationsentwicklung, bei dem auch alle Fragen der Evaluation angesiedelt sind, unterstützt. Diese Strukturen haben Schlüsselfunktionen innerhalb des universitären Qualitätskreislaufs mit den Schritten „Plan–Do–Check–Act (PDCA)“. Während operative Aufgaben mit dieser Struktur bisher gut gelöst werden konnten, zeigen sich mit Abschluss des umfassenden Aufbaus neuer Studiengänge Schwächen, beispielsweise bei der langfristigen Weiterentwicklung bestehender Angebote.
Senatsausschuss
Lehre
SAM >>
Senatsausschuss
Medizin
SAMINT >>
Senatsausschuss
MINT

Das für die Unterstützung und Weiterbildung der Dozierenden in technischen und didaktischen Fragen zuständige DSC ist ein immer wichtiger werdendes Element bei der qualitativen Weiterentwicklung der Lehre. Es kümmert sich auch um den

operativen Einsatz und die Weiterentwicklung von Bildungstechnologien im Rahmen der seit 2019 an der UzL in Umsetzung befindlichen umfassenden Digitalisierungsstrategie für die Lehre.

Bereits in den letzten STEP-Berichtsperioden wurde die personelle Grundausstattung durch den Hochschulpakt erheblich gestärkt. Das Nachfolgeprogramm **„Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“** von Bund und Ländern trägt ebenfalls erheblich zur Sicherung des Lehrangebots für diesen STEP bei. Daneben fällt die aktive Akquise von Drittmitteln für die Lehre zunehmend stark ins Gewicht: Von 2011 bis 2020 wurden zwei große Projekte des Qualitätspakts Lehre eingeworben; 2021 beginnen nun mit dem HySkiLabs- und dem LABORATORIUM-Projekt zwei eng verzahnte Lehrprojekte mit insgesamt über einem Dutzend Mitarbeiter*innen.

Die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses im Rahmen von Promotionen wird durch die Sektionen mit Unterstützung einer zentralen Einrichtung, dem CDSL, organisiert. Die Zunahme interdisziplinärer Forschungsthemen innerhalb der UzL und die Kooperation mit externen Partner*innen wie der THL und dem FZB sind dabei ein prägendes Merkmal. Neben der klassischen Individualpromotion werden verschiedene Formen der strukturierten Promotion zunehmend wichtig. Am CDSL gibt es derzeit drei wissenschaftliche Zweige (Informatik in Medizin und Lebenswissenschaften, Biomedizin und *Humanities*), die den Rahmen für strukturierte Promotionen vorgeben. Als ein qualitätssicherndes Element wurde eine Betreuungsvereinbarung eingeführt, die für alle Promotionsvorhaben in MINT und Medizin verpflichtend ist. Darüber hinaus wurde während der Laufzeit des STEP II mit der Änderung der Promotionsordnung Medizin die strukturierte Promotion für den Erwerb des Dr. med. (dent.) respektive Dr. rer. hum. biol. verbindlich eingeführt. Ebenfalls in diesem Zeitraum konnte mit dem Promovierendenrat eine Interessenvertretung der Promovierenden mit Rede- und Antragsrecht in allen Gremien etabliert werden.

Für die Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den folgenden Qualifikationsstufen (Postdoc-Phase, Habilitation/Juniorprofessur) gibt es verschiedene Fördermaßnahmen, zum Beispiel Clinician-Scientist-Programme, intramurale Juniorförderung in der Medizin und Habilitationsförderung. Ferner gibt es spezifische Angebote (Mentoring-Programm Com.ment, Netzwerk CareerRopeUp), um Frauen in dieser Karrierephase gezielte Unterstützung anzubieten. Die wirtschaftliche Verwertung von Forschungsergebnissen durch die Doktorand*innen/Postdoktorand*innen selbst wird durch ein umfassendes Programm zur Gründungsberatung und -unterstützung gefördert. Von der initialen Beratung nur auf Basis einer Idee über mehrwöchige Workshops zur Ausarbeitung (Gründerkontor) und Unterstützung bei der Entwicklung von Prototypen (KI-GründerLab) bis hin zum professionellen Ausbau eines gegründeten Unternehmens (Accelerator Gateway 49) stehen auf dem HIC Angebote für alle Unternehmensgründungsphasen zur Verfügung.

3.3 Leitgedanke und Entwicklungsziel

Das Lehrangebot der UzL ist thematisch fokussiert auf Gesundheit und Medizin einerseits sowie MINT andererseits. Es ist forschungszentriert, der engen Verzahnung zwischen Lehrangebot und Forschungsschwerpunkten kommt an der UzL daher eine besondere Bedeutung zu. Die Studiengänge entwickeln sich aus den Forschungstärken heraus und die Studierenden befruchten wiederum die Forschung im Zuge ihrer fachlichen Qualifikation.

Exzellente Studienbedingungen erfordern exzellente Lehre. Die Lehre soll über Wissensvermittlung hinausgehen und Studierende befähigen, sich ihre wissenschaftliche Disziplin dauerhaft und selbstständig zu erschließen. Die Lehre an der UzL muss daher Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Methoden der verschiedenen Disziplinen vermitteln. Sie wird professionell durchgeführt von motivierten Dozierenden, die kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Lehre arbeiten, und sie wird unterstützt durch Bildungstechnologien, die ebenfalls kontinuierlich weiterentwickelt werden. In diese Weiterentwicklung fließen Ergebnisse der hochschuldidaktischen Forschung ein, umgekehrt tragen Lehrende zu dieser Forschung selbst bei. Nachwuchskräfte werden in ihrer (Lehr-)Entwicklung in allen Phasen unterstützt, bereits beginnend im Studium und insbesondere während der Promotion und in der Postdoc-Phase. Die Studierenden sind motiviert für ihren Studiengang und werden unterstützt durch professionelle Beratung, gute räumliche und technische Ausstattung sowie digitale und hybride Angebote. Der wissenschaftliche Nachwuchs wird durch effiziente Strukturen in seiner Entwicklung sowohl im Bereich der Forschung als auch der Lehre unterstützt. Interprofessionelle Zusammenarbeit wird auf sämtlichen Ebenen gefördert. Um die hohe Qualität von Studium, Lehre und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses dauerhaft zu sichern und weiter zu steigern, nutzt die UzL die Instrumente eines ganzheitlich vernetzten Qualitätsmanagements. Denn sie ist nur dann erfolgreich, wenn Absolvent*innen auf eigene Forschung und Arbeit im Allgemeinen sowie in ihrer wissenschaftlichen Disziplin im Besonderen bestmöglich vorbereitet werden.

3.4 Handlungsfelder

Ausgehend vom erreichten Status quo und unter Berücksichtigung externer Rahmenbedingungen wie Finanzierungsspielräumen, Bedarfsentwicklung bei Studienplätzen und Absolvent*innen sowie Planungen im Bereich der Forschung, sieht die UzL für den nächsten Zeitraum folgende Punkte als wesentlich an:

Entwicklung des Studienangebots

Kontinuierliche curriculare Weiterentwicklung aller Studiengänge. Die stetige Änderung des universitätsinternen Beziehungsgeflechts (Studiengangsportfolio, Zielsetzungen in Forschung und Transfer) und der Anforderungen aus der Gesellschaft erfordert eine regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der einzelnen Studiengänge. Diese Weiterentwicklung ist essenziell in Bezug auf das Entwicklungsziel, Absolvent*innen auf eigene Forschung und Arbeit in ihrer wissenschaftlichen Disziplin bestmöglich vorzubereiten. Die curriculare Weiterentwicklung eines Studiengangs obliegt satzungsgemäß dem zugehörigen Prüfungsausschuss. In der Praxis kann dieser zwar evolutive Änderungen im Detail gut anstoßen und umsetzen, grundlegende Änderungen sowie die Koordination mit anderen und Abgrenzung gegen andere Studiengänge werden hingegen ad hoc geplant und umgesetzt.

Um die Weiterentwicklung des Systems der Studiengänge zu professionalisieren und so deren Qualität langfristig zu halten beziehungsweise zu verbessern, wird die UzL einen strukturierten Prozess zur kontinuierlichen curricularen Weiterentwicklung definieren: In allen Studiengängen wird regelmäßig (beispielsweise alle drei bis fünf Jahre) eine professionelle Überarbeitung des Curriculums durchge-

führt, wobei die jeweils aktuellen Anforderungen der Wissenschaft, der Gesellschaft und der Wirtschaft, die inhaltliche Schwerpunktsetzung der UzL, zum Beispiel der Forschungsbezug und die Internationalisierung, sowie Änderungen bei den rechtlichen Rahmenbedingungen oder bei der Verflechtung mit anderen Studiengängen berücksichtigt werden. Ebenfalls einfließen sollen Erkenntnisse über kritische Punkte zum Studienverlauf und Studienabbruchquoten, die künftig aus den Ergebnissen der entsprechenden Arbeitsgruppen des Verbunds Norddeutscher Universitäten gewonnen werden. Der Prozess muss dabei die Gestaltungsverantwortung speziell der Professor*innenschaft in den Mittelpunkt stellen und gleichzeitig sicherstellen, dass insbesondere die Belange der zukünftigen Absolvent*innen einbezogen werden; wie auch die genannten Entwicklungen in der Forschung und der Gesellschaft im Kontext des Studienganges.

Parallel dazu sind geeignete Formen zu entwickeln, um die zentralen Verwaltungsaufwände für kleinere Studiengänge zu minimieren, wie sie insbesondere im Masterbereich auftreten.

Neue ärztliche Approbationsordnung. Die Einführung der neuen ÄApprO, die voraussichtlich 2025 in Kraft tritt, erfordert tiefgreifende Änderungen im Lehrbetrieb und dessen Organisation. Ziel der UzL ist es, die Umsetzung so vorzubereiten und zu gestalten, dass die angestrebte Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre in der Humanmedizin schnell wirksam wird, Campus-eigene Chancen, wie die interprofessionelle Kooperation mit den Gesundheitswissenschaften und der Informatik genutzt werden können und das Thema Patient*innensicherheit als neuer, zusätzlicher Lehrfokus entwickelt und etabliert wird. Der Erfolg dieser Änderungen hängt maßgeblich auch von einer engen Kooperation mit dem UKSH und der rechtzeitigen Verfügbarkeit zusätzlicher Mittel für deren Vorbereitung ab.

Die UzL wird hierzu erforderliche interne Planungen im Bereich Lehrorganisation, Personalaufstockung, Raumplanung und Erweiterung der Lehr- und Selbststudieninfrastruktur (IT, *Skills-Labs*, usw.) zügig vorantreiben und abhängig von der Verfügbarkeit der notwendigen zusätzlichen Mittel durch Bund und Land diese Planungen umsetzen.

Akademisierung der Gesundheitsfachberufe. Die UzL ist Vorreiterin bei der Gestaltung eines umfangreichen, aufeinander abgestimmten Portfolios an universitären Studiengängen im Bereich der Gesundheitswissenschaften. Wichtiges Ziel dabei ist die Qualifikation der Absolvent*innen für eine Akademisierung der Arbeit mit Patienten*innen. Aufgrund noch nicht verfestigter gesetzlicher Rahmenbedingungen und eines sehr jungen akademischen Umfeldes in Deutschland ist dieser Prozess noch nicht abgeschlossen. Die Studiengänge sind daher gegenwärtig in unterschiedlichem Maße entwickelt, personell ausgestattet und befinden sich in ungleichen Reifestadien. Das Entwicklungsziel, dass alle Lehrenden – was auch viele Praxispartner*innen einschließt – ihre Arbeit mit hoher Professionalität durchführen (können), erfordert daher besondere Anstrengungen.

Abhängig von der Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen und der finanziellen Möglichkeiten sollen langfristig alle Angebote als grundständige universitäre Studiengänge erfolgen. Die zu akademisierenden Gesundheitsfachberufe erfordern hierfür im Kern je Bachelorstudiengang eine fachspezifische W3-Professur und eine fachspezifische W2-Professur. Ein übergreifendes Thema ist dabei die

Digitalisierung in diesen Berufsfeldern, insbesondere in der Pflege. Entsprechende Studieninhalte sollen auf allen Ebenen (Bachelor, Master, Weiterbildung) entwickelt beziehungsweise ausgebaut werden. Eine weitere für dieses relativ junge Gebiet wichtige Aufgabe ist die Förderung des fachspezifischen akademischen Nachwuchses und die Weiterbildung der Lehrkräfte. Hier gilt es, schrittweise eine hinreichende Anzahl an W1-Stellen einzurichten. Die am Standort vorhandenen Chancen für eine Brücke zwischen Lehre, Forschung und Arbeit mit Patienten*innen sind kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das beinhaltet ebenso die Unterstützung der Entwicklung entsprechender organisatorischer Rahmenbedingungen.

Strategische Ausrichtung des Bereichs der überfachlichen Kompetenzen. In allen Studiengängen der UzL besteht die Möglichkeit, in Wahl- oder Wahlpflichtbereichen Lehrveranstaltungen einzubringen, die nicht zum engen fachlichen Kanon des Studiengangs gehören. Diese Möglichkeiten sind ein wichtiger Bestandteil zur Erreichung des Entwicklungsziels, dass die Absolvent*innen der UzL sich eine zunehmend komplexe Forschungslandschaft und Arbeitswelt dauerhaft selbst erschließen können. Jedoch ist das Angebot an Kursen und Modulen im überfachlichen Bereich bisher weder inhaltlich und organisatorisch koordiniert noch strategisch ausgerichtet. Ziel ist daher die Schaffung dedizierter Curricula, die strukturiert in die verschiedenen Studiengänge eingebracht werden können. Dabei sollen sowohl Curricula zu fachlichen (*Digital Literacy*, Gesunde Hochschule) und ethisch-moralischen (inklusive *Diversity* und *Gender Equality*) als auch allgemeinen, übergreifenden Fragen (Nachhaltigkeit) von den Studierenden gewählt werden können. Es wird erwartet, dass dadurch das gesamtuniversitäre Studiengangsprofil für mehr Absolvent*innen erfahrbar und prägend wird und die Attraktivität des Studienortes steigt.

Es werden zunächst in den Bereichen *Humanities* (insbesondere zu Ethik und *Diversity*) und *Digital Literacy*, später auch in anderen Bereichen entsprechende Curricula entwickelt. Die Curricula sollen fächerübergreifend und so aufgebaut sein, dass sie organisatorisch in strukturierter Weise in die Wahl- und Wahlpflichtbereiche der verschiedenen Studiengänge eingebracht werden können. Für die Koordination und kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebotes ist eine verantwortliche Person zu benennen. Dabei ist zu beachten, dass die Fachlichkeit der Studiengänge und ihre Studierbarkeit erhalten bleiben.

Studieninteressierte und Studieneingangsphase

Studieninteresse wecken und Studierende gewinnen. Die Gewinnung qualifizierter Studierender, die von Anfang an in einem Studiengang eingeschrieben sind, der ihren Neigungen entspricht und den sie mit Erfolg werden abschließen können, ist nicht nur im Interesse der UzL und eine zentrale Voraussetzung für gelingende Lehre, sondern auch Teil der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Land (z. B. Sicherung der Studierendenzahl und Verbesserung der Absolvent*innenquote). Die UzL hat zwar langjährige Erfahrungen und bewährte Strukturen zur Lösung dieser Aufgabe, doch erfordern komplexer werdende Rahmenbedingungen eine Verstärkung entsprechender Aktivitäten. Für die Ansprache von Studieninteressierten und die Werbung um sie wird eine gesamtuniversitäre Strategie entwickelt und verschriftlicht. Formuliert werden Aktivitäten sowohl auf zentraler Ebene als auch auf Ebene der einzelnen Studiengänge, die sodann professionell umgesetzt werden. Der Webauftritt der UzL zur Information Studieninteressierter ist ständig auf Aktualität und realen Informationsgehalt hinsichtlich der Bedingungen und An-

forderungen in den jeweiligen Studiengängen zu prüfen. Um die Passung all dieser Maßnahmen zu den Studieninhalten zu verbessern und die vorhandenen digitalen Angebote für das Erstsemester der diversen Studiengänge in diese Konzeptionen mit einfließen zu lassen, wird ein übergreifender wissenschaftlicher Beirat eingerichtet. Beim Einstieg ins Studium im ersten und zweiten Semester werden die Studierenden intensiv betreut, Mittel für zusätzliche Tutorien oder andere Maßnahmen wie ein Pat*innenprogramm werden vorrangig für diese Semester eingesetzt.

Die Zielvereinbarungen im Rahmen des „**Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken**“ sehen ein hohes Niveau an Studienanfänger*innen vor, das die UzL erfüllen muss. Sie muss daher zum Erhalt der zur Verfügung stehenden Mittel auch mit Nachdruck daran arbeiten, die Zahl der Ersteinschreibungen auf hohem Niveau zu halten. Dazu kann auch ein verstärkter Fokus auf internationale Studierende dienen (siehe auch „Internationalisierung“).

Insbesondere die ersten beiden Handlungsfelder sollen dabei dazu beitragen, die zentralen Zielzahlen des „Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken“ dauerhaft zu erreichen.

Strategische Fortentwicklung des Selbstverständnisses zu Studium und Lehre

Stärkung des Forschungsbezugs des Studiums. Um die spezifischen Aufgaben einer Universität – die Förderung des akademischen Nachwuchses – besser zu erfüllen und Studierende zu befähigen, sich ihre Fachdisziplin auf Dauer selbstständig zu erschließen, muss der Forschungsbezug schon im Studium deutlich erkennbar sein. Hierbei spielen neben qualitativen Aspekten ebenso quantitative Merkmale eine Rolle. Als messbare Zielgröße wird daher formuliert, dass langfristig die Hälfte aller Immatrikulierten in einem Masterstudiengang eingeschrieben ist oder promoviert.

Die in den nachfolgenden strategischen Themen dargelegten Maßnahmen sind so anzulegen, dass sie den Forschungsbezug in Studium und Lehre fördern. Die UzL sichert außerdem den Ausgleich zwischen Lehrdeputat und Forschungszeit der Wissenschaftler*innen, um in kein Ungleichgewicht zu kommen. Insbesondere im Bereich der zu akademisierenden Gesundheitsfachberufe innerhalb der Gesundheitswissenschaften besteht hier noch Nachholbedarf. Um die Attraktivität und Breite der Masterstudiengänge für die Bewerber*innen zu erhöhen, werden weitere Masterstudiengänge aus den Bereichen Naturwissenschaften sowie Informatik/Technik auf Englisch umgestellt. Diese Maßnahme dient gleichzeitig zur Förderung der Internationalität am Campus als Element guter Studienbedingungen und wird durch die Anstrengungen zur Internationalisierung flankiert (siehe folgenden Punkt und Box „Internationalisierung“). Neue, dem Profil der UzL entsprechende Masterangebote (z. B. im Bereich der KI) sollen grundsätzlich denkbar bleiben; gleichzeitig sollen Masterangebote mit geringer Nachfrage auf ihre Zukunftsfähigkeit und ihr Potenzial im Gesamtkontext der universitären Zielsetzungen hin geprüft werden und gegebenenfalls entsprechend dem obigen Prozess zur curricularen Weiterentwicklung angepasst werden. Dabei ist insbesondere ihre Wirkung im Bereich der universitären Forschung mit zu berücksichtigen. Mittels spezifischer Arbeitskreise sollen notwendige Maßnahmen wie masterspezifische Extrawerbung, Übergangsangebote oder etwa die Durchführung von *Summer Schools* erarbeitet und umgesetzt werden.

Internationalisierung. Wissensgenerierung ist ein internationaler Prozess. Exzellente Studienbedingungen erfordern daher einen „internationalen“ Campus, an dem der Kontakt zu ausländischen Forscher*innen, Dozierenden und Studierenden alltäglicher Normalfall ist. Der Erwerb von den internationalen wissenschaftlichen Diskurs fördernden Kompetenzen ist integraler Bestandteil einer guten universitären Lehre. Studierende der UzL sollen sich als Teil ihrer Studienerfahrung mit ausländischen Studierenden austauschen. Dies sollte einerseits im Rahmen eines Auslandsaufenthalts erfolgen, andererseits aber auch im alltäglichen Kontakt mit ausländischen Studierenden auf dem Campus.

Zur Verbesserung der Outgoing-Mobilität sollen die bestehenden Möglichkeiten (Mobilitätsfenster, erprobte Partnerschaften) noch besser beworben werden. Die Pilotierung eines bilateralen Studiengangs mit einer ausländischen Partneruniversität wird angestrebt. Um die Zahl von Auslandsaufenthalten im Rahmen des Studiums (u. a. über ERASMUS- und PROMOS-Förderprogramme) zu erhöhen, sind die in den Akkreditierungen für die jeweiligen Studiengänge ausgewiesenen Mobilitätsfenster im Studium stärker zu bewerben.

Internationalisierung des Campus

Die während der Laufzeit des STEP III zu entwickelnde Internationalisierungsstrategie wird ihren Fokus auf die Belange der Lehre und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses legen.

Um eine zentrale Anlaufstelle für alle Belange im Kontext „Internationales“ zu bieten und damit eine schnelle Orientierung für Suchende zu ermöglichen, soll ein zentrales **Welcome Center** als Anlaufpunkt aller internationalen Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden aufgebaut werden. Dies bietet die Chance einer verbesserten internen Kommunikation und Koordination aller beteiligten Stellen innerhalb der Verwaltung sowie die Bündelung aller internationalen Aspekte in einer Struktur. Entsprechend den verfügbaren Ressourcen sind verschiedene Ausbaustufen zu planen. Ziel ist eine bedarfs- und zielgruppenorientierte sowie nachhaltige Schaffung von Unterstützungsangeboten in den verschiedenen Phasen des Aufenthalts (vor, während und nach) sowie zur fachlichen und sozialen Integration. Zentral koordiniert ist es wichtig, die relevanten Stellen der Verwaltung (u. a. Referat Personal, International Office, Referat Forschung & Internationales) strategisch und operativ mit einzubeziehen, Zuständigkeiten sind festzulegen und Steuerungsmechanismen sowie Qualitätssicherungsmaßnahmen vorzuhalten.

Ein wichtiger weiterer Schritt auf dem Weg zu einer etablierten Willkommenskultur auf dem Campus ist eine durchgängige Umsetzung des zweisprachigen internationalen Campus (Deutsch, Englisch). Die Barrierefreiheit wird damit erhöht. Alle relevanten Dokumente und Informationen sollen zweisprachig vorliegen. Entsprechende Übersetzungen werden intern umgesetzt beziehungsweise extern in Auftrag gegeben. In den beteiligten Referaten beziehungsweise Abteilungen der UzL soll es Ansprechpartner*innen mit englischen Sprachkenntnissen geben. Entsprechende Möglichkeiten zur strukturierten Weiterbildung mit sprachlicher und interkultureller Qualifizierung werden

angeboten. Zudem soll in diesem Kontext die Möglichkeit der Auslandsmobilität für Hochschulpersonal im Rahmen von ERASMUS+ weiter ausgebaut und besser beworben werden. Somit wird neben der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden ebenso die Internationalität und damit die Willkommenskultur gestärkt.

Entwicklung der Lehre. Die Weiterentwicklung der Lehre ist als kontinuierlicher Prozess auszubauen, bei dem zwar die Themen Forschungsbezug, hybride Lehre und Internationalisierung im Mittelpunkt stehen, der aber insgesamt breiter aufgestellt aufzufassen ist. Lehrende sollen dabei die organisatorischen und zeitlichen Möglichkeiten haben, ihre eigene Didaktik in Kenntnis der am Campus verfügbaren Bildungstechnologien zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Die Lehre soll auf diese Weise als zentraler Teil der Profession der Dozierenden der UZL gefördert werden.

Über das DSC wird das bestehende Kursportfolio im Bereich der Hochschuldidaktik weiter angeboten. Die bereits sehr gut etablierten Methoden zur Lehrevaluation werden verbessert, um Lehrenden passgenaueres Feedback zur eigenen Lehre zu geben. Um Probleme innerhalb der Studiengänge rechtzeitig erkennen und adressieren zu können, soll in einzelnen Lehrveranstaltungen ab 2022 ein Prozess entwickelt werden, der anhand der Kursevaluationsdaten besonders kritische Lehrveranstaltungen ermittelt, um in Dozierendengesprächen konstruktiv Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Im nächsten Schritt sollen Qualitätsgespräche auch auf Studiengangsebene eingeführt werden, die die einzelnen Studiengänge als Ganzes in den Blick nehmen. Hierfür steht mit Studiengangsevaluationen, Absolvent*innenbefragungen und perspektivisch Monitoringergebnissen eine breite Datenbasis zur Verfügung. All dies zusammen würde, ergänzend zur oben beschriebenen curricularen Weiterentwicklung (welche v. a. die Außenperspektive und Ergebnisqualität betrachtet), den Fokus stärker auf die Binnenperspektive des Studiengangs und Merkmale der Prozessqualität lenken (bspw. Beratung, Gesundheitsförderung, Abstimmung der Lehre zwischen einzelnen Modulen).

Über das DSC werden Arbeitskreise („SIG“) von Lehrenden zu didaktischen Themen gefördert und das Thema SoTL möglichst breit innerhalb der Universität bekannt gemacht. Die Implementierung neuer Bildungstechnologien am Campus wird von Fortbildungsangeboten begleitet, die die Befähigung zur Entwicklung individueller didaktischer Konzepte für ihren Einsatz durch die Lehrenden fördert.

*SIG >> Special Interest Groups
SoTL >> Scholarship of Teaching and Learning*

Infrastruktur und Unterstützung für Studium und Lehre.

Ausbau der räumlichen und IT-Infrastruktur. Gute Lehre setzt eine gute Infrastruktur voraus, was sowohl Räume (physische wie digitale) als auch deren Ausstattung umfasst und ebenso die Unterstützung von Lehrenden beim Umgang damit. Die nach wie vor angespannte räumliche Situation und die neuen Anforderungen, zum Beispiel aus der geänderten ÄApprO, werden im nächsten STEP-Zeitraum weiterhin die Raumplanung für Studium und Lehre prägen. Daher gilt es, die in absehbarer Zeit fertigen Neubauten, aber auch die erforderlichen Interimslösungen in einer Weise zu gestalten, dass eine Annäherung an das langfristige Ziel einer Stundenplangestaltung, die vorrangig didaktischen Prinzipien folgt sowie die Ver-

einbarkeit von Studium und Lehre, Familie und Gremienarbeit ermöglicht, schrittweise erreicht wird.

Die UzL wird im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten weitere Flächen für die Lehre anmieten, insbesondere auch zur Erweiterung des Angebotes an Skills-Labs. Die mit Fertigstellung des ZMSZ entstehenden neuen Kursräume werden zügig in Betrieb genommen, um die Baufreiheit für die notwendige Rekonstruktion der Lehrflächen im Gebäude der Vorklinik und Naturwissenschaften, insbesondere der Kurssäle Anatomie, garantieren zu können. Der Aufwuchs der Selbststudienplätze und ihre technische Verbesserung im Rahmen der Rekonstruktion der Bibliothek werden abgeschlossen, der Umbau von Haus 12 zur Realisierung der dort zu verteilenden Flächen für die Lehre in Medizin und Gesundheitswissenschaften und die Rekonstruktion von Haus 53 begonnen. Notwendige Rekonstruktionen im Klinikum und im Gebäude der Vorklinik und Naturwissenschaften sind so zu planen, dass Hörsäle möglichst nutzbar bleiben. Die Möglichkeiten zur Durchführung von hybrider Lehre können ebenfalls zu einer Entspannung der Raumsituation beitragen. Dazu werden neben den Hörsälen auch Seminar- und Praktikumsräume aus Mitteln des React-Programms der EU mit der nötigen Medientechnik ausgestattet. Die Ausstattung wird so gewählt, dass eine flexible Stundenplanung und Raumnutzung gefördert wird. Lehrende werden dauerhaft durch das DSC und das IT-Service-Center bei der Nutzung der Lehrräume (physischer wie digitaler) unterstützt.

Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Strukturierte Promotionen in der Medizin. 2021 trat eine neue Promotionsordnung der Sektion Medizin der UzL in Kraft mit dem Ziel, die Qualität des Promotionsprozesses durch Einführung von Betreuungsteams und für alle verbindlichen Elementen der Weiterbildung zu verbessern.

Um diese Ordnung erfolgreich umzusetzen, wird ein auf Promotionen in der Medizin zugeschnittenes Qualifizierungsangebot implementiert. Dabei ist zu prüfen, ob und wie die strukturierten Angebote für Promotionen im Bereich der klinischen Medizin und der Bevölkerungsmedizin sowie der Versorgungsforschung unter Einbeziehung der Gesundheitswissenschaften so gestaltet werden können, dass sie als neue wissenschaftliche Zweige in das CDSL integriert werden. Die Wirksamkeit strukturierter Promotionen in der Medizin wird mithilfe verschiedener Parameter wie z. B. Promotionsdauer, Publikations-Output, Abbruchquoten, Verbleib in der Forschung, Umfrage unter Absolvent*innen zur Betreuung, zur Wissenschaftsvermittlung und Karriereplanung analysiert, um gegebenenfalls nachsteuern zu können.

Stärkung der wissenschaftsgetriebenen Vernetzung zwischen Doktorand*innen außerhalb strukturierter Promotionsprogramme. Insbesondere in den MINT-Fächern ist die traditionelle Promotion an Instituten mittels intensiver Forschungsarbeit oft verbunden mit minimaler Lehrunterstützung zur Bildung einer didaktischen Kompetenz vorherrschend. Wenngleich durch die intensive Zusammenarbeit zwischen Doktorand*in und Betreuer*in eine intensive Kompetenzvermittlung garantiert ist, lebt Forschung natürlich vom intensiven Austausch untereinander. In der Periode des STEP III sollen Interaktion und Austausch auf Doktorand*innenebene deshalb intensiviert werden, zum Beispiel durch die Schaffung von gemeinsamen Doktorand*innenseminaren, -workshops und *Reading Clubs*.

Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Zweige für strukturierte Promotionen. Das Promotionsstudienprogramm des Zweigs Biomedizin wurde nach erfolgreicher fünfjähriger Erprobung durch das MBWK dauerhaft genehmigt. Auf Basis der dabei gemachten Erfahrungen sollen die anderen derzeit an der CDSL bestehenden wissenschaftlichen Zweige weiterentwickelt werden.

Die für den kürzlich implementierten Zweig *Humanities* geplanten Weiterbildungsangebote sind einzuführen und auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Der Bereich **Informatik in Medizin und Lebenswissenschaften (CMLS)** ist offener zu gestalten, sodass auch Promotionen mit reinem Technik- oder Informatikinhalt integriert werden können, ohne den interdisziplinären Bezug zur Medizin aufzugeben. Abläufe und Strukturen der verschiedenen Zweige sind so weit wie möglich zu vereinheitlichen. Ein wichtiges Kriterium für den Erfolg der strukturierten Angebote im Rahmen des CDSL ist die Auswirkung auf die Einwerbung von Drittmitteln für Graduiertenkollegs oder andere vergleichbare Strukturen und die Beteiligung an internationalen Promotionsprogrammen. Das Ziel ist die Einwerbung von drei DFG-geförderten Kollegs am Standort, davon ein internationales Kolleg, die Beteiligung an mindestens einem weiteren internationalen Kolleg und der Betrieb eines Kollegs gemeinsam mit der THL.

*CMLS >> Computing
in Medicine and Life
Sciences*

Akademische Qualifikation nach der Promotion. Die Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sollen wichtige gesamtgesellschaftliche Probleme adressieren wie den Mangel an akademischem Nachwuchs im Bereich klinisch aktiver Mediziner*innen, die Anforderungen, die sich aus der Akademisierung der Gesundheitsfachberufe ergeben, oder die Förderung von Transferaktivitäten bis hin zur Unternehmensgründung. Gleichzeitig sollen diese Angebote die Attraktivität der UzL für externen akademischen Nachwuchs erhöhen. Dies ist ein integraler Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes der UzL.

Die im Personalentwicklungskonzept beschriebenen Postdoc-spezifischen Strukturen (*CSSL*, *ProCareer-Programm*, *Medical Scientist*) sind in den nächsten Jahren vollumfänglich zu etablieren und auf ihre Wirksamkeit zu prüfen. Aufgrund der in vielen Fällen geringen Anzahl von Postdocs auf den spezifischen Karrierewegen – *Clinician Scientists* sind hier eine Ausnahme – sollen stabile Austauschformate für Postdocs auch weiterhin gefördert werden, um auf diese Weise Wünsche hinsichtlich spezifischer Weiterbildungsangebote aufnehmen zu können. Um Themen des WTT dem akademischen Nachwuchs nahezubringen, wird in den kommenden Jahren gemeinsam mit der THL die „*Joint School of Digital Transformation*“ eingerichtet, an der transferorientierte Bildungsangebote für Studierende wie für Mitarbeitende der beiden Hochschulen (also auch für Doktorand*innen und Postdoktorand*innen) und später für Externe entwickelt werden. Diese Angebote sollen so ausgestaltet werden, dass in ihnen praktische Probleme der Wirtschaft beim Kontakt von Hochschulmitgliedern mit Firmenangehörigen beleuchtet werden.

Personalentwicklung im Sinne künftiger Generationen

Ziel ist es, dass sich eine gute **Führungskultur** auf allen Ebenen positiv auswirkt sowie ein wertschätzender und motivierender Umgang miteinander die UzL als Arbeitgeberin und Ausbilderin prägt. Führungs- und

Sozialkompetenzen werden bereits in Auswahlverfahren („Wertschätzende Auswahl- und Berufungsverfahren“) und bei Evaluationsverfahren (im Rahmen von Entfristungen) einen merklichen Stellenwert erhalten. Die Führungskräfte werden zu jedem Karrierezeitpunkt Beratung und Unterstützung in Anspruch nehmen können und eine Kultur des Austausches unter Führungskräften wird etabliert. Damit soll sichergestellt werden, dass der Nachwuchs auf all seinen Qualifikationsstufen gut betreut wird, gleichzeitig von Beginn an gute Führung erlebt und somit auch erlernen kann.

Die UzL verfolgt außerdem – auch schon weit vor der öffentlichkeitswirksamen Debatte um „Ich bin Hanna“ – eine ausgewogene Stellenentwicklungsstrategie. Ihre Quote an entfristeten Stellen im sogenannten Mittelbau liegt bei knapp über 40 Prozent und damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Es wird darauf geachtet, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Bestandspersonal mit mithin äußerst qualifizierten Fachkräften (vor allem im Postdoc-Bereich) und einer ausreichenden Anzahl an Qualifizierungsstellen besteht. Diese Gratwanderung ist Kernaufgabe einer Universität, die neben dem Anspruch, eine gute und verlässliche Arbeitgeberin zu sein, die originäre Aufgabe der Nachwuchsqualifikation zu verfolgen hat. Klare Entfristungsquoten in den Instituten sind dabei ebenso wichtig wie Personalentwicklungskonzepte für Dauerstellen. Eine wesentliche Aufgabe kommt dabei vor allem der klaren Kommunikation von Möglichem und Nichtmöglichem zu. Die UzL sensibilisiert daher ihre Führungskräfte, frühzeitig das Gespräch zu suchen und Optionen ebenso wie Grenzen aufzuzeigen.

3.5 Strategische Themen

Hybride und Online-Lehre an einer Präsenzuniversität. Die coronabedingte kurzfristige Umstellung auf Online-Lehre hat die Möglichkeiten und Grenzen IT-gestützter Angebote innerhalb des universitären Lehrportfolios schlaglichtartig sichtbar gemacht. Sowohl die mögliche Rückkehr zum Normalbetrieb als auch die deutlich gestiegenen Möglichkeiten, IT in der Lehre einzusetzen, machen es erforderlich, die tatsächlichen Vorteile einer Präsenzlehre am Campus zu überdenken und in allen Veranstaltungsformen für die Studierenden erfahrbarer zu gestalten. Die Präsenzlehre muss in einer Weise mit Online- und Hybrid-Anteilen angereichert und ergänzt werden, dass die Kombination besser und attraktiver ist als die einzelnen Teile für sich.

Die UzL schafft die technischen, organisatorischen, didaktischen und administrativen Voraussetzungen für die Durchführung hybrider Lehre und die Anreicherung von Präsenzlehre durch Online-Anteile. Dafür entwickelt sie ein eigenständiges Konzept, das

- den Besonderheiten der Lehre in den verschiedenen Fächerkulturen Rechnung trägt
- eine hohe Akzeptanz bei den Lehrenden und Studierenden hat
- kontinuierlich und professionell umgesetzt wird

Interprofessionalisierung in der Lehre in Medizin und Gesundheitswissenschaften. Künftig veränderte Rahmenbedingungen (neue ÄApprO, umfassende Fortführung der Akademisierung der Gesundheitsfachberufe, Digitalisierung) bieten die Möglichkeit, die bisherigen Ansätze zur Interprofessionalisierung in der Lehre im Kontext von Medizin und Gesundheitsfachberufen deutlich zu intensivieren und thematisch zu erweitern. Dabei gilt es, neben den Kernstudiengängen Medizin und Gesundheitsfachberufen (inklusive Klinische Psychologie/Psychotherapie) auch andere relevante Studiengänge aus den Feldern der Informatik, Technik und Naturwissenschaften einzubeziehen. Einen wichtigen Ansatzpunkt dafür bietet das Zusammenführen des HySkilabs- mit dem LABORATORIUM-Projekt – zwei eng verzahnte Lehrprojekte, die die praktische Ausbildung in sämtlichen Studiengängen der Sektion Medizin durch intelligente, ambiente Lernräume verbessern werden. Die geplante strategische Ausrichtung des Bereichs der überfachlichen Kompetenzen (z. B. *Digital Literacy*) wird diesen Ansatz ebenfalls unterstützen.

Digitalisierung der Lehre

Der Prozess der Digitalisierung in der Lehre umfasst Fragen zu Lehrformen, Studieninhalten, Verwaltungsprozessen sowie die Außendarstellung und sonstigen Angebote zur Information von potenziellen Studienbewerber*innen. Dies erfordert die Schaffung technologischer und organisatorischer Rahmenbedingungen, die Entwicklung neuer Konzeptionen für Lehrangebote und eine neue Standortbestimmung hinsichtlich der Funktion von Präsenzlehre im Rahmen des Studiums an einer Campusuniversität. Das beeinflusst sämtliche Handlungsfelder und strategischen Themen im Bereich von Lehre und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und ist dabei immer auch als ein Teil des Wissenstransfers zu denken, da sich damit neue Angebote erstellen lassen, zum Beispiel für die Weiterbildung.

Die UzL ist dabei Teil landesweiter Aktivitäten, die über spezifische Verbundprojekte unterschiedliche Aspekte der genannten Fragestellungen adressieren. Der **DLC** ist ein Projekt, das über die Schaffung von Lernorten einen niedrigschwelligen Zugang von Einzelpersonen und Gruppen auf unterschiedlichen Qualifikationsstufen (Schule, Hochschule, Weiterbildung in Wirtschaft oder privat) zur Zukunftstechnologie bieten soll und dabei gleichzeitig Austausch, Wissenstransfer und Kollaboration zwischen den unterschiedlichen Nutzer*innengruppen fördert. Die UzL wird im Rahmen des Projektes sowohl eigene Lernorte anbieten als auch Lernorte anderer Standorte für die eigenen Studierenden mit nutzen können. Die als Projekt begonnene sogenannte **„Future Skills“-Plattform** der CAU und der THL wird elementarer Bestandteil des **DLC** und dessen Lernplattform, sodass die KI-Inhalte für den Hochschulraum Schleswig-Holstein dort verankert werden. Ein drittes Projekt – das Verbundprojekt des Landes für eine **Peer-to-Peer-Strategieberatung** von Hochschulen – soll vor allem dem Erfahrungsaustausch zwischen den Hochschulen über Leistungsangebote dienen und umfasst dabei u. a. auch Fragen der Digitalisierung in der Lehre.

Des Weiteren hat die UzL erfolgreich Gelder zur Entwicklung innovativer IT-basierter Lehrkonzepte eingeworben. Mit BMBF-Mitteln konnte ein **Weiterbildungsangebot „Künstliche Intelligenz“** etabliert wer-

den, das mittelfristig zu einem Masterstudiengang ausgebaut werden soll. In der Medizin und den Gesundheitsfachberufen platzierte sich ein interdisziplinäres Konsortium mit Instituten und Kliniken der UZL mit dem Antrag **LABORATORIUM** zum Thema „*Skills Labs* der Zukunft“ erfolgreich im Rahmen der Bund-Länder-Förderinitiative „Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung“. Ziel ist die Entwicklung einer KI-gestützten individuellen Lernassistenz im *Skills Lab* für patient*innen-zentrierte und interprofessionelle Kommunikation in den Gesundheitsberufen. Mit dem Projekt soll die praktische Ausbildung in sämtlichen Studiengängen der medizinischen Sektion inklusive der Gesundheitswissenschaften durch intelligente, ambiente Lernräume verbessert werden. Ein weiteres Projekt – **HySkiLabs** – wird durch die Stiftung Innovation in der Hochschullehre unterstützt und zielt vor allem auf die Möglichkeiten der Digitalisierung beim praktischen Unterricht in den Studiengängen der Sektion Medizin ab. Zusammengeführt werden die Projekte im **LABORATORIUM – Lübeck Health Skills Labs**. Dort werden zudem die gesamtheitlichen Herausforderungen an die Lehre der Zukunft gebündelt.

4

WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER

4.1 Zusammenfassung

Wissens- und Technologietransfer spielt an der UzL schon seit jeher eine wichtige Rolle: Die UzL sieht sich als einen der wichtigsten Innovationsmotoren für die Region Lübeck. Das Vorgehen zur Entwicklung des WTT an der UzL ist in einer eigenen Transferstrategie dargelegt.

Über die Jahre wurden diverse Unterstützungsstrukturen intern wie extern aufgebaut, etwa die Verwaltungsabteilungen für Transfer und für Kommunikation,

„Transfer-GmbHs“ wie die UTK GmbH sowie Service-Einrichtungen wie die PVA SH GmbH für das Management von Patenten. Zudem wird der Transfer schon seit einiger Zeit als Gemeinschaftsaufgabe der UzL zusammen mit den anderen Campus-Partner*innen gesehen, wobei insbesondere die THL eine zentrale Rolle spielt.

PVA >> Patent- und Verwertungsagentur

Strategie, Strukturen und konkrete Aktivitäten wurden 2019 in einem Transfer-Audit des Stifterverbands evaluiert. Die Ergebnisse fließen wesentlich in den STEP für den WTT für die neue Periode ein und geben die Entwicklung in zwei Bereichen vor, nämlich der internen Organisation des Transfers und der Zusammenarbeit mit den Partner*innen auf dem neuen HIC.

Intern werden Personen, Strukturen, Prozesse und Kommunikation im Vordergrund stehen: Alle Mitarbeitenden der UzL sollen für das Thema Transfer noch stärker sensibilisiert werden. Die Strukturen und Prozesse zur Transferunterstützung sollen weiter optimiert werden, um noch besser sicherzustellen, dass vielversprechende Forschungsergebnisse entdeckt und in ihrer Umsetzung gefördert werden. Und schließlich soll die Kommunikation mit allen Partner*innen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft weiter ausgebaut und gefördert werden.

Im Bereich der Zusammenarbeit mit den Partner*innen steht die Entwicklung des HIC mit seinen drei zentralen Strukturen im Vordergrund: das Campus-Zentrum, die Campus-Plattform und die *Joint School of Digital Transformation*.

4.2 Ausgangslage

Die UzL hat umfangreiche Erfahrungen im WTT vorzuweisen. Es gibt zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Transferaktivitäten, unter anderem in Form von Wirtschaftskooperationen, Verbundprojekten und Ausgründungen. Ferner wird die Vernetzung mit der regionalen Gesellschaft seit 2012 im Rahmen der Auszeichnung der Hansestadt Lübeck als Stadt der Wissenschaft kontinuierlich gepflegt und weiter intensiviert. Zentrale Infrastruktur der UzL und ihrer Partner*innen für die Vernetzung im Bereich des WTT ist der vor Kurzem aus dem Bio-Med-Tec-Campus hervorgegangene HIC. Im Verbund vor allem mit der THL, aber auch einer Vielzahl von weiteren wissenschaftlichen und/oder wirtschaftlich orientierten Partner*innen wird hier eine Plattform erarbeitet und genutzt, die die Transferaktivitäten der Region Lübeck massiv stärkt.

Für die universitätsinterne Unterstützung der verschiedenen Transferaktivitäten sind Strukturen mit entsprechenden Ressourcen entwickelt worden. Dazu gehören aufseiten der Hochschulverwaltung die drei Referate „Technologietransfer“, „Kommunikation“ sowie „Strategische Partnerschaften und Fundraising“ und auf akademischer Seite die Schülerakademie, um nur einige Beispiele zu nennen. Das Thema Gründungsunterstützung war und ist für die UzL immer von besonderer Bedeutung. Nach dem großen Erfolg durch die Auszeichnung als **EXIST-Gründerhochschule** im Jahr 2013 sind bis heute viele Strukturen verstetigt worden, zum Beispiel das Institut für Entrepreneurship und Business Development mit dem Studiengang Entrepreneurship, das Beteiligungsmanagement und die campusweite Gründerberatung. Der gesamte Bereich WTT wird im Präsidium durch eine*n Vizepräsident*in vertreten; unter anderem leitet diese*r den zentralen Ausschuss für Technologietransfer und Ausgründungen.

Neben den internen Strukturen und dem HIC ist die UzL an operativen Transferplattformen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beteiligt. Zu erwähnen sind insbesondere die **Hanse Innovation Campus GmbH** als operativer Arm des Campus, die **Medizinisches Laserzentrum Lübeck GmbH**, der **Transfer- und Weiterbildungs-OP**, die **UTK GmbH** und der **Gründungs-Accelerator Gateway 49**. Als zusätzliche regionale Beteiligungen sind die **PVA SH GmbH**, die **WTSH GmbH**, die **EKSH GmbH** und die **WTP GmbH** zu nennen. Daneben ist die Hochschule an einer Vielzahl internationaler, nationaler und regionaler Netzwerke beteiligt.

Aus dieser breiten Palette an Unterstützungs- und Vernetzungsstrukturen und -aktivitäten ist in der letzten STEP-Periode eine ganze Reihe von Erfolgen hervorgegangen, von denen hier einige beispielhaft genannt werden sollen:

Im Bereich der anwendungsbezogenen Forschung und des damit verbundenen Technologietransfers hat insbesondere das Themengebiet **„Künstliche Intelligenz und Gesundheit“** deutlich an Bedeutung gewonnen. Herausragend ist dabei das Transferprojekt **KI-SIGS**, eines von 16 großen Bundesprojekten zur Etablierung volkswirtschaftlich relevanter KI-Ökosysteme. Darauf aufbauend wurde Ende 2021 zusätzlich eine neue, umfassende Förderung zum Aufbau eines **„KI-Med-Ökosystems“** mit der Wirtschaft der Hansebeltregion eingeworben.

Die Zahl der Erfindungen und der daraus resultierenden Patente bleibt seit Jahren auf einem zwar immer etwas schwankenden, aber doch hohen Niveau. Im außerordentlich erfolgreichen Jahr 2018 wurden 29 Erfindungen gemacht, von denen zehn zum Patent angemeldet wurden. 2019 waren es 16 Erfindungen und fünf Patentanmeldungen, 2020 17 Erfindungsmeldungen und sieben Patentanmeldungen. 2021 schließlich waren es bei 19 Erfindungen vier Patentanmeldungen (wobei einige der Erfindungen 2022 noch angemeldet werden). Diese Zahlen bewegen sich auf demselben Niveau wie bei der CAU Kiel.

Im Rahmen der Gründungsunterstützung wurden von den entsprechenden Beratungseinheiten (GründerCube sowie Institut für Entrepreneurship und Business Development) zahlreiche Beratungsprojekte initiiert, die typischerweise nicht unbedingt – beziehungsweise wenn, dann eher mittelfristig – zu Unternehmensgründungen führen. Insgesamt wurden in den Jahren 2018 bis 2021 90 neue Gründungsprojekte initiiert (2018: 17, 2019: 13, 2020: 28, 2021: 32), aus denen 15 Gründungen hervorgingen (2018: 3, 2019: 4, 2020: 6, 2021: 2). Insbesondere die neuen Formate des Gründungskontors erweisen sich hier als zielführend. Zwei Gründungen sollen an dieser Stelle besonders hervorgehoben werden: die 2011 aus der UzL hervorgegangene gestigon GmbH konnte 2017 für einen hohen zweistelligen Millionenbetrag an die Firma valeo verkauft werden; sie ist damit die finanziell erfolgreichste Ausgründung der UzL. Äußerst vielversprechend verläuft zudem die Entwicklung der Perfood GmbH, die sich mit individualisierter Ernährung beschäftigt und am Markt bereits äußerst erfolgreich ist.

Auf großes Interesse im Sinne von zahlreicher Beteiligung stoßen die beiden Transferpreise der UzL beziehungsweise des Campus: Der mit 10.000 Euro dotierte und jedes zweite Jahr verliehene Thomas-Fredenhagen-Preis zeichnet im Wechsel erfolgreiche Wirtschaftskooperationen und erfolgreiche Patente aus. Der ebenfalls mit 10.000 Euro dotierte Gründerpreis der Sparkasse zu Lübeck zeichnet innovative Geschäftsideen von Studierenden und Mitarbeitenden der Hochschulen des

Campus aus und fördert insbesondere die Weiterentwicklung durch umfassende Beratungsleistungen.

Im Bereich des Wissenstransfers in die Gesellschaft hat die UzL gemeinsam mit der THL und der MHL das Projekt LH³ erfolgreich eingeworben. Die Basisfinanzierung wird von der Possehl-Stiftung übernommen. In drei Linien „Mein“, „Dein“, „Unser“ wollen die drei Lübecker Hochschulen den Wissenstransfer in die Bürger*innengesellschaft quantitativ und qualitativ erweitern. Insbesondere kann sich hier die Bürger*innengesellschaft gemeinsam mit mindestens zwei Hochschulen an innovativen Anträgen beteiligen. Die Vernetzung der drei Hochschulen mit der Bürger*innengesellschaft der Stadt Lübeck soll eine bürger*innennahe Vermittlung von Forschung und Lehre, Wissenschaft und Kultur ermöglichen und somit einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung Lübecks geben.

Im Frühjahr 2021 wurde mit der Podcast-Reihe „Gedankensprünge“ durch das Referat Kommunikation ein neues Format etabliert. Die erste Staffel zum Thema Gedankensprünge beschäftigte sich mit den Sinnen Hören, Riechen und Schmecken.

Das seit 2018 erscheinende Jahrbuch der UzL sowie das halbjährlich erscheinende Hochschulmagazin „FocusLIVE“ sind dabei wichtige Medien, um die Inhalte und Themen der UzL an interessierte Unterstützer*innen und damit in die Bürger*innengesellschaft zu transportieren.

Die Details zur Ist-Situation des Technologietransfers werden umfangreich in der aktuellen Transferstrategie der UzL und der gesonderten gemeinsamen Transferstrategie mit der THL beschrieben. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die UzL im Bereich Transfer prinzipiell gut aufgestellt ist, was das in der zweiten Hälfte 2019 durchgeführte Transfer-Audit des Stifterverbands bestätigt. Hier werden insbesondere die folgenden Stärken und Chancen identifiziert:

- Klare Profilbildung der UzL in Medizin, Medizintechnik, Informatik und Lebenswissenschaften, bei starker Verzahnung von Grundlagen- und Anwendungsforschung. Dieses Profil passt gut zum regionalen Umfeld und der Wirtschaftsstruktur mit einigen Großunternehmen und zahlreichen KMU im medizinischen Bereich.
- Das Klinikum ist ein starker Partner für den Transfer im Gesundheitssektor.
- Die Größe der UzL und die kurzen Wege (organisatorisch wie räumlich) lassen eine schnelle Reaktion auf neue Anforderungen zu.
- WTT hat in der Hochschulleitung einen hohen Stellenwert, was sich unter anderem durch die gute Unterstützungsinfrastruktur ausdrückt.
- Viele Wissenschaftler*innen haben eine hohe Transferaffinität und zeigen großes Interesse an wirtschaftsnaher Forschung.
- Die UzL vergibt hoch dotierte Transferpreise mit großem Renommee.

Diese Stärken sollen in der folgenden STEP-Periode als Ausgangsbasis genutzt werden, um den WTT an der UzL und auf dem HIC weiter zu stärken und die im Transfer-Audit identifizierten Herausforderungen anzugehen. Zu diesen gehören insbesondere die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen für die Umsetzung aller wünschenswerten Transferunterstützungsinfrastrukturen aufgrund der wegen der Größe der UzL zu geringen Finanzausstattung, eine zu verbessernde Bekanntheit der UzL als Transferpartnerin und eine noch ausbaufähige Anerkennung der *Third Mission* bei allen Mitarbeiter*innen als wichtige Säule der Universitätsaktivitäten.

4.3 Leitgedanke und Entwicklungsziel

Selbstverständlich misst die UzL dem WTT als im Hochschulgesetz verankerte dritte Aufgabe der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein (*Third Mission*) weiterhin eine zentrale Bedeutung bei. Ausgehend von ihrem allgemeinen Leitbild, folgt die UzL im Bereich WTT folgender Vision:

Die UzL ist in ihren wissenschaftlichen Schwerpunktbereichen Medizin, (Bio-)Medizintechnik und Informatik/KI der zentrale Innovationsmotor für Wirtschaft und Gesellschaft der Hansebeltregion.

Das aus dieser Vision abgeleitete wesentliche Ziel, das mit der Technologie- und Wissenstransferstrategie der UzL erreicht werden soll, lässt sich wie folgt beschreiben:

Die Technologie- und Wissenstransferstrategie der UzL zielt auf die möglichst optimale Verwertung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ideen aus Instituten, Kliniken und sonstigen Forschungseinrichtungen zum Wohl der Gesellschaft, der regional und überregional ansässigen Unternehmen und Organisationen, der UzL und der Erfinder*innen ab.

Die UzL versteht den WTT in seinen zahlreichen Facetten als Querschnittsaufgabe für alle Einrichtungen und Mitglieder der Hochschule und fördert entsprechend seine Umsetzung in allen Bereichen der UzL. Dementsprechend lässt sich dieses übergeordnete Ziel des WTT der UzL durch folgende Unterziele operationalisieren:

Alle Mitglieder der UzL sind für den WTT sensibilisiert. Nur wenn alle oder zumindest ein großer Teil der Mitglieder der UzL gleichermaßen und umfassend mit den ideellen und konzeptionellen Grundlagen des WTT vertraut sind, lassen sich die Potenziale der Verwertung des aufgebauten Wissens und der erforschten Technologien auch heben. Das betrifft die Wissenschaftler*innen, das Verwaltungspersonal, die Hochschulleitung und die Studierenden gleichermaßen. Die Mitglieder sollen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit verinnerlicht haben und wissen, an welchen Stellen innerhalb der Hochschule sie Unterstützung für diesen Bereich erhalten.

Die UzL hat in Abstimmung mit ihren Partner*innen die notwendigen Strukturen, Prozesse und Angebote, um Technologie- und Wissenstransfer adäquat umzusetzen. WTT kann nur effizient umgesetzt werden, wenn die entsprechenden Unterstützungsstrukturen und die darauf aufbauenden Prozesse klar definiert sind. Die UzL wird ihre Strukturen und Prozesse regelmäßig überprüfen und an den aktuellen Bedarf anpassen. Sie wird insbesondere mögliche Synergieeffekte nutzen, die aus einer Zusammenarbeit auf diesem Gebiet mit den anderen Partner*innen auf dem HIC entstehen können, insbesondere mit der THL. Schließlich wird sie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um die als notwendig erkannten Strukturen aufbauen und betreiben sowie die Prozesse umsetzen zu können.

Vielversprechende Technologien, Erfindungen und Ideen werden systematisch identifiziert und in den Verwertungsprozess überführt. Ein spezielles Augenmerk legt die UzL auf die wissenschaftlich-wirtschaftliche Wertschöpfungskette, also den gesamten Verwertungsprozess von der Identifikation vielversprechender Technologien bis hin zur eigentlichen Verwertung über Lizenzierung, Veräußerung, Gründung und Ähnliches. Die einzelnen Glieder der Kette werden jeweils einzeln

betrachtet und gefördert, der Gesamtprozess wird gleichwohl einer ständigen Überprüfung und Anpassung unterzogen. Für einzelne Elemente werden gesonderte Strategien verfasst, insbesondere für Patente, Ausgründungen und Beteiligungen.

Der Austausch mit der Bürger*innengesellschaft soll in Zukunft intensiviert werden. Die Vermittlung von bürger*innenverständlichem Wissen und der Dialog mit der Forschung sind damit eine zentrale Aufgabe der Hochschule. Die UzL möchte den Wissenstransfer in die Bürger*innengesellschaft weiter intensivieren. Dazu gehört es, dass die UzL durch transparente Kommunikation über Wissenschaft und Kultur, deren Inhalte, Arbeitsweisen und Haltungen den Dialog mit der Gesellschaft sucht.

4.4 Handlungsfelder

Um diese Ziele zu erreichen, wird die UzL in den folgenden Feldern aktiv werden:

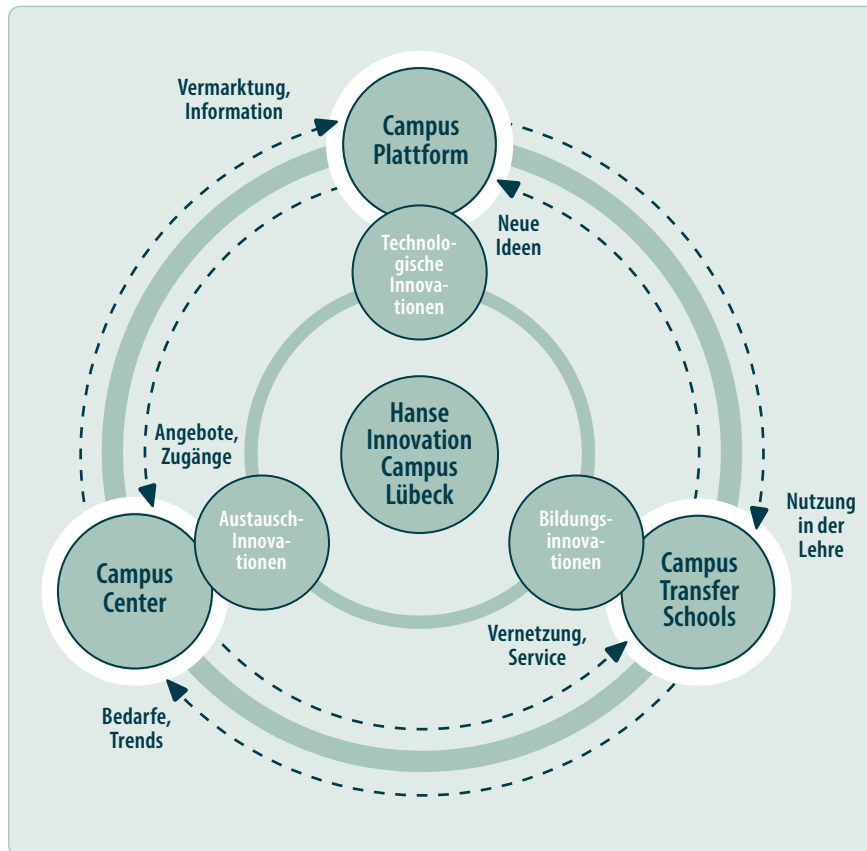
Strategie- und Zielentwicklung im Transferbereich ausbauen. Die UzL wird ihre eigenen strategischen Eckpunkte und Ziele im Bereich WTT beständig weiterentwickeln, heruntergebrochen auf die verschiedenen Teilaspekte des Transfers. Sie wird dabei weiterhin ein erweitertes Transferverständnis über den klassischen WTT hinaus in den Blick nehmen, also nicht nur die Verwertung von Forschungsergebnissen im engeren Sinne in Form etwa von Patenten, Lizenzen, FuE-Kooperationen, Ausgründungen etc. verfolgen, sondern im weiteren Sinne jede Form des bidirektionalen Austausches mit dem Umfeld einer Hochschule unterstützen. Dabei soll auf das Bidirektionale besonderer Wert gelegt werden: Es genügt nicht, an der UzL und auf dem HIC erforschte Grundlagen und Technologien „in den Markt zu drücken“, sondern es müssen umgekehrt immer wieder die Wünsche, Bedürfnisse und Impulse der Wirtschaft und Gesellschaft aufgenommen werden, um weitestgehend Relevantes zu erforschen. Dazu muss sich der WTT an der UzL transdisziplinär entwickeln; er muss versuchen, von den Grenzen einzelner Disziplinen zu abstrahieren und dabei stets die gesamtgesellschaftliche Entwicklung im Auge behalten.

*FuE >> Forschung
und Entwicklung*

Um interne Synergien für die eigene Profilierung besser erschließen zu können, wird im Zuge dessen unter Einbindung transferaktiver Wissenschaftler*innen eine stärkere interne Transparenz und Abstimmung über bestehende Transferaktivitäten hergestellt werden. Außerdem wird systematisch Wissen über die Bedarfe beziehungsweise die Transfernachfrage von Industrie- und allgemein Kooperationspartner*innen aufgebaut.

Die bereits bei der Bewerbung für die „Innovative Hochschule“ erarbeitete, oben kurz zusammengefasste SWOT-Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wird noch einmal sorgfältig überprüft und erweitert, um sie als tragfähige Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung der Transferstrategie nutzen zu können.

Ausgehend von den eigenen Überlegungen, hat die UzL für sich definiert, welche Teilbereiche sie vorzugsweise alleine realisieren möchte und in welchen Transferfeldern sie sich inhaltlich und strukturell auf eine enge Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner*innen auf dem Campus fokussiert, insbesondere mit der THL. Die gemeinsame Transferstrategie stellt hierzu bereits einen genauen Fahrplan zur Verfügung. Der Kern der Strategie ist in der Grafik auf Seite 50 dargestellt.



Transferstrategie

Der Campus bildet die zentrale Plattform für die gemeinsame Entwicklung dreier Arten von Innovationen: **technische**, **Austausch-** und **Bildungsinnovationen**. Die Realisierung dieser Konzepte soll durch drei große Infrastrukturprojekte unterstützt werden:

- Aufbau eines Campus-Zentrums (organisatorisch wie baulich in Form eines Transfergebäudes) zur Bündelung der transferbezogenen Ressourcen
- Schaffung einer technischen Campus-Plattform für die gemeinsame Arbeit an neuen Technologien
- Aufbau einer *Joint School of Digital Transformation* zum Aufbau und zur Bündelung transferbezogener Lehrangebote

Die UzL verspricht sich von der intensiven Kooperation mit der THL auf der einen Seite vor allem eine deutlich bessere Sichtbarkeit und auch Marktmacht. Auf der anderen Seite ergeben sich erhebliche Effekte durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen zur Abdeckung der vielfältigen Transferaufgaben der Hochschulen. Um bei wechselndem (Führungs-)Personal ebenfalls eine größtmögliche Kontinuität sicherzustellen, sollte die Zusammenarbeit noch stärker institutionalisiert werden.

Für diese und die im Folgenden beschriebenen Aktivitäten wird ein Zeitrahmen erarbeitet und zur Umsetzung mit dem jeweiligen Ressourcenbedarf versehen. Klar ist, dass insbesondere der Aufbau des HIC mehr als eine STEP-Periode umfassen wird. Von Wichtigkeit war in diesem Zusammenhang insbesondere auch die im Frühjahr 2022 erfolgreiche Antragstellung zur „Innovativen Hochschule“ mit der THL.

Sensibilisierung und Aktivierung für Transfer ausbauen. Eine weitere Chance für die Weiterentwicklung des Transfers an der UzL liegt in einer noch größeren Sensibilisierung der Hochschulmitglieder für den Transfer als relevante Leistungsdimension. Dabei sollte auch einer teilweise noch vorhandenen Skepsis gegenüber der Kooperation mit (vor allem) Wirtschaft und Gesellschaft entgegen gewirkt werden. Hierbei muss möglichst der scheinbare Widerspruch zwischen Grundlagenforschung und Transferorientierung adressiert und produktiv aufgelöst werden. Zu diesem Zweck bietet es sich an, den rekursiven Zusammenhang zwischen Forschung, Lehre und Transfer in der UzL zu betonen und die konkreten Mehrwerte einer integrierten Betrachtung für die Hochschulangehörigen zu verdeutlichen.

Zur Stärkung der Transferaktivitäten müssen vor allem bestehende Möglichkeiten und interne Unterstützungsleistungen besser sichtbar und bekannt gemacht sowie gegebenenfalls weiter ausgebaut werden. Dabei ist zunächst zu klären, wie die externen Transfereinrichtungen – insbesondere die beiden GmbHs, HIC und UTK – aufgestellt sein sollen. Es werden folgende Aktivitäten umgesetzt:

- klare Information über die Transferstrukturen mit geeigneten Formaten
- umfassende Unterstützung der Wissenschaftler*innen durch die zentrale Verwaltung bei der Fördermittelberatung und der Antragstellung
- bessere Information über die Bestimmungen zur Durchführung von Nebentätigkeiten, damit daraus resultierende Möglichkeiten besser genutzt werden.
- bessere Bekanntmachung relevanter Förderprogramme und Optionen für interdisziplinäre Projekte

Mit umfangreichen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten (bspw. zur bürger*innengerechten Kommunikation) bietet die UzL ihren Mitgliedern außerdem das notwendige Fundament für einen erfolgreichen WTT. Die dafür erforderlichen Strukturen, Prozesse und Angebote werden kontinuierlich ausgebaut und verbessert, auch im Rahmen der *Joint School of Digital Transformation*.

Schließlich wird zur weiteren Mobilisierung der Transferaktivitäten von Mitgliedern der UzL das bisher nur rudimentär vorhandene Anreizsystem deutlich ausgebaut. In diesem Rahmen werden, ausgehend von strategischen Überlegungen und Zielen im Transfer, geeignete Leistungsindikatoren zur Erfolgsmessung definiert. In diesem Zusammenhang werden bei der Formulierung von Transfererwartungen auch vorhandene Zeitressourcen berücksichtigt sowie gegebenenfalls zeitliche Freiräume und Möglichkeiten der Entlastung beziehungsweise finanzieller Vorteile geschaffen, auch in Form von Infrastrukturunterstützung. Natürlich ist hier zu beachten, dass die Bereiche Forschung und Lehre, insbesondere die Grundlagenforschung, dadurch nicht vernachlässigt werden.

Externe Vernetzung stärken. Neben der internen Mobilisierung soll die externe Vernetzung gezielt gestärkt werden, sowohl mit der Wirtschaft als auch mit der weiter gefassten Bürger*innengesellschaft. Hier soll die gemeinsame Arbeit der drei Lübecker Hochschulen im Rahmen des Projekts LH³ weitergeführt werden. Unter anderem sind weitere Podcast-Folgen zu unterschiedlichen Wissenschaftsthemen in Vorbereitung. Überdies soll die seit vielen Jahren erfolgreich bestehende Schülerakademie der UzL, die das Ziel verfolgt, bei Schüler*innen Interesse für Naturwissenschaften und Technik zu wecken sowie besonders interessierte beziehungsweise begabte Kinder und Jugendliche nachhaltig zu fördern, weitergeführt

idw >>
Informations-
dienst Wissen-
schaft

Ganzheitliches Kommunikationskonzept

Die UzL etabliert ein **ganzheitliches Kommunikationskonzept**, das über den Versand von Pressemitteilungen hinausgeht. Schon jetzt nutzt die UzL diverse Kommunikationskanäle (u. a. Website, Intranet, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, Aussendung von klassischen Pressemitteilungen an einen Verteiler, idw-Verteiler, Podcast, Newsletter, Mediaboxen). In den kommenden Jahren wird der Fokus auf Medien, die nicht den Printbereich bedienen, verstärkt werden. Ausgebaut werden soll die überregionale Kommunikation, um die UzL als relevante Wissenschaftsstimme bundesweit zu positionieren. Dazu nötig sind klare Botschaften, die auch gesellschaftlich und/oder politisch relevant sind. Eine durchdachte Herangehensweise ist daher eine, die von vornherein alle Kanäle mitdenkt. Dies kann zu einer Positionierung starker Köpfe oder zum Setzen von Schwerpunktthemen der UzL führen, damit im Gegenzug aber ebenso für eine bundesweite Sichtbarkeit sorgen. Der beschlossene Relaunch der Website uni-luebeck.de in deutscher und englischer Sprache bis Mitte 2023 ist dabei ein wichtiger Baustein. Die bisherige gemeinsame **regionale Öffentlichkeitsarbeit** auf unterschiedlichen Ebenen, die Fortführung regionaler Erfolgsformate wie der Lübecker Salon u. a. mit der IHK zu Lübeck und die Mitgliedschaft in der Wirtschaftsinitiative HanseBelt e. V. sollen bestehen bleiben. Die Stärkung der Beziehungen in die und zur Stadt Lübeck werden durch die vorhandenen Formate weiterhin bedient.

MaTZ >>
Medienkompetenz,
achtsame Technik-
entwicklung und
digitale Zukunfts-
themen
LILa >>
Lübecker
IngenieurInnen Labor
LIMα >>
Lübecker Initiative
Mathematik
LoLa >>
Lübecker offenes
Labor

werden. Die Schülerakademie, gefördert von der Possehl-Stiftung, umfasst die vier Initiativen MaTZ, LILa, LIMα und LoLa. In allen vier Initiativen soll in Zukunft die digitale Kompetenz gefördert werden. Ein ganzheitliches Kommunikationskonzept soll dabei den Wissenstransfer und die Wissenschaftskommunikation in die Gesellschaft unterstützen.

Im wirtschaftlichen Bereich wird die externe Vernetzung beispielsweise über einen deutlichen Ausbau gemeinsamer Besuche von Wissenschaftler*innen und Institutsdirektor*innen bei Unternehmen und potenziellen Kooperationspartner*innen erfolgen. Zusätzlich soll ein unterstützendes *Matching* aufgebaut werden, um Expertise und Nachfrage problemlösungsorientiert und gezielt zusammenzubringen sowie eine proaktive Kontaktaufnahme zu befördern.

Speziell im Anwendungsfeld der Medizin/Medizintechnik bietet der eingeschlagene Weg der Verknüpfung der Disziplinen IT, Biotechnologie und Medizin enormes Potenzial für eine Weiterentwicklung in den Bereichen Forschung, Lehre und Transfer. Insbesondere das Gebiet der **Digitalisierung in Medizin und Medizintechnik** wird als sehr vielversprechend betrachtet, da hier ein enormer Bedarf bei Partnern*innen in der Wirtschaft erkennbar ist. Ein weiterer Ansatzpunkt ist schließlich die vorhandene medizinisch-technische Infrastruktur zur Nutzung für KMU zugänglich zu machen und nach außen zu vermarkten, um dadurch neue Formen der Zusammenarbeit schon bei der Grundlagen-, aber natürlich vor allem bei der anwendungsbezogenen Forschung zu etablieren.

Zusammengefasst wird es darauf ankommen, den beschriebenen rekursiven Prozess der gegenseitigen Befruchtung von Wissenschaft und Wirtschaft zu einer Selbstverständlichkeit zu machen sowie den Transfer nicht nur als eine Einbahnstraße in Richtung einer ökonomischen Verwertung zu sehen.

Verwertungspotenzial identifizieren und nutzen. Insgesamt soll das verfügbare Potenzial für die Verwertung der an der UzL erforschten Technologien und des aufgebauten Wissens deutlich besser genutzt werden. Dies ist nicht nur eine der zentralen gesamtgesellschaftlichen Aufgaben einer Hochschule; es kann und soll auch der zusätzlichen Finanzierung dienen (siehe dazu auch die Infobox „Fundraising“). Zur Realisierung müssen die Möglichkeiten zur frühzeitigen Identifizierung und Nutzung verwertungsrelevanter Technologien und Erfindungen ausgebaut werden. In diesem Zusammenhang soll ein systematisches Verwertungsmanagement etabliert werden, das die gesamte Kette von der Sensibilisierung für Verwertung über die Erfindungs- und Patentanmeldung bis hin zur kommerziellen Verwertung unter Berücksichtigung verschiedener Verwertungswege (Lizenzierung, Beratung, Fortbildung, Training, Investitionen, Veräußerung, Unternehmensgründungen und Beteiligungen) abbildet.

Fundraising an der Universität zu Lübeck

Die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen ist eine wesentliche Aufgabe der Stiftungsuniversität und klare Führungsaufgabe. Neben der im Mittelpunkt stehenden Verwertung von Forschungsergebnissen ist und bleibt die private Förderung ein wichtiger Baustein für die UzL. Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen fördern dabei die Ausbildung dringend benötigter Fachkräfte. Sie leisten mit ihrem Engagement einen bedeutenden Beitrag, um das hohe Niveau der Lehre zu garantieren und in der Forschung Lösungen für aktuelle und künftige Fragestellungen zu entwickeln. Der demografische Wandel macht aber auch vor den Spender*innen und Unterstützer*innen nicht Halt. Deshalb muss das Instrumentarium der Mittelbeschaffung stets neu ausgerichtet werden. Neue Spender*innen und Zielgruppen müssen gefunden und überzeugt sowie innovative Engagement-Formen erarbeitet werden.

Obwohl die UzL von einer gewissen „Sicherheit“ für Anstiftungen durch die Lübecker Stiftungen ausgehen kann, ist es notwendig, das **Unterstützer*innenportfolio zu vergrößern** und neue Stifter*innen zu gewinnen. Hierzu ist geplant, das Netzwerk des Vereins „Alumni, Freunde und Förderer“ für neue Fundraising-Projekte zu nutzen.

Die UzL hat durch den Wechsel zur Stiftungsuniversität eine größere Autonomie erhalten. Fundraising an der UzL ist **Führungsaufgabe** und versteht sich als **Relationship-Fundraising**. Es ruht auf mehreren Säulen: Vertrauen, das Bekenntnis zu gegenseitigem Leistungsversprechen und ehrliche Kommunikation. Es konnten auf diese Weise in der Zwischenzeit stabile Partnerschaften mit zahlreichen Unternehmen und Stiftungen etabliert werden. Förderungen mit einem lokalen Bezug bilden heute den Hauptanteil des Engagements. Darüber hinaus ist es in den vergangenen Jahren gelungen, den Kreis der Unterstützer*innen überregional weiter zu entwickeln.

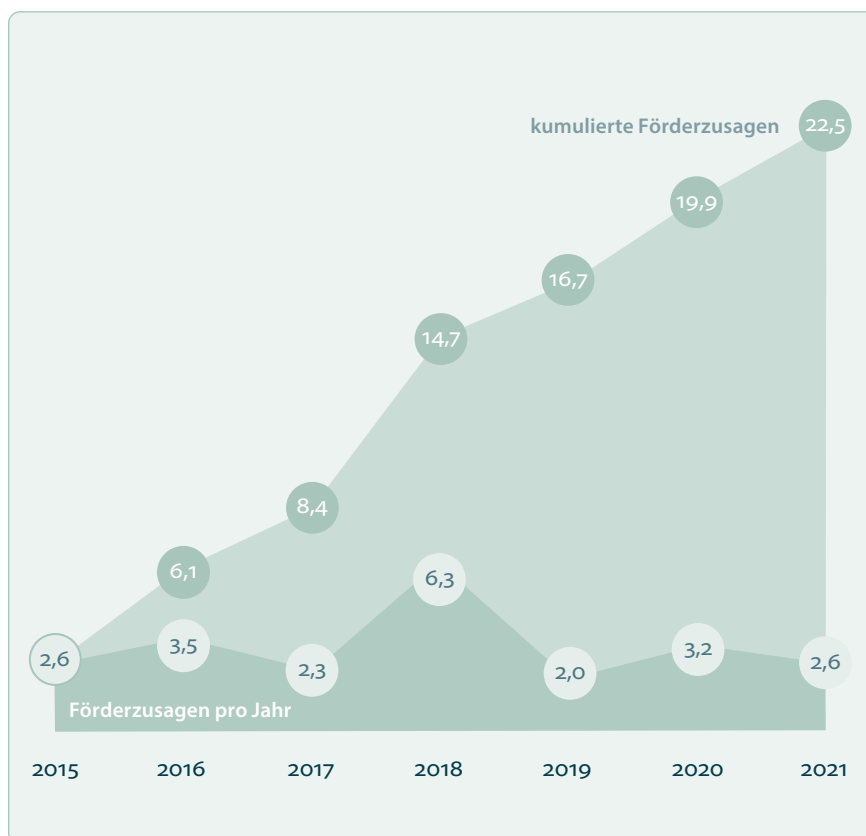
Aufgrund der derzeitigen Entwicklung der Zinsen muss entgegen der ursprünglichen Erwartungen von dem bei Gründung der Stiftungsuniversität formulierten Ziel des Ausbaus des Kapitalstocks abgesehen werden. Zudem zeigt die Erfahrung, dass sich Stiftungen rein für den Kapitalstock nicht gut mit der Lübecker Stiftungskultur vereinen lassen.

Die eingeworbenen Mittel werden zum großen Teil für Projekte verwendet. So ermöglichen sie Initiativen, die nicht über das Haushaltsbudget abgedeckt sind. Beispielhaft sei hier die Kampagne zur Zentralen Hochschulbibliothek genannt.

Die Zukunft trägt an die UzL neue Aufgaben heran, welche mit staatlichen Mitteln alleine nicht zu schultern sind. Das überzeugende Profil der UzL als erfolgreiche Life-Science-Universität an der Schnittstelle von Medizin, Naturwissenschaften und Technik hat zu einer hohen Identifikation der Partner*innen und der Bürger*innengesellschaft der Stadt Lübeck mit dem Standort geführt. Ausdruck hiervon sind die erfolgreichen Crowdfunding-Kampagnen.

Neben den angesprochenen Maßnahmen sollen die externen Beziehungen ebenfalls besser genutzt werden. Zur Stärkung der Verwertung soll mit den beauftragten Patentverwertungsagenturen noch enger zusammengearbeitet werden, beispielsweise über Ziel- beziehungsweise Leistungsvereinbarungen, sodass ein stärkerer Anreiz für die Unterstützung der Verwertung entsteht.

Entwicklung der Förderzusagen



Grafik © Alexandra Klenke-Struve

Ergebnisse messbar machen. Transferergebnisse gelten als schwierig zu messen, da sich beispielsweise der Effekt eines Patentes auf die lokale Wirtschaft nur schwer und auch eher langfristig einschätzen lässt. Nichtsdestoweniger muss der Effekt des Einsatzes bestimmter Methoden und Aktivitäten gemessen werden, um Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit ihres weiteren Einsatzes bewerten zu können. Der Stifterverband hat hierzu Ende 2021 das Projekt „Transferbarometer“ abgeschlossen, dessen Ergebnisse in dieser STEP-Periode analysiert und in ein eigenes Messinstrumentarium umgesetzt werden sollen. Der verwendete Parametersatz gestattet unter anderem auch die Nutzung qualitativer Werte, um dieses Problem zu umgehen. In der gemeinsamen Transferstrategie mit der THL ist die Nutzung des Transferbarometers deshalb bereits angelegt.

4.5 Strategische Themen

Die folgenden Themen aus den verschiedenen Handlungsfeldern werden in der kommenden STEP-Periode besonders im Fokus stehen:

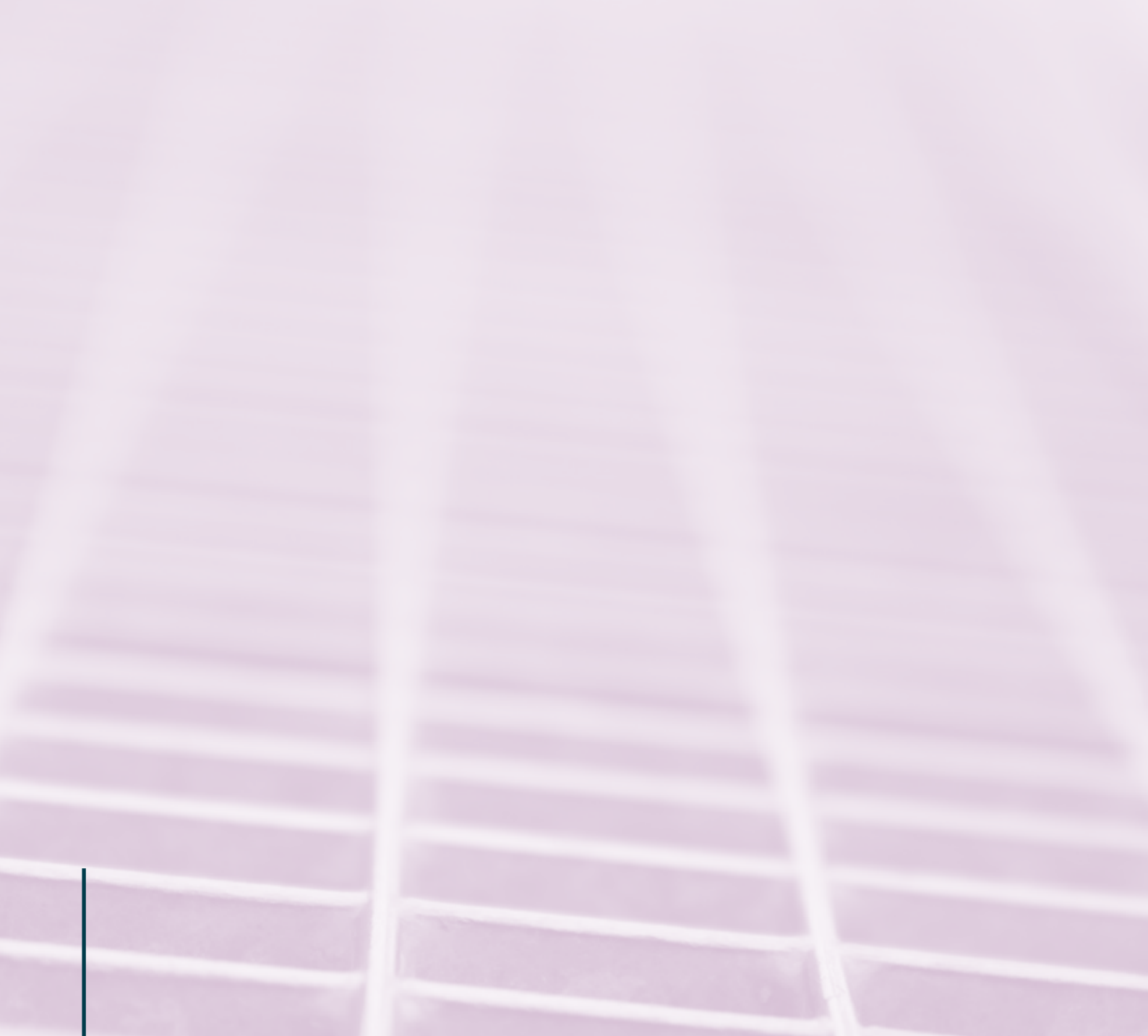
Zusammenarbeit mit der THL und Weiterentwicklung des HIC. Die Kooperation mit der THL, insbesondere auf dem HIC, wird als zentrales Element des Transfers angesehen. Die Entwicklung des Campus entsprechend der oben umrissenen gemeinsamen Transferstrategie inklusive Errichtung des zentralen gemeinsamen Transfergebäudes („Campus-Leuchtturm“) ist eine zentrale Aufgabe im Zeitraum des STEP III.

Teilnahme an strategischen Ausschreibungen. Da die UzL weiterhin nicht alle Funktionen des Transfers zufriedenstellend mit eigenen Mitteln umsetzen kann und auch die Kooperation mit der THL dies nur bedingt kompensiert, ist es geboten, sich um weitere Landes- und Bundesmittel zur Unterstützung zu bemühen. Die UzL wird daher weiterhin und verstärkt an zentralen Ausschreibungen wie „Innovative Hochschule“, „!Raum“ und „EXIST“ teilnehmen.

Gründung und Beteiligungsmanagement. Gemeinsam mit der THL wird die Unterstützung von Ausgründungen besonders in den Fokus genommen. Die gerade eingerichteten gemeinsamen Strukturen unter dem Dach des GründerCubes werden verstetigt und ausgebaut. Die UzL baut zudem ihr Beteiligungsmanagement weiter aus mit dem Ziel, sich an vielversprechenden Ausgründungen selbst zu beteiligen und vom wirtschaftlichen Erfolg zu profitieren.

Stärkung der wissenschaftlich-wirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Ganz allgemein werden alle Maßnahmen im Mittelpunkt stehen, die die Identifizierung, Unterstützung und Vermarktung transferrelevanter Forschungsergebnisse unterstützen. Die Entwicklung entsprechender Werkzeuge und Mechanismen hat hohe Priorität.

Wissenschaftskommunikation in die Bürgergesellschaft. Die gemeinsame Arbeit der drei Lübecker Hochschulen im Rahmen des Projekts LH³ soll verstetigt und weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus sollen neue Formate für die Beteiligung und Information zielgruppenspezifisch entwickelt und umgesetzt werden.



5

FINANZEN UND VERWALTUNG

Die Stiftungsuniversität geht nach wie vor konsequent ihren Weg zur Autonomie und Professionalisierung ihrer Strukturen und Prozesse. Transparenz, Steuerungsmechanismen und Ressourceneffizienz sind daher leitende Motive. Im Zeitraum des STEP III wird die UzL mit ihrer Evaluierung als Stiftungsuniversität und der Begutachtung der Universitätsmedizin durch den Wissenschaftsrat die Möglichkeit haben, ihre Prozesse und Strukturen umfassend zu überprüfen und sie so zu gestalten, dass sie in ihrer Autonomie noch weiter gestärkt wird. Steuerung, Partizipation und Transparenz unter anderem durch Digitalisierung stellen die leitenden Säulen dar.

Mit der Gründung der Stiftungsuniversität 2015 wurden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt: Autonomie stärken, Standort sichern, Steuerungsmöglichkeiten verbessern (STEP II, S. 72). Sieben Jahre nach ihrer Gründung steht die Evaluierung der Stiftungsuniversität an und mit ihr die Überprüfung der Zielerreichung. Die Evaluierung eröffnet der UzL die Möglichkeit, mithilfe einer externen Organisation eine realistische, selbstkritische und fordernde Überprüfung ihrer selbst vorzunehmen und somit wegweisende Erkenntnisse für die weitere Entwicklung zu gewinnen.

Die Jahre als Stiftungsuniversität hat die UzL genutzt, sich weitgehend zu professionalisieren und Strukturen zu schaffen, die sie beim Ausschöpfen ihrer Potenziale unterstützt. Neben dem Aufbau eines modernen Rechnungswesens sind dies ganzheitliche Themen wie der Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements und Projekte als gute Arbeitgeberin.

Die Coronapandemie hat auch an der UzL als Treiberin für New-Work-Elemente gedient. Sie hat bereits früh die Chancen gesehen und genutzt. So konnte auf Basis einer Beschäftigtenbefragung im Spätsommer 2020 eine neue Dienstvereinbarung für umfangreiches Mobiles Arbeiten geschlossen werden, die zum 1. Januar 2022 in Kraft trat. Danach hat jede*r Beschäftigte grundsätzlich Anspruch darauf, bis zu 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit mobil zu arbeiten, sofern die Tätigkeit dies zulässt. Die IT-Struktur erlaubt diese großzügige Umsetzung, sodass auch beim Mobilien Arbeiten Datenschutz und IT-Sicherheit gewährt sind. Ferner ist eine angepasste Raumnutzung in Planung. Denn ortsungebundene Arbeit erfordert neue räumliche Möglichkeiten des Zusammentreffens und ermöglicht eine gewisse Raumersparnis hinsichtlich der individuellen Büroarbeitsplätze. Die UzL hat deshalb ein Pilotprojekt auf den Weg gebracht, das neben Teilen der Verwaltung auch Institute der Informatik umfasst. 2022 soll mit der Umsetzung des Piloten gestartet werden.

Die finanzielle Situation der UzL hat sich zum Ende des STEP II insofern positiv entwickelt, als dass eine mehrjährige Verlässlichkeit hinsichtlich der Landeszuweisungen sowohl im Globalhaushalt der UzL als auch im Medizinzuschuss für Forschung und Lehre mithilfe des erfolgreichen Abschlusses von Zielvereinbarungen mit dem Land Schleswig-Holstein erzielt worden ist. Die dringend gebotene Fortschreibung der mittelfristigen Finanzplanung erfolgt somit auf einer guten Datenbasis. Trotz der zunächst festgeschriebenen Zuweisungen aus dem „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ (Nachfolger des Hochschulpaktes) auf fast identischem Niveau der letzten Hochschulpaktzuweisungen ist zu erkennen, dass die UzL durch ihr durchgehend anspruchsvolles Fächerportfolio und bereits jetzt hohe Autonomiegrade in einer angespannten finanziellen Lage ist. Sie sieht sich im Vergleich mit den anderen Hochschulen des Landes zwei besonderen finanziellen Herausforderungen gegenüber, die sie sichtbar machen wird:

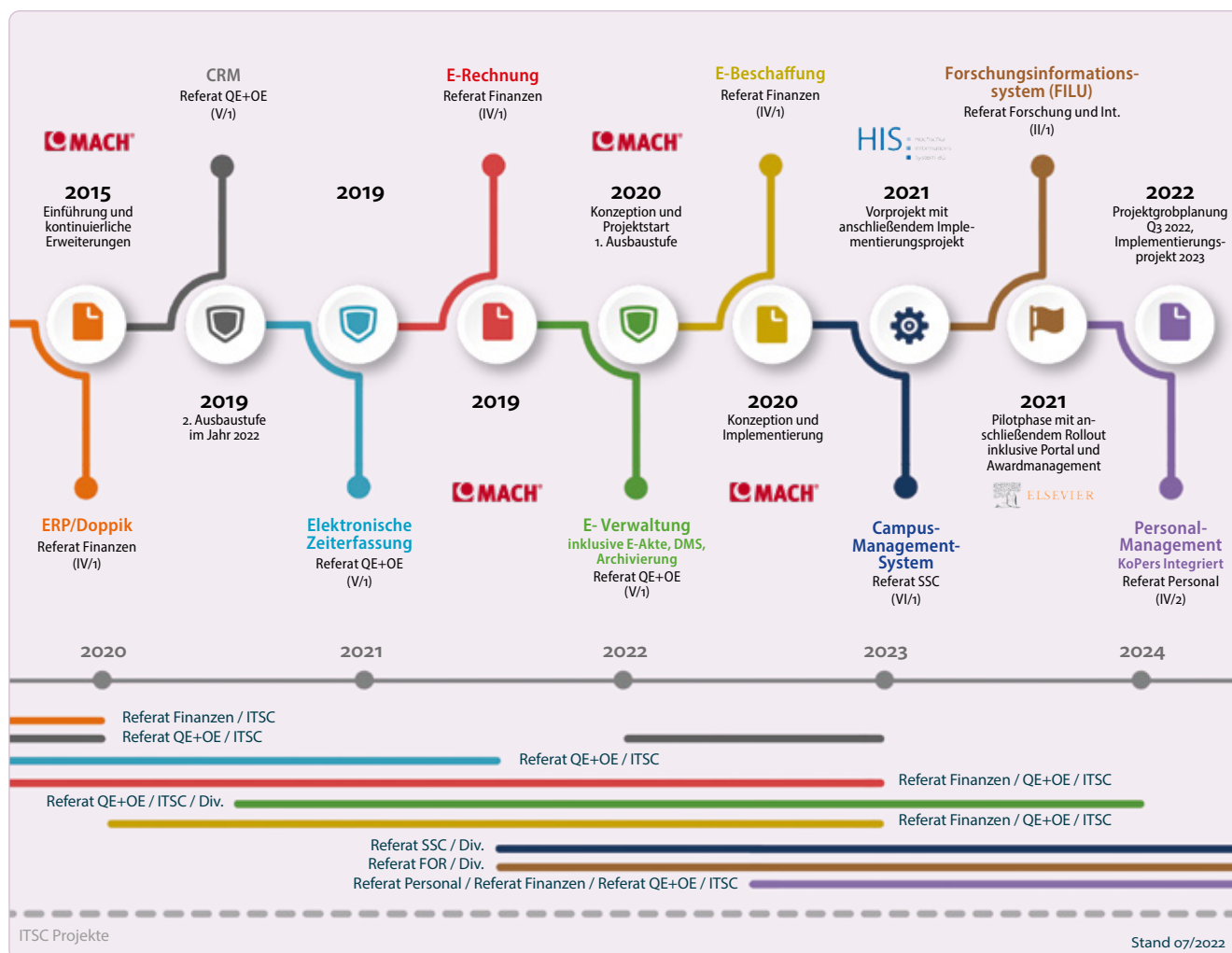
- Das Fächerportfolio der UzL löst einen erheblichen Bedarf an moderner und teurer Infrastruktur aus. Nicht nur Geräte und Plattformen, sondern auch die dazugehörigen Forschungsgebäude stellen die UzL vor große Herausforderungen, die die meisten anderen Standorte derart geballt nicht haben (siehe dazu insbesondere die Ausführungen zur Forschungsinfrastruktur im Kapitel Forschung).
- Die durch das Stiftungsgesetz geförderte Autonomie löst sowohl Personal- als auch Investitionskosten aus, die für den Zeitraum der Transformation zu einer erheblichen Belastung des Grundhaushalts führen (siehe dazu weiter unten).

Die Kernthemen Autonomie, Transparenz und finanzielle Sicherheit verfolgt die UzL vor allem mittels folgender Handlungsfelder:

Steuerungssysteme. Die UzL wird verschiedene Steuerungs- und Monitoring-Systeme, die bereits im Zeitraum des vergangenen STEP aufgebaut und im Zeithorizont des STEP III teilweise digital gestützt worden sind, weiter implementieren. Neben den nahezu ausschließlich parametergestützten verschiedenen Zuweisungsmodellen in den Instituten der MINT-Sektionen werden die bisher noch nicht budgetierten Verwaltungseinheiten ebenfalls konkrete Zuweisungen erhalten. Das Monitoring erfolgt über Kostenträger, die auch einheitsübergreifend zentrale Verwaltungskosten erheben können. Die mittelfristige Finanzplanung wird regelmäßig fortgeschrieben und hat bereits jetzt einen hohen Detailgrad erreicht. Dabei ist insbesondere der wachsenden Komplexität rechtlicher und leistungsbezogener Zielparameter Rechnung zu tragen (u. a. Zielvereinbarungen im Globalhaushalt und im „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“, Kapazitätsaspekte). Die Referate der Universitätsverwaltung müssen dafür zunehmend vernetzt zusammenarbeiten, da eine Einzelbetrachtung zu fehleranfällig ist. Die zum 1. Januar 2021 in Kraft getretene Verwaltungsreform, die die Verwaltung in Abteilungen gliedert, ist ein wichtiger Bestandteil dieser verstärkten Zusammenarbeit. Neben das bereits implementierte Risikomanagement wird im Zeitraum des STEP III daher ein umfassendes Compliance-Management treten.

Verwaltungsdigitalisierung. Die Verwaltungsdigitalisierung ist bereits in den Zielvereinbarungen mit dem Land für den Zeitraum 2020 bis 2024 im sogenannten Strategiebudget dezidiert benannt und mit (nicht auskömmlichem) Budget ausgestattet. Die UzL strebt mit der konsequenten Verfolgung der Verwaltungsdigitalisierung an, innerhalb Schleswig-Holsteins und darüber hinaus eine Vorbildfunktion für moderne (Hochschul-)Verwaltungen zu übernehmen. Durch die Zusammenarbeit mit dem *Joint Innovation Lab* wird sie einzelne Projekte wissenschaftlich begleiten und beispielsweise den komplexen Berufungsprozess für die Nutzer*innen verschlanken.

Im Hinblick auf Qualitäts- und Organisationsentwicklung stehen sämtliche Digitalisierungsprojekte im Fokus, die neben Verwaltungsabläufen interagierende Prozesse zwischen Verwaltung sowie Instituten und Einrichtungen visualisieren, verkürzen und transparent machen und somit erheblich zu einem besseren gegenseitigen Verständnis führen werden. Die UzL hat bereits im Zeitraum des STEP II ein ineinandergreifendes Digitalisierungsprojektmanagement aufgebaut, in dem sämtliche Projekte über Finanz- und Personalwesen, E-Verwaltung, Facility-Management, aber auch der Neustart des Campus-Management-Systems und die Finalisierung des Forschungsinformationssystems ebenso wie die flankierenden IT-Projekte miteinander verzahnt sind. Koordiniert wird dies durch das Referat Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Zum Ende des STEP III-Zeitraums soll die gesamte Universitätsverwaltung mitsamt der verwaltungsnahen Prozesse digitalisiert sein – abhängig von den zur Verfügung stehenden Mitteln. Dies wird neben den genannten Effekten zu einer effizienteren Verwaltungsarbeit und mehr Arbeitszufriedenheit führen, da mehr Raum für inhaltliche Tätigkeiten bleibt. Der Verwaltung wird es damit auch möglich sein, sich noch stärker auf den Servicegedanken zu konzentrieren. Durch die digitale Arbeit wird weitestgehend auf Papier verzichtet. Das Gesamtprojekt wurde ursprünglich mit einer Finanzierungslücke geplant, die durch DFG-Mittel gefüllt werden sollte, was aber aufgrund geänderter Förderrichtlinien nicht möglich war. Die UzL setzt allerdings einen Teil des universitären Strategiebudgets dafür ein und hebt damit die strategische Bedeutung des Projekts für die gesamte Universi-



Verwaltungs- digitalisierung

tät heraus. Nichtsdestoweniger werden nicht alle Teilprojekte in der ursprünglich geplanten Zeit finanziell umzusetzen sein. Sämtliche Digitalisierungsprojekte bauen auf einem partizipativen Beteiligungsgedanken auf, sodass Beschäftigte (und je nach Projekt auch Studierende) die Modernisierung der Verwaltung mitgestalten können. Neben dem Change-Management in der gesamten UzL hat dies vor allem in den betroffenen Bereichen eine erhebliche Bedeutung. Die personelle Projektstärke ist nicht immer auskömmlich, sodass schon im Zeitraum des STEP II Zeitverzögerungen aufgetreten sind. Diese dürfen zu keiner Demotivation führen. Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Softwareunternehmen verläuft ebenfalls häufig nicht reibungslos. Äußerst bedeutsam ist es daher, Frustration und Resignation innerhalb der UzL auch bei Rückschlägen entgegenzuwirken und sicherzustellen, dass keine Überlastung der beteiligten Beschäftigten im Implementierungszeitraum auftritt. Angst vor Veränderung ist zudem eine ständige Begleiterin. Die UzL wird ihren Weg der Digitalisierung konsequent weiterverfolgen und dabei bemüht sein, die Kosten möglichst transparent aufzuzeigen, um Kosten und Nutzen ausgewogen darzustellen.

Evaluierung. Die Evaluierung der Stiftungsuniversität wird Ausgangspunkt für die Überprüfung der Autonomieelemente sein und die Chance eröffnen, sie weiter

zu forcieren. Das Präsidium zieht eine sehr positive Bilanz nach den ersten Jahren Stiftungsuniversität. Die Fakten und rechtlichen Auslegungen werden durch die im Jahr 2022 anstehende Evaluierung des Modells der Stiftungsuniversität beleuchtet; der *Spirit* der gesamten Hochschule ist seit 2015 von Motivation, Selbstbewusstsein, Mut und Kreativität geprägt. Vermutlich waren diese Treiber schon vor der Umwandlung vorhanden, die Stiftungsuniversität hat sie aber weiter hervorgehoben. Sie ermöglicht der Einrichtung den Mut, besondere Wege zu gehen und mit dem erforderlichen Selbstbewusstsein ihre Ziele stringent zu verfolgen. Das gezielte Fundraising führt zu einer erheblichen Förderung der sogenannten *Third Mission* und hat der UzL ein neues Miteinander mit der Bürger*innengesellschaft, den Stiftungen und Unternehmen der Region gebracht sowie überregional eine erhebliche Vernetzung gefördert. Finanziell unterstützt das strategische Fundraising die UzL im Hinblick auf Themensetzungen insbesondere in Forschung und Lehre. Nichtsdestoweniger werden das Stiftungsgesetz und die korrespondierenden Vorschriften zur Haushaltsführung in diverser Hinsicht angepasst werden müssen, um die angestrebte Autonomie vollumfänglich umsetzen zu können. Vor allem im Baubereich herrschen derzeit noch gesetzliche Restriktionen vor, die das ursprüngliche Ziel von Autonomie behindern. So hilft die grundsätzliche Bauherreneigenschaft noch nicht bei deren Umsetzung. Wie der Wissenschaftsrat in seinem Positionspapier „Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030“ ausführt, muss die Verantwortungsübernahme und das erhebliche Risikopotenzial durch die Übernahme der Bauherreneigenschaft systematisch und strukturell gedacht sowie letztendlich aus Ressourcensicht verankert werden. Und es gibt noch weitere Hindernisse, die eine gänzliche Anwendung der kaufmännischen Buchhaltung erlauben: Das Verbot von Abschreibungen auf Gebäude und die Bildung eines entsprechenden Sonderpostens etwa führen regelmäßig zu Irritationen und verfälschen die kaufmännische Bilanz der UzL. Sichtbar ist in den vergangenen fünf Jahren geworden, dass die Ziele der Stiftungsuniversität und ihr Streben nach Autonomie ohne wesentliche zusätzliche Mittel verfolgt werden. Durch die Evaluierung sollte daher aus Sicht der UzL herausgearbeitet werden, welche Vorteile die Autonomieinstrumente der Stiftungsuniversität bieten. Sie sollte gleichzeitig aufzeigen, welche Aufwände damit verbunden sind. Die UzL verfolgt ferner das Ziel, im Vergleich mit den anderen schleswig-holsteinischen Hochschulen aufzuzeigen, wie wertvoll die gewonnene Autonomie für die Fokussierung der jeweiligen Einrichtung und ihre Positionierung im Wissenschaftswettbewerb ist. Mithin will sie für mehr Autonomie an allen Standorten werben. Auf diese Art und Weise wird Schleswig-Holstein seinen Wissenschaftsstandort im Bundesvergleich weiter ausbauen können. Für diese Überzeugungsarbeit ist aber Transparenz der Kosten unerlässlich, wenngleich nicht der Fehler passieren darf, sie sich deswegen nicht leisten zu wollen.

Die UzL wird mit Blick auf die Mittelzuführungen des Landes vollständig mit den anderen Hochschulen gleichgestellt. Zusätzliche Aufwände, die aus der Strukturänderung zur Stiftungsuniversität entstehen, sollten ursprünglich mittels privater Förderungen finanziert werden. Obgleich die UzL erhebliche Erfolge im Bereich des Fundraisings aufweisen kann, ist es hinsichtlich der Stiftungskultur und bei den Unternehmenskooperationen schwierig, für elementare Investitionen der Autonomiebefähigung ungebundene Mittel zur Budgetentlastung einzuwerben. Eine Sichtbarmachung der zusätzlichen Aufwände und Kosten sowie gleichzeitig der Erträge und Erfolge der Stiftungsuniversität durch die Evaluierungskommission soll dabei helfen, ehrlich für die Autonomie zu werben. Hierbei ist es essenziell, die Bedeutung der Autonomie zu betonen. Die UzL als Stiftungsuniversität ist fest davon überzeugt, dass ihre Gründung richtig gewesen und ertragreich ist. Die Evaluierung

wird aufzeigen, inwiefern sich die Steuerungsmöglichkeiten der UzL verbessert haben. Ein wesentlicher Baustein für ihren Erfolg ist neben systemischen Elementen die digitale und organisationale Umsetzung der Steuerungsmodalitäten. Die Stiftungsuniversität verfügt zwischenzeitlich über eine hohe zentrale, parametergetriebene und dynamische Budgetierung, die transparent ist und den Ansatz der fairen Mittelverteilung verfolgt. Größtenteils basiert dies auf digitaler Unterstützung durch ein modernes ERP-System, das verlässliche Daten vorhält und ein gutes Berichtswesen ermöglicht.

ERP >> Enterprise
Ressource Planning

Um den in der Ausgangslage geschilderten finanziellen Friktionen entgegenzutreten, ist den Landtagswahlen im Jahr 2022 und der nachfolgenden Regierungsbildung eine erhebliche Bedeutung zugekommen. Bei den politischen Akteur*innen muss die Wissenschaft einen bedeutsamen Stellenwert erreichen, der in Schleswig-Holstein in der vorherigen Jamaika-Koalition zu erkennen war. Das Land steht angesichts der Bewältigung der Folgen der Coronapandemie vor schweren Aufgaben. Die Wissenschaft kann ihre Potenziale einbringen, um die wirtschaftliche Entwicklung des Landes zu stärken, aber auch den großen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen wie der Digitalisierung und dem Klimawandel zu begegnen. Ihr ist selten eine solche Bedeutung zugekommen wie heute. Schleswig-Holstein könnte dies befördern und unterstützen, indem die Landesregierung in einer gemeinsamen Ressortzuständigkeit von Wissenschaft und Forschung gemeinsam mit Digitalisierung/KI und Energiewende die Innovationstreiber bündeln würde. Neben der Landesfinanzierung muss auch der Bund verstärkt die Zuständigkeit für gute Wissenschaft in Deutschland übernehmen. Dabei kommt den im Kapitel Forschung erwähnten Programmpauschalen ebenso eine Bedeutung zu wie Finanzierungsmöglichkeiten gemäß Artikel 91 b GG. Die erforderliche Forschungsinfrastruktur ist alleine durch die Länder auf dem notwendigen Niveau für einen Wissenschaftsstandort Deutschland nicht tragbar. Darüber hinaus sollte der Bund zunehmend die energetische Sanierung unterstützen.

Für die Landesausstattung werden die 2023 startenden Zielvereinbarungsgespräche zum Dreh- und Angelpunkt. Es ist absehbar, dass das gesamte Zuweisungssystem innerhalb der Hochschullandschaft auf den Prüfstand gestellt werden wird. Die UzL wird ihre wertvollen Beiträge, die sie zur künftigen Entwicklung des Landes insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Digitalisierung und KI bereits leistet und in Zukunft bei entsprechender Ausstattung noch besser leisten kann, herausarbeiten und klar kommunizieren.

Infrastruktur

Ein drängendes Thema ist die Schaffung baurechtlicher Rahmenbedingungen auf dem Campus, die einen Ausbau der Campus-Struktur in den nächsten 30 Jahren absichern. Sie ist die Basis transparenter und verbindlicher Darstellung der baulichen Planung gegenüber Stifter*innen und sonstiger Öffentlichkeit und erlaubt es, auf Chancen hinsichtlich öffentlicher Förderung von Bauvorhaben oder Zuwendungen privater Dritter schnell zu reagieren.

Ausgehend vom städtebaulichen Gesamtkonzept, das an der UzL für die weitere Realisierung der baulichen Zielplanung erstellt worden ist, ist im Zeitraum des STEP III ein Bebauungsplanverfahren für den Cam-

pus zu realisieren. Nur auf diese Weise wird die Einwerbung von Fördergeldern für notwendige bauliche Forschungsinfrastrukturen wie dem „Lübeck Environment for Minds and Machines in Interaction“ oder dem „Haus der KI“ erfolgreich sein. Im Zusammenhang mit der Bebauungsplanung ist überdies ein Mobilitätskonzept zu erarbeiten, das die im Laufe der nächsten Jahre zu erwartenden Vorgaben und Erkenntnisse über ruhenden und fließenden Campus-bezogenen Verkehr sowie Fragen der Barrierefreiheit berücksichtigt. Auf Basis des dabei erzielten Ergebnisses ist anschließend die bauliche Zielplanung für die folgende Dekade fortzuschreiben. Ziel ist es, ein modernes, in die Stadt integriertes Umfeld zu schaffen, das den sich verändernden Lebens- und Studienansprüchen entspricht sowie die Möglichkeiten digitaler Technologien und einer nachhaltigen städtebaulichen Planung berücksichtigt.

Abkürzungsverzeichnis

ÄApprO	Ärztliche Approbationsordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
CAU	Christian-Albrechts-Universität Kiel
CCC	Comprehensive Cancer Center
CDSL	Center for Doctoral Studies Lübeck
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CMLS	Computing in Medicine and Life Sciences
COPICOH	Center for Open Innovation in Connected Health
CSSB	Centre for Structural Systems Biology
CSSL	Clinician Scientist School Lübeck
DESY	Deutsches Elektronen-Synchrotron
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DFKI	Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz
DIZ	Datenintegrationszentrum
DLC	Digital Learning Campus
DSC	Dozierenden-Service-Center
DZD	Deutsches Zentrum für Diabetesforschung
DZHK	Deutsches Zentrum für Herz-Kreislauf-Forschung
DZIF	Deutsches Zentrum für Infektionsforschung
DZL	Deutsches Zentrum für Lungenforschung
EFRE	Europäischer Fond für regionale Entwicklung
EKSH	Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein
EPA	Elektronische Patientenakte
ERC	European Research Council
ERP	Enterprise Ressource Planning
FuE	Forschung und Entwicklung
FZB	Forschungszentrum Borstel
HIC	Hanse Innovation Campus
HRS4R	Human Ressources Strategie for Researchers
idw	Informationsdienst Wissenschaft
IIT	Investigator Initiated Trials
ITCR-L	IT-Center for Clinical Research Lübeck
KI	Künstliche Intelligenz
KI-SIGS	KI-Space für intelligente Gesundheitssysteme
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LbMV	Leistungs- und belastungsorientierte Mittelvergabe
LH3	Lübeck hoch drei
LIIa	Lübecker IngenieurInnen Labor
LiMa	Lübecker Initiative Mathematik
LoLa	Lübecker offenes Labor
LOM	Leistungsorientierte Mittelvergabe
MaTZ	Medienkompetenz, achtsame Technikentwicklung und digitale Zukunftsthemen
MEVIS	Medical Diagnostic Systems and Visualization
MEW	Medizinische Ernährungswissenschaft
MHL	Musikhochschule Lübeck
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik

MIW	Medizinische Ingenieurwissenschaft
MLS	Molecular Life Sciences
MML	Mathematik in Medizin und Lebenswissenschaften
MRT	Magnetresonanztomografie
NUM	Netzwerk Universitätsmedizin
PHSH	Precision Health Schleswig-Holstein
PMI	Precision Medicine in Chronic Inflammation
PVA	Patent- und Verwertungsagentur
SAL	Senatsausschuss Lehre
SAM	Senatsausschuss Medizin
SAMINT	Senatsausschuss MINT
SIG	Special Interest Groups
SoTL	Scholarship of Teaching and Learning
STEP	Struktur- und Entwicklungsplan
(TR-)SFB	(Transregio-)Sonderforschungsbereich
THL	Technische Hochschule Lübeck
UCCSH	Universitäres Cancer Center Schleswig-Holstein
UKE	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
UKSH	Universitätsklinikum Schleswig-Holstein
UTK	UniTransferKlinik
WTP	Wissenschafts- und Technologiepark Lübeck
WTSH	Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein
WTT	Wissens- und Technologietransfer
XFEL	X-Ray Free-Electron Laser Facility
ZBV	Zentrum für Bevölkerungsmedizin
ZKFL	Zentrum für kulturwissenschaftliche Forschung Lübeck
ZKIL	Zentrum für Künstliche Intelligenz Lübeck
ZKS	Zentrum für klinische Studien
ZMSZ	Zentrum für Medizinische Struktur- und Zellbiologie



Impressum

Herausgeber

Das Präsidium der Universität zu Lübeck

Prof. Dr. Gabriele Gillessen-Kaesbach, Prof. Dr. Thomas Münte,
Prof. Dr. Enno Hartmann, Prof. Dr. Stefan Fischer, Sandra Magens

Ratzeburger Allee 160, 23562 Lübeck

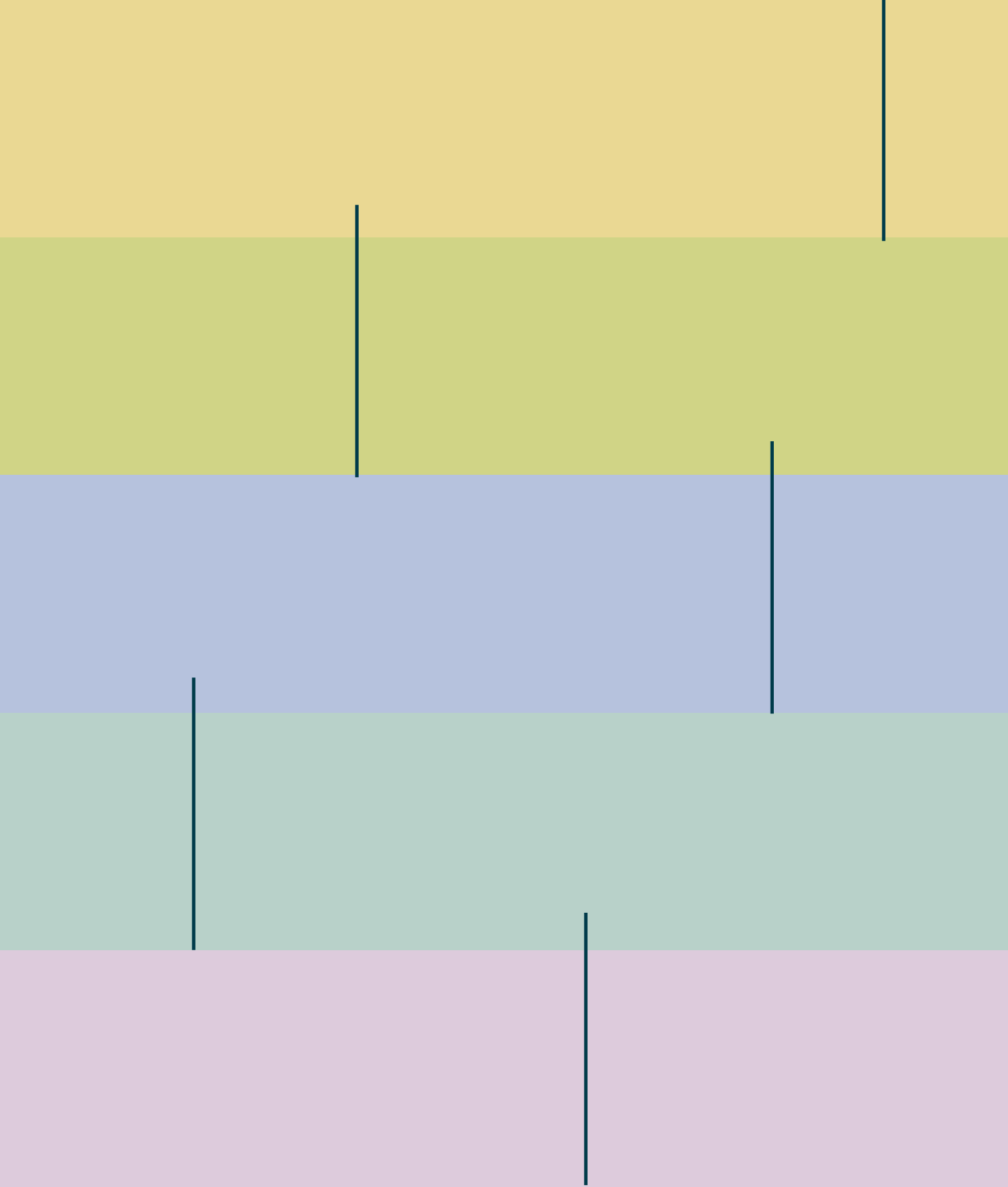
Redaktion

Prof. Dr. Gabriele Gillessen-Kaesbach, Dr. Julia Figge, Dr. Nina Perwitz

Grafische Konzeption und Gestaltung

Alexandra Klenke-Struve

Auflage 275 Stück





UNIVERSITÄT ZU LÜBECK