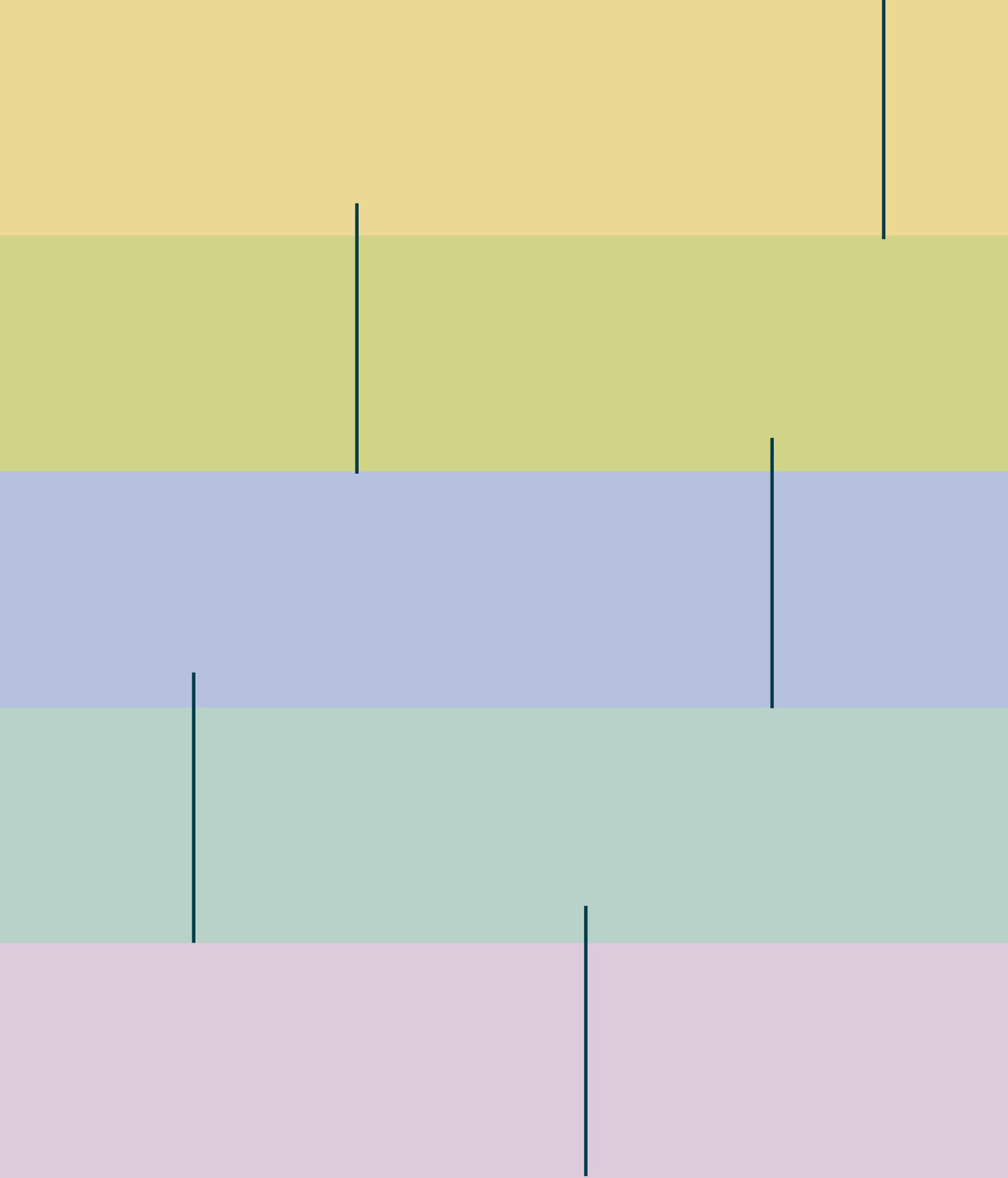




STEP

Struktur- und Entwicklungsplan
der Universität zu Lübeck III – Anhang
2022–2027





1

GLEICHSTELLUNGS-DIVERSITY-PLAN der Universität zu Lübeck
DIVERSITÄTSSTRATEGIE der Universität zu Lübeck

2

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE der Universität zu Lübeck

3

PROFESSURENLISTE – IN DER LAUFZEIT DES STEP III AUSLAUFENDE PROFESSUREN
der Universität zu Lübeck

4

TRANSFERSTRATEGIE der Universität zu Lübeck

5

GEMEINSAME TRANSFERSTRATEGIE
der Universität zu Lübeck und der Technischen Hochschule Lübeck
2021–2025

1

Gleichstellungs-Diversity-Plan der Universität zu Lübeck

12. Juli 2022 bis 11.Juli.2027



Inhaltsverzeichnis

Präambel und rechtliche Verbindlichkeiten

Gleichstellungs-Diversity-Ziele 2022 bis 2027

1 Konsolidierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium / Beruf und Familie und erhöhte Sensibilisierung in der Organisationskultur – Audit „familiengerechte hochschule“

2 Selbstbewertungsinstrument TOTAL E-QUALITY

3 Kulturwandel durch Diversity – Audit „Vielfalt Gestalten“

3.1 Integration von Diversity in die strategischen Prozesse der Universität

3.2 Wandel der Führungs- und Arbeitskultur durch den Erwerb von Gender-Diversity-Kompetenz

3.3 Diversitätsbezogene Lehrmodule

3.4 Zwischen Hate Speech und Meinungsfreiheit

4 Nachwuchsentwicklung

4.1 Im Studium

4.2 In der wissenschaftlichen Qualifikation

5 Frauen in Führungspositionen

6 Gender-Diversity-gerechte Lehre

7 Förderung von diskriminierungsfreien Arbeits- und Studienbedingungen

8 Aktionsplan Inklusion

9 Aktionsplan gegen Rassismus

10 Generelle Vereinbarungen

10.1 Amtssprache /geschlechtersensible Sprache

10.2 Gremienbesetzung

10.3 Geschlechterdifferenzierte Statistik

Präambel und rechtliche Verbindlichkeiten¹

Die Universität zu Lübeck verpflichtet sich weiterhin zur Gleichstellung von Frauen und Männern und zum Aufbau diversitätsgerechter Studien- und Arbeitsbedingungen. Dem Diversity Management der Universität liegt eine Diversitätsstrategie zugrunde, die im Audit „Vielfalt Gestalten“ erarbeitet und jeweils überprüft wird. Mit der Implementierung des Gleichstellungs-Diversity-Plans in den Struktur- und Entwicklungsplan nimmt das Präsidium der Universität Gleichstellung und Diversity weiterhin als Managementaufgabe wahr, stellt seine besondere Verantwortung bei der Durchsetzung des gesetzlichen Auftrags Gleichstellung und Antidiskriminierung heraus und wirkt darauf hin, dass Gleichstellung und Diversity Querschnittsaufgaben der gesamten Hochschule und ihrer Mitglieder sind.

Das Präsidium der Universität fordert alle Organe und Gremien sowie die Verwaltung der Universität auf, bei der Umsetzung der im folgenden dargelegten Maßnahmen mit den Gleichstellungsbeauftragten, der Diversitybeauftragten, der Inklusionsbeauftragten und dem Gleichstellungs-Diversity-Ausschuss zusammenzuarbeiten. Die hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte in ihrer nach § 27 HSG und § 20 Verfassung der Universität und die Diversitybeauftragte in ihrer nach § 27a HSG und § 21 Verfassung der Universität definierten beratenden und kontrollierenden Funktion sowie die Inklusionsbeauftragte in ihrer beratenden Funktion unterstützen den Prozess und begleiten ihn initiiierend sowie konzeptionell.

Qualitative Ziele des Gleichstellungs-Diversity-Plans sind:

- die Beseitigung der strukturellen Benachteiligung von Frauen auf allen Ebenen der Universität
- die Erhöhung des Anteils von Frauen in allen Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind
- die Konsolidierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium / Beruf und Familie in der Organisationskultur
- die Förderung von diskriminierungsfreien Arbeits- und Studienbedingungen

¹ Es gelten folgende normative Grundlagen: Hochschulgesetz des Landes Schleswig-Holstein (HSG), Gleichstellungsgesetz des Landes Schleswig-Holstein (GIG), Verfassung der Universität zu Lübeck, Zielvereinbarungen zwischen dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur und der Universität zu Lübeck, Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX), Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

- die Förderung eines Kulturwandels durch den Erwerb von Gender-Diversity-Kompetenz auf allen Ebenen der Universität
- die Erarbeitung und Umsetzung eines Aktionsplans Inklusion
- die Erarbeitung und Umsetzung eines Aktionsplans gegen Rassismus

Quantitative Ziele des Gleichstellungsplans sind:

- die Erfüllung der Zielvorgaben aus der Zielvereinbarung zwischen der Universität und dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Die Fortschreibung des Gleichstellungs-Diversity-Plans beinhaltet eine Schwerpunktsetzung anhand der formulierten qualitativen und quantitativen Ziele. Auf die Festlegung von Zielzahlen im Gleichstellungs-Diversity-Plan wird verzichtet, da diese bereits in der Zielvereinbarung mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur festgelegt und somit verpflichtend und überprüfbar sind.

Dem Gleichstellungs-Diversity-Plan ist kein Datenanhang beigefügt; aufgrund der Datentransparenz an der Universität sind die Daten zur Gleichstellungssituation durchgängig vorhanden und aktuell abrufbar. Für den Bereich Diversity werden aufgrund des Datenschutzes keine Daten erhoben, einzige Ausnahme ist die Schwerbehindertenquote.

Für den Gleichstellungs-Diversity-Plan wird 2022 ein Zielkatalog aller Maßnahmen mit Teilschritten erstellt, anhand dessen die Umsetzung des Plans kontrolliert wird. Für eine effektive Berichterstattung wird der Gleichstellungs-Diversity-Plan und das Erreichen der Zielvorgaben jährlich durch den Gleichstellungs-Diversity-Ausschuss (zusätzlich Inklusionsbausteine durch den Runden Tisch Inklusion, Bausteine gegen Rassismus durch die AG gegen Rassismus) geprüft und über den aktuellen Umsetzungsstand im Präsidium 2023 ff. berichtet. Strategie und Maßnahmen im Handlungsfeld Diversity werden im Lenkungskreis Diversity (weiter)entwickelt, der 2019 aus dem Audit „Vielfalt Gestalten“ hervorgegangen ist.

Der vorliegende Gleichstellungs-Diversity-Plan wurde am xx.xx.2022 vom Gleichstellungs-Diversity-Ausschuss der Universität beschlossen.

Gleichstellungs-Diversity-Ziele 2022 bis 2027

1 Konsolidierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium / Beruf und Familie und erhöhte Sensibilisierung in der Organisationskultur – Audit „familiengerechte hochschule“

Die Universität zu Lübeck sieht die Unterstützung der Beschäftigten und Studierenden bei der Vereinbarkeit von Studium / Beruf und Familie als einen selbstverständlichen Bestandteil der Personalarbeit resp. der Studienorganisation. Die Basis für eine familiengerechte Organisationskultur bildet das „Handbuch für eine familiengerechte Personalführung an der Universität zu Lübeck“. Räumlich sind die Angebote im „Familiencube“ der Universität gebündelt. Die familienbewusste Ausrichtung ist Bestandteil der Strategie und in den Strukturen und Verfahren sowie im Personalentwicklungskonzept der Internen Weiterbildung fest verankert.

2020 wurde die Universität zu Lübeck zum fünften Mal seit 2008 als „familiengerechte hochschule“ auditiert. Die aktuellen Maßnahmen, unter anderem die Erarbeitung eines Familienpasses als Nachteilsausgleich für studentische Eltern bzw. Studierende, die Angehörige pflegen, werden zum erneuten Re-Audit bis 2023 umgesetzt.

Mit jeder neuen Auditierung möchte die Universität ihre bisherigen Maßnahmen überprüfen, konsolidieren und ggf. optimieren sowie neue Zielgruppen (z. B. Väter in der Wissenschaft, Aufbau eines Väternetzwerks) mit passgenauen Maßnahmen erschließen.

2 Selbstbewertungsinstrument TOTAL E-QUALITY

2020 hat die Universität zum vierten Mal seit 2011 das Prädikat TOTAL E-QUALITY erhalten; zum ersten Mal mit dem Zusatzprädikat „Diversity“. 2023 wird sich die Universität wiederholt um beide Prädikate bewerben.

3 Kulturwandel durch Diversity – Audit „Vielfalt Gestalten“

Die Universität zu Lübeck bewirbt sich 2022 um die Re-Auditierung im Audit „Vielfalt Gestalten“ des Stifterverbandes. Grundlage des Peer-Review-Verfahrens und weiterer Maßnahmenentwicklung ist die Diversitätsstrategie, die 2021 vom Lenkungskreis Diversity erarbeitet wurde. Folgende Entwicklungsziele und Maßnahmen ergeben sich aus der Diversitätsstrategie:

3.1 Integration von Diversity in die strategischen Prozesse der Universität

„Als Querschnittsaufgabe und als nachhaltige Strukturentwicklung bildet Diversity Management das Qualitätsmerkmal einer lernenden und lehrenden Organisation.“

(Diversity-Profil, 2018) In diesem Sinne muss Diversity sukzessive integraler Bestandteil aller strategischen Prozesse werden. Die Diversitätsstrategie formuliert hierzu mittelfristige Schwerpunkte, für deren zentrale Stärkung 2022 Präsidiumsbeauftragte ernannt werden sollen. Diese Präsidiumsbeauftragten werden Teil des im Zuge des Audits neu zu konstituierenden Lenkungskreises Diversity.

3.2 Wandel der Führungs- und Arbeitskultur durch den Erwerb von Gender-Diversity-Kompetenz

Die Diversitätsstrategie beschreibt als strategisches Ziel einen Wandel der Führungs- und Arbeitskultur durch den Erwerb von Gender-Diversity-Kompetenz. Eine wesentliche Maßnahme, um dieses Ziel zu erreichen, ist bereits die feste Verankerung von gender-diversitätsbezogenen Pflichtkursen in der Internen Weiterbildung und im Dozierenden Service Center. In diesen Kursen gab und gibt es präzise Rückmeldungen zum konkreten Bedarf an Gender-Diversity-Kompetenz in den verschiedenen Bereichen der Universität. Daraus leitet sich für die kommenden Jahre ab, dass bereichs- und aufgabenbezogene Handreichungen ausgearbeitet werden, die einen praktischen Anti-Bias-Ansatz verfolgen und bedarfsgerecht mit Schulungen oder Coachings hinterlegt werden. Erste Themenfelder hierfür sind Beratung, Führungskompetenz, Personalauswahl und -entwicklung, Lehre und Prüfungen sowie Öffentlichkeitsarbeit.

3.3 Diversitätsbezogene Lehrmodule

Gemäß dem Leitbild und dem Diversity-Profil der Universität zu Lübeck sollte Diversitätskompetenz ein Qualitätsmerkmal der Absolvent*innen sein. Hierfür sollen in den Studiengängen fachbezogene Lehrmodule mit einem diversitätsgerechten Ansatz entwickelt und, wo möglich, in die Curricula integriert werden. Parallel soll das Angebot themenspezifischer Wahlfächer mit Diversitätsschwerpunkt ausgebaut werden.

3.4 Zwischen Hate Speech und Meinungsfreiheit

Ziel ist es, den Angehörigen der Universität einen Reflexionsraum zu eröffnen und Handlungssicherheit im Umgang mit gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und Hate Speech zu vermitteln. Hierzu wird eine Handreichung erarbeitet, die Begriffe klärt und Handlungsstrategien im praktischen Umgang aufzeigt. Diese Handreichung wird mit Schulungen für Studierende und Mitarbeiter*innen durch externe Expert*innen hinterlegt.

4 Nachwuchsentwicklung

4.1 Im Studium

Zur Erhöhung des Anteils von Studentinnen in der Informatik und informatiknahen Fächern werden das Netzwerk „InformatiXX“ und der Girls Day fortgeführt.

Es werden zudem Maßnahmen für ein barrierefreies und inklusives Studium erarbeitet (siehe Punkt 8).

4.2 In der wissenschaftlichen Qualifikation

Das interdisziplinäre Netzwerk „CareerRopeUp“ (Postdoktorandinnen) wird fortgeführt.

Die Habilitationsfördermaßnahmen für Frauen in der Medizin und in MINT werden fortgeführt.

Die Berücksichtigung des Genderaspektes bei der leistungsorientierten Mittelvergabe wird fortgeführt.

Die Universität wertet zur Beseitigung der strukturellen Benachteiligung von Frauen seit 2016 jährlich die Daten zu einer möglichen kontraktuellen Segregation² aus. An der Universität liegt aktuell in keiner Sektion eine kontraktuelle Segregation vor; werden im jährlichen Monitoring Auffälligkeiten sichtbar, werden entsprechende Maßnahmen ergriffen.

Es werden zudem Maßnahmen für eine barrierefreie und inklusive wissenschaftliche Qualifikation erarbeitet (siehe Punkt 8).

5 Frauen in Führungspositionen

Die Zielvorgaben aus der Zielvereinbarung zwischen der Universität und dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur werden erfüllt und in einer neuen Zielvereinbarung fortgeschrieben.

Die Gender-Diversity-gerechte Berufsrichtlinie wird in den Sektionen angewandt, regelmäßig geprüft und ggf. aktualisiert.

Die Maßnahme FeR – Ausgleich für die Gremienarbeit für Wissenschaftlerinnen – wird fortgeführt.

Die Universität wertet zur Beseitigung der strukturellen Benachteiligung von Frauen jährlich die Daten im Bereich der Professuren zum Gender Pay Gap aus. An der Universität liegt aktuell kein Gender Pay Gap vor; werden im jährlichen Monitoring Auffälligkeiten sichtbar, werden entsprechende Maßnahmen ergriffen.

² Kontraktuelle Segregation: größere Konzentration von Wissenschaftlerinnen in befristeten Arbeitsverhältnissen, auf Teilzeit- und Drittmittelstellen im Verhältnis zu Wissenschaftlern.

Zur Sensibilisierung und für einen Kulturwandel werden in der Internen Weiterbildung regelmäßig Seminare zum Erwerb von Genderkompetenz (inkludiert „Gender bias in Berufungsverfahren“) angeboten. Zudem wird ein Dialog- und Austauschformat entwickelt, das sich an Frauen in Führungspositionen richtet und gezielt strukturelle Benachteiligungen und deren Abbau thematisiert.

6 Gender-Diversity-gerechte Lehre

Die Universität setzt sich dafür ein, dass eine Gender-Diversity-gerechte Vermittlung von Lehrinhalten fortgeführt wird. Die Gender-Diversity-Kompetenz umfasst interkulturelle Kompetenz, inklusive Kompetenz, Gender-Kompetenz, Diversity-Kompetenz sowie didaktische und Methodenkompetenz. Im Rahmen der hochschuldidaktischen Kurse werden grundlegende Gender-Diversity-Theorien benannt und disziplinentheoretische sowie interdisziplinäre Handlungskonzepte durch die Teilnehmenden selbst für die eigene Lehre entwickelt.

7 Förderung von diskriminierungsfreien Arbeits- und Studienbedingungen

Die zentrale Stelle für die Beratung und die Entwicklung von präventiven Maßnahmen im Bereich Antidiskriminierung ist die KoBAS – Konfliktberatung und Antidiskriminierungsstelle.

Die Universität muss sichere Arbeits- und Studienbedingungen schaffen und umfassend ihrer Fürsorgepflicht nachkommen. Hierbei werden vor allem die Bereiche Beratungsangebote, Studiengangsanordnungen und die Infrastruktur der Universität in den Blick genommen. Die Universität erhebt in den Semesterevaluationen Diskriminierungserfahrungen von Studierenden. Über diese Erhebung sowie die Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung wird dem Senat und Präsidium regelmäßig berichtet. In Fällen von Belästigung, Diskriminierung und Gewalt finden das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie die Richtlinie der Universität zum Schutz vor Belästigung, Diskriminierung und Gewalt Anwendung. Die Mitglieder der AGG-Beschwerdestelle werden regelmäßig fortgebildet.

Die Universität nimmt seit 2021 am EU-Projekt „UniSAFE. Ending gender-based violence“ teil und passt nach der Auswertung und Formulierung zentraler Handlungsempfehlungen den vorhandenen Katalog von Maßnahmen für Fälle von sexualisierter Diskriminierung und Gewalt an. Die Universität beteiligt sich jährlich am 25. November durch Beflaggen an der Anti-Gewalt-Woche.

Universitäre Anlagen und Gebäude werden regelmäßig durch das Referat Chancengleichheit und Familie zusammen mit dem Referat Bau, Liegenschaften und Sicherheit auf Gefahrenquellen, Angsträume und Barrieren überprüft und ggf. Maßnahmen zur Beseitigung ergriffen.

Für eine erhöhte Sensibilität ist das Thema im Rahmen der Kurse der Internen Weiterbildung als Baustein an geeigneten Stellen zu integrieren und um die Themen „Rassismus“, „Inklusion“ und „gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit bspw. gegenüber homosexuellen oder transgeschlechtlichen Menschen“ zu ergänzen (Vgl. auch die Rubriken 8 und 9).

Ein weiteres Entwicklungsziel für den Bereich „Antidiskriminierung“ ist die Zugänglichkeit und Niedrigschwelligkeit von Beratungs- und Beschwerdeangeboten. Zudem sollen Kooperationen und Möglichkeiten der Verweisberatung mit städtischen und / oder regionalen Beratungsstellen bewertet und etabliert werden.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Abbau von Diskriminierung im Bereich Geschlechtervielfalt.

Die Universität bietet seit 2016 eine Trans*-Inter*-Beratung an. Zudem wird regelmäßig eine Schulung für Mitarbeiter*innen zum Thema Geschlechtervielfalt angeboten. Die Universität ist 2019 dem Bündnis für Akzeptanz und Respekt beigetreten und solidarisiert sich u.a. durch das Beflaggen mit der Regenbogenfahne mit Menschen, die aufgrund ihrer geschlechtlichen oder sexuellen Identität diskriminiert werden. Um transgeschlechtlichen und intergeschlechtlichen Menschen eine gleichberechtigte Teilhabe an Studium und Arbeit zu ermöglichen, sollen Prozesse angepasst und Infrastrukturen geschaffen werden.

Dazu gehören:

- Prozess für eine Änderung des Vornamens in den universitären Erfassungssystemen im Zuge einer Transition
- Prozesse für die niedrigschwellige Anpassung des Namens in der Lehre (Webex, Teilnahmelisten, Moodle) im Zuge einer Transition
- geschlechterneutrale Toiletten und Umkleidekabinen

8 Aktionsplan Inklusion

Die bereits vorhandenen Maßnahmenvorschläge („Aktionsbausteine“) zur Inklusion werden stetig umgesetzt und weiterentwickelt. Dazu gehören:

- Erstellung einer Plakatkampagne (#istjakrass) mit Social-Media-Begleitung und dazugehöriger Webseite zur Sensibilisierung für psychische Erkrankungen
- Online-Plattform für Peer-Mentoring für Studierende mit Behinderung / chronischer Erkrankung
- Beratung Dozierender zu barrierefreier und inklusiver Lehre
- „Green Card“ für den Nachteilsausgleich
- Installation eines Systems für hörbbeeinträchtigte Personen im Auditorium Maximum
- gesetzlich verpflichtende Barrierefreiheitserklärung

Diese orientieren sich an der im WS 2018/2019 an der Universität zu Lübeck durchgeführten Interviewstudie zur Barrierefreiheit, an der UN-Behindertenrechtskonvention und an den Aktionsplänen des Landes Schleswig-Holstein. Die Maßnahmen können dynamisch erweitert werden, um neue Wissensstände zu integrieren. Weiterführend wird daraus mit dem Runden Tisch Inklusion ein Aktionsplan Inklusion erarbeitet. Als erster Schritt werden Arbeitsgruppen zu inhaltlichen Schwerpunkten etabliert.

Folgende teilweise in Planung befindliche Maßnahmen werden umgesetzt:

- generelle Anforderung „Barrierefreiheit“ bei der Neuanschaffung von Software für den Studienbetrieb und die Administration
- barrierefreie Umgestaltung der Webseite und aller Dokumente inkl. Schulung aller Webseitenredakteur*innen (mit Relaunch; gemäß gesetzlicher Vorgabe)
- Etablierung von Workshops für Studierende mit Behinderung / chronischer Erkrankung mit Hinblick auf die wissenschaftliche Qualifikation
- Berücksichtigung von Barrierefreiheit und Inklusion in allen zukünftigen und laufenden Bauprojekten unter Einbezug der Inklusionsbeauftragten von Beginn an
- Erstellung einer Liste von bestehenden Barrieren auf dem Campusgelände mit anschließender Priorisierung und Behebung von Barrieren
- Einrichtung von mindestens zwei rollstuhlgerechten Laborarbeitsplätzen für die Lehre auf dem Campus

9 Aktionsplan gegen Rassismus

Auf Basis der durchgeführten Befragungen zu fremdenfeindlichen Übergriffen wurden bereits Maßnahmen beschlossen und umgesetzt. Dazu gehören:

- Erweiterung der Hausordnung zur Unterbindung des Tragens von Kleidung mit rechtsextremistischer Symbolik (§ 6 (4) Hausordnung der Universität zu Lübeck)
- Erarbeitung eines Leitfadens für Dozierende zur Durchsetzung von § 6 (4) der Hausordnung
- Workshops zum Empowerment für diskriminierungsbedroffene Studierende und in Kooperation mit dem Regionalen Beratungsteam gegen Rechtsextremismus Lübeck für Lehrende und Interessierte zum Umgang mit Rechtsextremismus und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit im universitären Kontext

2021 wurde eine AG gegen Rassismus mit Vertreter*innen aus der Verwaltung, Dozierenden und Studierenden gegründet. Diese wird im Einklang mit dem Landesaktionsplan gegen Rassismus einen Aktionsplan für die Universität entwickeln.

Folgende teilweise in Planung befindliche Maßnahmen werden umgesetzt:

- verpflichtende Workshops zu „Critical Whiteness“ für alle an der Universität in der Beratung tätigen Personen
- Durchführung regelmäßiger Veranstaltungen zu strukturellem Rassismus und zur Sensibilisierung für Identitätspolitik
- Durchführung von Veranstaltungen zum jährlichen internationalen Tag gegen Rassismus am 21. März
- Prüfung der Aufnahme in einen entsprechenden Hochschulverband wie z. B. „Weltoffene Hochschulen – Gegen Fremdenfeindlichkeit“ der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

2023 wird die Befragung zu fremdenfeindlichen Übergriffen zum dritten Mal wiederholt.

10 Generelle Vereinbarungen

10.1 Amtssprache /geschlechtersensible Sprache

Der allgemeine Schriftverkehr sowie Rechts- und Verwaltungsvorschriften, Prüfungs-, Studiengangs-, Promotions- und Habilitationsordnungen, Veranstaltungsankündigungen und Arbeitsmaterialien der Universität werden so formuliert, dass Bezeichnungen geschlechtsneutral gewählt sind oder mindestens sowohl die weibliche als auch die männliche Form Verwendung findet. Im Idealfall wird die geschlechtersensible Schreibweise „*“ verwendet.³

Die Schreibweise „*“ darf in Hausarbeiten, Bachelor- und Masterarbeiten sowie in Promotions- und Habilitationsschriften nicht nachteilig bewertet werden.

Die Anmerkung „Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche (die weibliche) Form“ verwendet, ist unzulässig.

10.2 Gremienbesetzung

Die Universität unterstützt (z.B. durch die Maßnahme FeR) die weiblichen Angehörigen bei der Wahrnehmung von Kandidaturen in allen Selbstverwaltungsorganen und achtet insgesamt sowohl auf eine gender- als auch diversitygerechte Zusammensetzung der Gremien. Teilzeitbeschäftigte, die außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit in der Selbstverwaltung tätig sind, sollen die Möglichkeit erhalten, ihre Dienstzeit auf die Zeit der Gremienarbeit zu verlegen oder es soll ihnen entsprechender Freizeitausgleich gewährt werden. Die Gremienwahlordnung wird hinsichtlich Gender-Diversitygerechtigkeit 2022 geprüft und ggf. novelliert.

³ Bei Etablierung einer anderen allgemein konsensfähigen geschlechtersensiblen Schreibweise wird dieser Punkt entsprechend der Vorgaben angepasst.



10.3 Geschlechterdifferenzierte Statistik

Alle Erhebungen und Untersuchungen für Zwecke der Hochschulstatistik werden grundsätzlich geschlechterdifferenziert (männlich, weiblich, divers) erstellt.



Diversitätsstrategie der Universität zu Lübeck



UNIVERSITÄT ZU LÜBECK



UNIVERSITÄT ZU LÜBECK



diVeRSITäts sTRAtEgIE



IM FOCUS DAS LEBEN



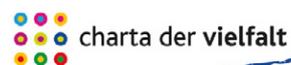


UNIVERSITÄT ZU LÜBECK

Präambel

„Die Universität zu Lübeck ist ein Ort der Vielfalt. Wir treten für eine plurale Gesellschaft, für Weltoffenheit und Chancengleichheit ein und engagieren uns entschieden gegen Diskriminierungen. Unser aktives Bekenntnis zu Diversität ist die ethische Grundvoraussetzung eines gerechten und friedlichen Zusammenlebens und zugleich Merkmal einer leistungsstarken und international vernetzten Universität.“ (Diversity-Profil, 2018).

Bildungs-, Familien- und Geschlechtergerechtigkeit, Inklusion und Diskriminierungsfreiheit sind übergeordnete Ziele, denen die Universität sich verpflichtet fühlt.





Strategie

Um diese übergeordneten Ziele in konkreten, nachhaltigen Schritten zu erreichen, wird eine Diversitätsstrategie vereinbart.

Sie legt einerseits eine organisatorische Struktur und Rahmung zugrunde, die nachhaltig Ressourcen bereitstellt und sichert – formuliert andererseits Partizipation und Agilität als Arbeitsprinzipien, die das Diversity Management an Bedarfen und Möglichkeiten orientieren.

Leuchtturm-Projekte, die das Diversity-Profil der Universität charakterisieren, verbinden beides, indem sie verstetigte Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stellen und durch erfolgreiche Verfahrensweisen auf die Universität ausstrahlen.

Diese Strategie wird regelmäßig in Verfahren der Qualitätssicherung überprüft und angepasst.

Strategische Ziele

Eine nachhaltige Implementierung von Diversity als Qualitätsmerkmal in alle strategische Prozesse der Universität

Ein Wandel der Führungs- und Arbeitskultur durch den Erwerb von Gender-Diversity-Kompetenz

Ein chancengerechter Zugang zum Studium

Inklusive und diskriminierungsfreie Arbeits- und Studienbedingungen

Eine nachhaltige Förderung von Diversity-Projekten

Neue und weiterentwickelte diversitätsbezogene Lehrmodule und Forschungsprojekte



Grundprinzipien

Bildungsgerechtigkeit

Unter Bildungsgerechtigkeit verstehen wir Chancengleichheit insbesondere hinsichtlich des sozioökonomischen Hintergrunds, im Weiteren aber auch hinsichtlich aller Diversitätskategorien. Bildungsgerechtigkeit begreifen wir als genuine Aufgabe unserer Universität. Sie ist als Kriterium für die Teilhabe an Studium und akademischer Arbeit Knotenpunkt aller in der Präambel genannten Gerechtigkeitsdimensionen.

Diskriminierungsfreiheit

Alle Maßnahmen und Strategien zielen auf eine diskriminierungsfreie Teilhabe an Studium, Arbeit und akademischer Karriere ab. Unter Diskriminierung verstehen wir Ungleichbehandlungen, die Menschen aufgrund schützenswerter Merkmale benachteiligen, abwerten, bedrohen oder belästigen. Diese können von einzelnen Personen, aber auch von Institutionen ausgehen. Unsere Strategien gegen Diskriminierung werden begründet durch wissenschaftlich fundierte Kenntnis von hochschulspezifischen und gesamtgesellschaftlichen Diskriminierungsmechanismen.

Interprofessionalisierung

Unter Interprofessionalisierung verstehen wir das voneinander und miteinander Lernen und Lehren verschiedener Professionen. Die Studiengänge der Universität sind interprofessionell aufgebaut. Die Universität als Ganze lernt dadurch, fächerübergreifend und

kooperativ zu denken und zu handeln. Dieser Ansatz prägt auch das Diversity Management.

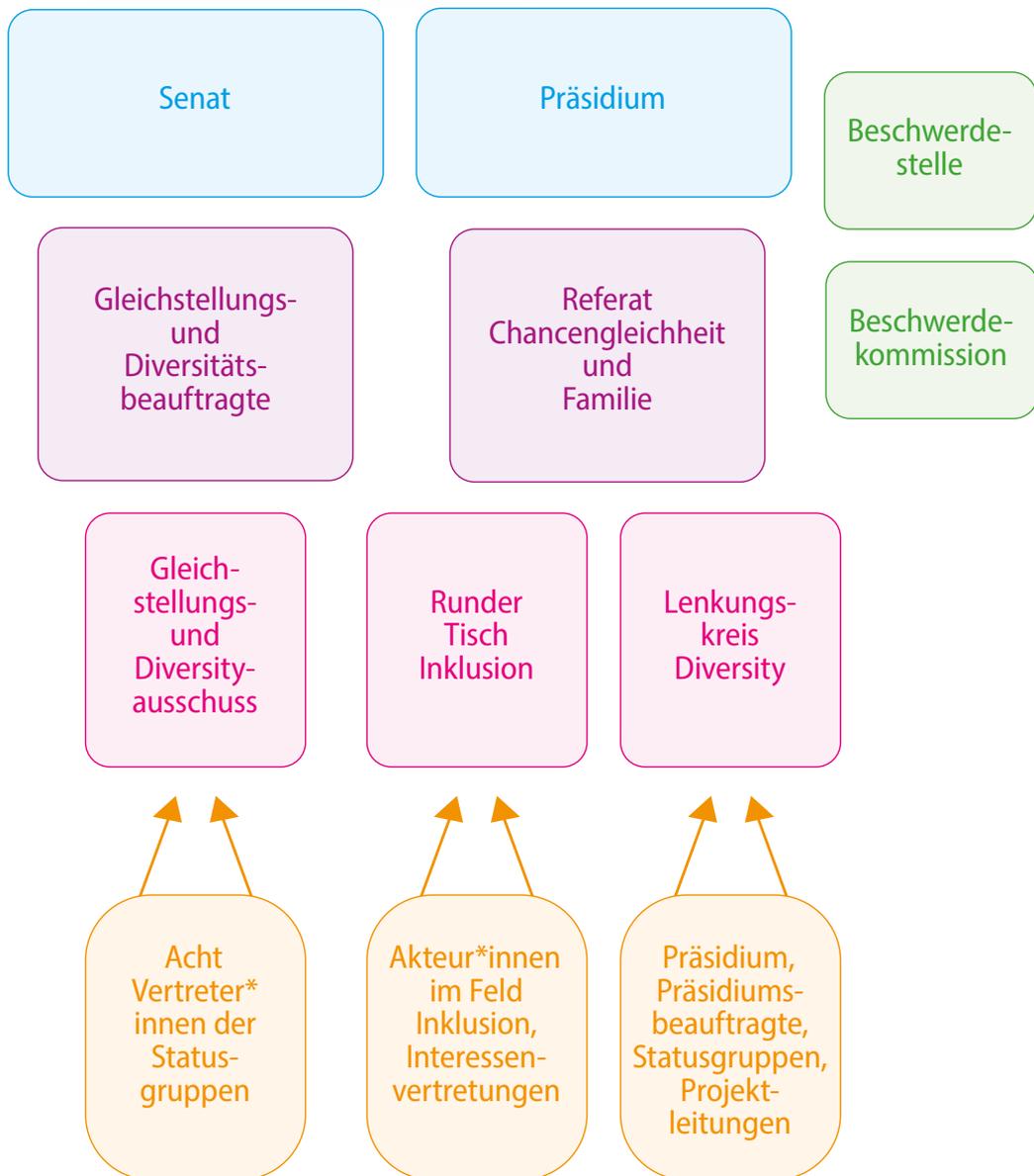
Partizipation

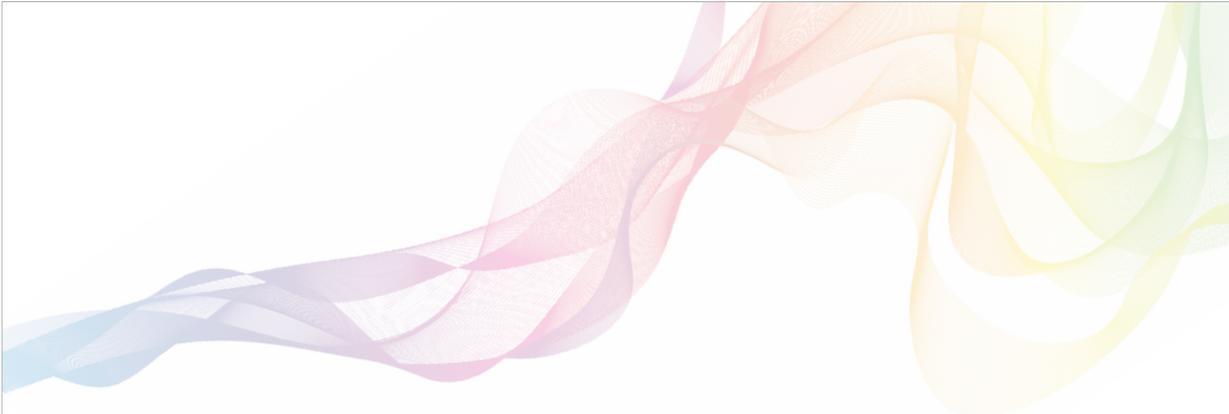
Partizipation meint zum einen die Integration aller Statusgruppen und Fachbereiche, zentraler und dezentraler Akteur*innen in das Diversity Management, zum anderen eine politisch stärkende diversitätsgerechte Teilhabe der Zielgruppen an der Entwicklung von Maßnahmen und Strategien. Die Universität setzt dieses Prinzip auf allen genannten Ebenen des Diversity Management um.

Qualitätssicherung

Die Verwaltungsbereiche Chancengleichheit und Qualitätsentwicklung sind in der Abteilung „Strategische Hochschulentwicklung“ zusammengefasst und arbeiten eng zusammen. Das Diversity Management verpflichtet sich zu einer regelmäßigen internen wie externen Qualitätssicherung hinsichtlich der Ziele, Strategien, Maßnahmen und eingesetzten Ressourcen.

Arbeitsstruktur





Instrumente

Hochschulstrategie

- Gleichstellungs- und Diversityplan im Struktur- und Entwicklungsplan

Hochschulrecht

- Richtlinie zum Schutz vor Belästigung, Diskriminierung und Gewalt
- Hausordnung

Monitoring

- Wiederholungsbefragungen zu Rassismus
- Umfrage zu Diskriminierungserfahrungen und zur sozialen Situation in der Studiengangsevaluation
- Barrierefreiheit und Inklusion als Qualitätsmerkmale im Rahmen der Kursevaluation
- Interviewstudie Barrierefreiheit 2018
- Mitarbeiterbefragung

Kulturwandel und Sensibilisierung

- Interne Weiterbildung
- Personalentwicklungsstrategie
- Abend der Vielfalt

Qualitätssicherung

- Audit Vielfalt Gestalten
- audit familiengerechte hochschule
- Total E-Quality-Prädikat

Vernetzung

- Netzwerk Diversity an Hochschulen
- Netzwerk Antidiskriminierung
- Runder Tisch Echte Vielfalt Schleswig-Holstein
- Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten; Kommissionen Queere* Gleichstellungspolitik an Hochschulen und Sexualisierte Diskriminierung und Gewalt
- Runder Tisch Inklusion Schleswig-Holstein



Leuchttürme

Propädeutikum

Das Propädeutikum der Universität zu Lübeck wurde 2016 als Integrationsprogramm für geflüchtete und internationale Studierende aus dem Studierenden Service Center heraus für studieninteressierte Geflüchtete aufgebaut. 2019 wurde es um ein Angebot aus Orientierungssemester und propädeutischen Kursen für deutschsprachige Studieninteressierte zur Vorbereitung für die MINT-Fächer erweitert. Aus diesem Angebot heraus konnte in Reaktion auf die durch die Covid-19-Pandemie verschärfte Bildungsgerechtigkeit ein bedarfsgerechtes Kurzzeitpropädeutikum entwickelt werden.

Es steht damit modellhaft zum einen für die zentrale Bedeutung der Bildungsgerechtigkeit, zum anderen für ein sowohl bedarfsgerechtes, flexibles und zugleich in den Ressourcen verstetigtes Diversity Management.

KoBAS

Die Konfliktberatung und Antidiskriminierungsstelle KoBAS wurde 2018 aus dem Referat Chancengleichheit und Familie heraus aufgestellt. Sie ist verbunden mit dem Ziel, inklusive und diskriminierungsfreie Arbeits- und Studienbedingungen zu schaffen. In diesem Sinne entwickelt sie präventive Maßnahmen, ist an Evaluationen und Umfragen beteiligt und bietet Beratung bei Konflikten und Diskriminierungen an. Sie arbeitet auf der Grundlage der Richtlinie zum Schutz

vor Belästigung, Diskriminierung und Gewalt. Sie ist Teil der Beschwerdekommision und mit der Beschwerdestelle vernetzt.

Personalentwicklung

Die Interne Weiterbildung bietet verschiedene Zertifikate an, um individuell Karrieren zu profilieren – in allen Zertifikaten sind Kurse zu Diversity verpflichtend. Im Personalentwicklungskonzept der Universität zu Lübeck wird ein diversitätssensibler Personalentwicklungsansatz verfolgt, indem personelle Vielfalt anerkannt wird und die verschiedenen Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter*innen zur strategischen Weiterentwicklung auf Personen- und Organisationsebene genutzt und gefördert werden. Dem entsprechend werden zielgruppenspezifische Entwicklungswege aufgezeigt und durch adäquate Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt.

Gesunde Hochschule

Das Gesundheitsmanagement der Universität zu Lübeck entwickelt zahlreiche Maßnahmen zur Förderung gesunder Studien- und Arbeitsplätze. Die KoBAS und die Inklusionsbeauftragte sind Mitglieder in der koordinierenden AG Gesunde Hochschule. Innovative Pilotprojekte zur Studierendengesundheit und zur Gesundheit am Arbeitsplatz konnten verstetigt werden und werden wissenschaftlich durch eigens geschaffene Lehrstühle konzipiert, evaluiert und weiterentwickelt.



Entwicklungsziele

Die Universität zu Lübeck nimmt in den kommenden drei Jahren nachfolgende konkrete Entwicklungsziele in den Fokus, um die übergeordneten strategischen Ziele zu erreichen.

>> Integration von Diversity in strategische Handlungsfelder

Digitalisierung

Die Universität zu Lübeck strebt eine diversitätsgerechte, insbesondere barrierefreie Digitalisierung an.

Internationalisierung

Die Universität entwirft eine Internationalisierungsstrategie, die Diversity, Antidiskriminierung und Bildungsgerechtigkeit zentral berücksichtigt.

Führungskräfteentwicklung

Die Universität erarbeitet ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung, das sowohl eine diversitätsgerechte Personalentwicklung als auch Diversity-Kompetenz als Kriterium für Führungskompetenz beinhaltet.

>> Diversitätsbezogene Projekte und Schwerpunkte

Bildungsgerechtigkeit

Das Leuchtturm-Projekt Propädeutikum soll um flankierende Maßnahmen ergänzt werden.

Infrastruktur

Die bauliche, technische und digitale Infrastruktur wie auch Verwaltungsprozesse sollen barrierefrei gestaltet oder umgebaut werden.

Lehre

Bedarfe und Möglichkeiten zur Integration von Diversity in die Kurrikula sollen identifiziert werden und darauf aufbauend sollen erste, modellbildende Module entwickelt werden.

Antidiskriminierung

Um Diskriminierungen vorzubeugen und die Diversitätskompetenz aller Universitätsangehörigen zu erhöhen, werden bereichs- und bedarfsbezogene Handreichungen und Schulungen mit dem Anti-Bias-Ansatz entwickelt beziehungsweise durchgeführt.

Rechtsextremismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

Die Universität zu Lübeck entwickelt Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit auf dem Campus. Sie beschließt einen Aktionsplan gegen Rassismus.

Inklusion

Die aus der durchgeführten Interviewstudie zur Barrierefreiheit abgeleiteten Maßnahmen zur Inklusion werden verstetigt und weiterentwickelt.

Die Diversitätsstrategie wurde am 17. Januar 2022 vom Präsidium der Universität zu Lübeck verabschiedet.



Grafische Konzeption und Gestaltung © Alexandra Klenke-Struve



uni-luebeck.de

IM FOCUS DAS LEBEN





2

Nachhaltigkeitsstrategie der Universität zu Lübeck

Stand 28. Februar 2022

Präambel

Das aktive Bekenntnis zu einer nachhaltigen Entwicklung ist Merkmal einer modernen und zukunftsorientierten Universität. Das Erreichen einer ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit ist ein übergeordnetes Ziel, dem sich die Universität zu Lübeck verpflichtet fühlt. Sie versteht Nachhaltigkeit als Querschnittsthema und denkt eine nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip konsequent in allen Bereichen und bei sämtlichen Entscheidungen mit und kommt so auch ihrer im Hochschulgesetz des Landes-Schleswig-Holstein verankerten Aufgabe zur Beachtung der Grundsätze nachhaltiger Entwicklung nach.

Leitgedanke & Entwicklungsziel

Die Universität zu Lübeck orientiert sich in ihrem Nachhaltigkeitsverständnis an der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) und den damit verknüpften, in der Agenda 2030 genannten Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (*sustainable development goals*, SDGs). Hierbei wird der Fokus auf für sie konkret relevante Themen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit gelegt. Als Hochschule wird insbesondere auch die Landesstrategie zur Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) des Landes Schleswig-Holstein zugrunde gelegt.

Dabei stehen ökologisches, umweltverträgliches und ressourcensparendes Handeln im Fokus, um der jetzigen aber insbesondere auch zukünftigen Generationen vergleichbare und gute Lebensbedingungen sichern zu können.

Die Universität zu Lübeck möchte das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung in alle Kernbereiche integrieren. Der Leitgedanke der nachhaltigen Universität zieht sich dabei durch sämtliche Prozesse und Entscheidungsfelder, wie z.B. auch durch das Beschaffungswesen, die Abfallwirtschaft oder bei der Sensibilisierung der Mitarbeitenden für einen ressourcenschonenden Umgang. Auch im Bereich der Forschung wird Nachhaltigkeit an der Universität zu Lübeck als zentrales Handlungsfeld gelebt. Neben konkreten Forschungsprojekten in Feldern wie z.B. der nachhaltigen Energieversorgung und Mobilität drückt sich dies auch in Maßnahmen für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement in der Wissenschaft aus, Dabei wird auch ein wirksamer Wissenstransfer, eine entsprechende Wissenschaftskommunikation, auch in die Bürgergesellschaft, sowie die Unterstützung von *Open Science* (*Open Access/Data/Sources*) forciert.

Um diese übergeordneten Ziele in konkreten Schritten zu erreichen, wird eine Nachhaltigkeitsstrategie zugrunde gelegt.

Strategische Ziele & Maßnahmen

Handlungsfeld Betrieb und Energie: CO₂-Bilanzierung und Klimaneutralität

Ein wichtiger Fokus der Nachhaltigkeitsbestrebungen der Universität zu Lübeck liegt auf der CO₂-Reduktion und dem Ziel der Klimaneutralität. Ziel ist eine professionelle Betrachtung des Campus' sowohl hinsichtlich der Gebäude als auch der wissenschaftlichen Geräte. Eine CO₂-Bilanzierung zur Erstellung des Status Quo soll durchgeführt werden. Davon ausgehend werden Maßnahmen erarbeitet, um CO₂ einzusparen. Eine Klimaneutralität wird orientiert an den Zielen der Bundesregierung für 2030 angestrebt, jedoch aufgrund der Ergebnisse der durchzuführenden Energiebilanzierung entsprechend angepasst. Die Emission von CO₂-Äquivalenten soll dabei in der Zukunft regelmäßig evaluiert und fortlaufend bilanziert werden. Das Einsparen von Ressourcen soll durch Maßnahmen ergänzt werden, die zu einer effizienten Energie- und Ressourcennutzung beitragen. Eine transparente Aufarbeitung und Darstellung der Ergebnisse, die offen zugänglich gemacht werden, schafft Bewusstsein und eine weitere Sensibilisierung aller Menschen auf dem Campus.

Handlungsfeld Lehre & Weiterbildung: Bildung für Nachhaltige Entwicklung

Bildung, Wissenschaft und Innovation werden als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung verstanden. Wissen, das befähigt, die Welt nachhaltig zu gestalten, der Erwerb der entsprechenden Handlungskompetenzen, das Fördern kritischen Denkens sowie die Entwicklung eines Bewusstseins für das eigene Handeln sind Ziele einer Bildung für Nachhaltige Entwicklung, die sich auch im Lernen und Lehren der Universität zu Lübeck widerspiegeln sollen. Ziel ist die Befähigung aller, Nachhaltigkeit zu leben und weiterzugeben.

Die UzL entwickelt Lehrangebote zum Thema Nachhaltigkeit, um diese Teil des kollektiven Bewusstseins und der universitären Ausbildung aller Studierender werden zu lassen. Damit soll das fachspezifisch vermittelte Wissen um weitere Perspektiven und insbesondere nachhaltigkeitsrelevante Blickwinkel auf die Studieninhalte ergänzt werden. In erster Konsequenz werden hierfür studiengangübergreifende Wahlfächer angeboten. In der Zukunft soll Nachhaltigkeit in jedem Curriculum anrechnungsfähig verankert werden. Als Weiterbildungsangebot sollen Formate für Lehrende und Mitarbeitende angeboten und als verpflichtende Bausteine in die bestehende Zertifikatsstruktur implementiert werden, die sich mit Nachhaltigkeit in verschiedenen Aspekten beschäftigen, die das Lebens- und Arbeitsumfeld betreffen werden.

Handlungsfeld Soziale Nachhaltigkeit – Gleichstellung, Diversität und Inklusion

Bildungs-, Familien- und Geschlechtergerechtigkeit, Inklusion und Diskriminierungsfreiheit sind die übergeordneten Ziele einer offenen Gesellschaft, denen sich auch die Universität zu Lübeck verpflichtet fühlt. Ziele und Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit finden sich im Gleichstellungs- und Diversitätsplan, der Diversitätsstrategie, den Aktionsbausteinen Inklusion und Barrierefreiheit sowie den in Erarbeitung befindlichen Aktionsbausteinen Rassismus der Universität zu Lübeck. Im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit ist eine enge Verfolgung der dort genannten Ziele gleichzeitig Ziel dieser Nachhaltigkeitsstrategie.

Handlungsfeld Nachhaltige Arbeit: Gesunde Hochschule, New Work und Mobilität

Die Universität zu Lübeck stellt gesunde Studien- und Beschäftigungsbedingungen in den Fokus und hat daher ein forschungsbegleitetes Gesamtkonzept zur nachhaltigen Förderung der Gesundheit aller Personengruppen am Campus entwickelt. Dieses hat die gesundheitsförderliche Gestaltung von Studium und Arbeit sowie die Befähigung zum gesundheitsbewussten Verhalten zum Ziel. Maßnahmen setzen auf individueller Ebene bei der Stärkung der Gesundheitskompetenz und auf institutioneller Ebene bei der gesundheitsgerechten Organisation von Studium und Arbeit an. Im Sinne dieses ganzheitlichen Ansatzes wurde sowohl ein umfassendes Weiterbildungsangebot zur Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag geschaffen, das konsequent evaluiert und ausgebaut wird, als auch die bereits lange bestehende Möglichkeit des Home-Office zum flexiblen Mobilen Arbeiten weiterentwickelt. Ein Pilotprojekt „Desk Sharing“ wurde initiiert. In diesem Kontext wurde die Digitalisierung, die hybrides Arbeiten ermöglicht, weiter vorangetrieben. Durch beide Konzepte wird den Mitarbeitenden bei nachhaltiger ökologischer Ressourceneinsparung wie z.B. durch verringerten Raumbedarf, ein papierloses Büro und den Wegfall von Pendelstrecken ein Höchstmaß an Flexibilität zur optimalen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geboten. Im Bereich der Mobilität unterstützt die Universität zu Lübeck die Mitarbeitenden auf verschiedensten Ebenen zur Umsetzung eines klimafreundlichen Arbeitsweges sowie bei Dienstreisen. Bei Letzteren können – auch in der Auswirkung des Klimaschutzprogramms 2030 der Bundesregierung auf die Genehmigung von Dienstreisen und im Vorgriff auf eine Erweiterung des BRKG umweltbezogene Aspekte, wie z. B. ein geringerer CO₂-Ausstoß bei der Wahl des Reisemittels neben anderen Kriterien wie der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden, auch wenn dies mit potentiell höheren Kosten verbunden sein kann. Eine Erstattung von Kosten für CO₂-Kompensationen soll in der Zukunft als Nebenkosten einer Dienstreise möglich sein. Mitarbeitende werden darauf und auf die Prüfung von Alternativen zur Dienstreise, insbesondere einen Austausch per Videokonferenz o.Ä. hingewiesen. Bei der dienstlichen Mobilität wird u.a. auch die Nutzung von E-Fahrzeugen über CarSharing unterstützt.

Handlungsfeld Governance: Partizipation & Green Office

Die partizipative Beteiligung aller Statusgruppen der Universität zu Lübeck und insbesondere die enge Einbindung der Studierenden im Kontext der Nachhaltigkeitsbestrebungen im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes (*whole institution approach*) spiegelt sich in einer Fortführung des erfolgreich etablierten Green Office wieder. Ein Vorschlagswesen für alle Mitarbeitenden und Studierenden wird eingerichtet und mit weiteren Maßnahmen zur Partizipation (z.B. Events im World Café-Charakter o.Ä.) flankiert. Nachhaltigkeitsthemen und –aspekte werden in Studierenden- und Personalbefragungen implementiert und berücksichtigt. Die Mitglieder des Green Office stehen in engem Austausch mit der Universitätsleitung, beraten über Möglichkeiten der Implementierung und initiieren die Umsetzung von Maßnahmen. Das Thema der Nachhaltigkeit ist dabei auf der Leitungsebene verankert. So zeichnen die Präsidiumsmitglieder für einzelne thematische Aspekte der Nachhaltigkeit inhaltlich verantwortlich. Die Präsidentin selbst ist Mitglied im Green Office und vertritt die gesamten Nachhaltigkeitsbestrebungen. Aspekte der Energiebilanz sowie des nachhaltigen Campusbetriebs sind im Verantwortungsbereich der Kanzlerin verortet. Die Vizepräsidenten sind thematische Paten für die Bereiche Bildung für Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit in der Forschung. Im Sinne der Vernetzung, des Austauschs und dem Aufbau von Synergien strebt die Universität zu Lübeck die Mitgliedschaft in einem (universitären) Nachhaltigkeitsnetzwerk an.

Handlungsfeld Monitoring & Berichterstattung: Nachhaltigkeitsbericht

In Abständen von zwei Jahren soll ein Nachhaltigkeitsbericht der Universität angefertigt werden. Die Universität zu Lübeck will dadurch ihre Entwicklungen durch die Lehre als auch im Betrieb der Hochschule zu einer nachhaltigen Entwicklung transparent darzustellen, um so langfristig ihr Nachhaltigkeitsprofil schärfen zu können. So sollen z.B. die gewonnenen Daten aus der CO₂-Bilanzierung der Gebäude transparent dargestellt und die Erreichung von Zielen bzw. Umsetzung von Maßnahmen evaluiert werden.



3

Professurenliste
– in der Laufzeit des STEP III
auslaufende Professuren
der Universität zu Lübeck

IN DER LAUFZEIT DES STEP III AUSLAUFENDE PROFESSUREN

SEKTION MEDIZIN

Besoldungsstufe	Denomination	Institut/Klinik	Laufzeitende	geplantes Vorgehen
C4	Molekulare Medizin	Molekulare Medizin	30.09.22	keine Wiederbesetzung
W2	Innere Medizin – Endokrinologie – Diabetologie	Medizinische Klinik I	31.03.23	keine Wiederbesetzung
W3	Experimentelle Pneumologie	Forschungszentrum Borstel	30.09.23	Jülicher Modell
C3	Plastische Chirurgie	Plastische Chirurgie	31.03.24	Wiederbesetzung
C3	Hämatologie	Medizinische Klinik I	30.09.24	keine Wiederbesetzung
W3	Neurochirurgie	Neurochirurgie	30.09.24	Wiederbesetzung
C4	Dermatologie	Dermatologie und Venerologie	30.09.24	Wiederbesetzung
W2	Professur für Operative Intensivmedizin	Anästhesiologie	31.03.25	Wiederbesetzung
C4	Kinder-und Jugendmedizin	Kinder-und Jugendmedizin	31.03.25	Wiederbesetzung
W3	Kiefer- und Gesichtschirurgie	Kiefer- und Gesichtschirurgie	31.03.26	Wiederbesetzung
W3	Neurologie	Neurologie	30.09.26	Wiederbesetzung
W3	Systemische Entzündungsforschung	Systemische Entzündungsforschung	31.03.27	muss diskutiert werden
W2	Kinder-und Jugendmedizin	Kinder-und Jugendmedizin	30.09.27	muss diskutiert werden

SEKTIONEN MINT

Besoldungsstufe	Denomination	Institut/Klinik	Laufzeitende	geplantes Vorgehen
W3	Informatik	Signalverarbeitung	31.03.23	Verstetigung der W3-Professur im Rahmen des KI-Programms des Landes
C4	Chemie	Chemie und Metabolomics	30.09.23	Wiederbesetzung
C4	Robotik und Kognitive Systeme	Robotik und Kognitive Systeme	30.09.24	vorgezogene Nachbesetzung
W2	Theorie und Ethik in den Biowissenschaften	Medizingeschichte und Wissenschaftsforschung	30.09.25	Wiederbesetzung
W3	Immunchemie und biochemische Mikrobiologie	Forschungszentrum Borstel	31.03.26	Jülicher Modell
W3	Informatik	Medizinische Informatik	30.09.26	Wiederbesetzung
W3	Biologie	Biologie	30.09.26	Wiederbesetzung
C4	Mathematik	Mathematik	30.09.26	Wiederbesetzung
W2	Intrazellulärer Transport von pathogenen Mikroorganismen	Biologie	31.03.27	keine Wiederbesetzung
W2	Medizinische Informatik (Klinische Forschungs-IT)	Medizinische Informatik	31.03.27	Wiederbesetzung in der Sektion Medizin
W3	Medizinische und Marine Biotechnologie	Medizinische und Marine Biotechnologie	31.03.27	keine Wiederbesetzung



4

Transferstrategie der Universität zu Lübeck

Stand 01. April 2021

Die im Struktur- und Entwicklungsplan (STEP) 2016-2020 verankerte Transferstrategie der Universität zu Lübeck (UzL) vom März 2016 wird in diesem Dokument fortgeschrieben und weiterentwickelt. Abgesehen vom Ablauf der STEP-Periode war auch ein im September 2019 mit dem Stifterverband durchgeführter Transfer-Audit ein weiterer Anlass, die Transferstrategie zu überarbeiten. Die UzL wendet sich dabei ausgehend von der Status-Quo-Analyse bis hin zur Entwicklung von konkreten zukunftsgerichteten Maßnahmen verstärkt einem ganzheitlichen Ansatz in Verständnis von Wissens- und Technologietransfer (WTT) zu.

Die Universität arbeitet auf dem Campus Lübeck auch mit weiteren Partnern zusammen. Insbesondere auf dem Gebiet Wissens- und Technologietransfer existieren so enge und vertrauensvolle Beziehungen zur Technischen Hochschule Lübeck, dass hier seit 2017 zusätzlich eine gemeinsame Transferstrategie existiert. Diese in einem weiteren Dokument beschriebene gemeinsame Strategie ergänzt das hier vorliegende Dokument bzgl. gemeinsamer Transferaktivitäten der beiden Einrichtungen.

1 Vision

Ausgehend von ihrem allgemeinen Leitbild (<https://www.uni-luebeck.de/universitaet/im-ueberblick/profil/leitbild.html>) folgt die Universität im Bereich Wissens- und Technologietransfer folgender Vision:

Die Universität zu Lübeck ist in ihren wissenschaftlichen Schwerpunktbereichen Medizin, (Bio-)Medizintechnik und Informatik/Künstliche Intelligenz der zentrale Innovationsmotor für Wirtschaft und Gesellschaft der Hansebelt-Region.

2 Mission

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

Auch die UzL misst dem Wissens- und Technologietransfer als im Hochschulgesetz verankerte Aufgabe der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein eine zentrale Bedeutung zu. 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 Universität.

Die UzL richtet sich an den vielfältigen Anforderungen unterschiedlichster Zielgruppen aus. Hierzu gehören Studierende, Lehrende, Forschende sowie die Gesellschaft, insbesondere die Wirtschaft und der öffentliche Sektor:

- Das Lehrangebot der UzL umfasst neben den grundlegenden konzeptorientierten Veranstaltungen auch in großem Umfang umsetzungsorientierte Kurse, die Studierende und Lehrende intensiv mit der Praxis in Kontakt bringen.
- Sie unterstützt Forschende beim Transfer ihrer Lösungen in Wirtschaft und Gesellschaft in allen Phasen der wissenschaftlich-wirtschaftlichen Wertschöpfungs- und Verwertungskette.
- Sie fördert Innovationen durch einen stetigen Fluss neuer Erkenntnisse und Technologien in die Wirtschaft und umgekehrter Aufnahme von sich dynamisch entwickelnden Anforderungen in einem globalisierten Wirtschaftsumfeld.
- Sie beteiligt sich am Diskurs der Bürgergesellschaft über gesellschaftlich relevante Themen und gestaltet diesen aktiv mit.

3 Ausgangslage

3.1 Überblick

Die UzL hat seit vielen Jahren umfangreiche Erfahrung in anwendungsorientierter Forschung vorzuweisen. Es gibt zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Transferaktivitäten u.a. in Form von Wirtschaftskooperationen, Verbundprojekten und Ausgründungen. Auch die Vernetzung mit der regionalen Gesellschaft wurde seit 2012 durch die Auszeichnung der Hansestadt Lübeck als Stadt der Wissenschaft intensiviert. Beispiele hierfür sind die ausgeprägte Wissenschaftskommunikation in der Region über Veranstaltungsformate wie Schülerakademien, Nacht der Labore und den Mini Master und das umfassende Projekt Lübeck hoch 3.

Für die Umsetzung dieser verschiedenen Transferaktivitäten wurden Strukturen mit entsprechenden Ressourcen entwickelt. Dazu gehören die drei Referate Technologietransfer, Kommunikation sowie Strategische Partnerschaften und Fundraising. Die schon genannte Schülerakademie ist dem Bereich Zentrale Einrichtungen zugeordnet. Der gesamte Bereich Wissens- und Technologietransfer wird im Präsidium durch eine/-n Vizepräsident*in vertreten.

Neben dem o.g. Referat Technologietransfer ist die Universität zu Lübeck an verschiedenen operativen Transferplattformen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beteiligt. Zu erwähnen sind die BioMedTec Management GmbH, die Medizinische Laserzentrum Lübeck GmbH (MLL), der Transfer- und Weiterbildungs-OP und die UniTransferklinik GmbH. Als zusätzliche regionale Beteiligungen sind zu nennen: PVA-SH GmbH, WTSH GmbH, EKSH GmbH, und die WTP GmbH. Daneben ist die Hochschule an einer Vielzahl internationaler, nationaler und regionaler Netzwerke beteiligt.

3.2 Institutionelle Rahmenbedingungen, Organisationseinheiten und Aufgaben

3.2.1 Zentrale Organisationseinheiten der UzL im Wissens- und Technologietransfer Universitätsinterne Strukturen

Der Wissens- und Technologietransfer ist durch einen Vizepräsidenten in der Hochschulleitung der UzL strategisch verankert. Strukturell wird der operationelle Bereich des WTT als Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft durch das Referat Technologietransfer abgebildet, das den kontinuierlichen Ausbau des Schutzrechtsportfolios der Universität verantwortet, strategische Geschäftsfelder entwickelt und Element des strategischen Marketings ist. Als zentrale Schnittstelle zur Wirtschaft akquiriert, strukturiert und betreut sie externe Partnerschaften sowie Beteiligungen.

Neben dem Referat Technologietransfer als eigene Einrichtung ist die Universität zu Lübeck an verschiedenen operativen Transferplattformen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beteiligt. Diese haben sich auf verschiedene Leistungen spezialisiert:

BioMedTec Management GmbH

Die BioMedTec Management GmbH ist eine Tochter der Universität zu Lübeck mit 25%iger Beteiligung der Technischen Hochschule Lübeck und befindet sich damit im Eigentum der beiden Hochschulen am BioMedTec-Wissenschaftscampus Lübeck. So können die Interessen der Hochschulen unabhängig von Partikularinteressen privater Eigentümer wahrgenommen werden.

Medizinische Laserzentrum Lübeck GmbH (MLL)

Die Medizinische Laserzentrum Lübeck GmbH ist eine gemeinnützige Technologie- Transfer Institution und Know-how-Verwertungsgesellschaft für Biophotonik, eng kooperierend mit dem Institut für Biomedizinische Optik (BMO) der Universität zu Lübeck. Das MLL bietet industriellen Partnern die anwendungs- und problemorientierte Erforschung innovativer Methoden über die Entwicklung von Prototypen mit Zulassung gemäß Medizinproduktegesetz (MPG) bis hin zur klinischen Erprobung mit Partnern. Nach Bedarf und Möglichkeit kann auch die Unterstützung durch öffentliche Fördermittel hinzugezogen werden.

Transfer- und Weiterbildungs-OP

Das OP-Forum stellt die Infrastruktur und leistet die Organisation, um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit klinischen Anwendern und Partnern aus der Industrie in Projekten zu vernetzen, die die Entwicklung, Erprobung und Integration medizintechnischer Innovationen zum Ziel haben (Transfer-OP). Ein zweiter Schwerpunkt des OP-Forums ist die Aus- und Weiterbildung des medizinischen Personals, vom Studierenden bis zum Spezialisten. Dabei wird jeder Anwendergruppe eine individuelle Trainingsumgebung geboten (Weiterbildungs-OP).

UniTransferklinik GmbH

Ziel der UniTransferklinik ist der Ausbau und die Unterstützung der Forschung, der regionalen Technologieentwicklung und des Technologietransfers im Bereich der Einführung und laufenden Verbesserung von Produkt- und Qualitätsmanagement, -Methoden und -Instrumenten sowie von Systemassessments bei Projekten, Produkten und Verfahren insbesondere im Kontext von Medizinprodukten und deren Anwendung in Einrichtungen der Gesundheitsversorgung (Krankenhäuser, u. a.).

PVA-SH GmbH

Die Patent- und Verwertungsagentur Schleswig-Holstein erbringt Dienstleistungen im Bereich des Technologietransfers, insbesondere im Bereich der Sicherung und Verwertung von Schutzrechten.

WTSH GmbH

Die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein (WTSH) ist die zentrale Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Schleswig-Holstein. Die „One-Stop-Agentur“ unterstützt vor allem dabei, Innovationen umzusetzen und ausländische Märkte zu erschließen.

EKSH GmbH

Die Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH (EKSH) ist eine gemeinnützige Gesellschaft, getragen vom Land Schleswig-Holstein, HanseWerk und den Hochschulen des Landes. Sie fördert Projekte in Energie und Klimaschutz.

WTP GmbH

Der Wissenschafts- und Technologiepark Lübeck GmbH (WTP) stellt in mehreren multifunktionellen Gebäuden Räume zur Verfügung und fördert somit insbesondere Existenzgründungen.

Ausgründungen und Beteiligungen

Eine spezielle Variante des Wissens- und Technologietransfers stellen die aus dem universitären Forschungsumfeld heraus gegründeten Unternehmen dar, sogenannte "Spin-Off-Gründungen". Die

Universität fungiert für das Entstehen der Geschäftsidee quasi als Inkubator. Spin-Off-Gründer*innen sind beispielsweise Hochschullehrer*innen oder wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, die mit diesem Schritt die Universität verlassen und sich mit ihren Forschungsergebnissen und der daraus entwickelten Geschäftsidee selbstständig machen.

Die Universität zu Lübeck hat im Januar 2013 die Auszeichnung EXIST- Gründerhochschule im Förderwettbewerb „EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erhalten. Im Rahmen der Projektlaufzeit wurden gemeinsam mit den Projektbeteiligten Technische Hochschule Lübeck, IHK zu Lübeck und dem Technikzentrum Lübeck die Gründungskultur auf dem Campus Lübeck weiter ausgebaut und verankert.

Durch ein gezieltes Beteiligungsmanagement der UzL sollen Gründungsteams mit einem strategischen Ansatz die Ausgründung erleichtert werden. Das Beteiligungsmanagement übernimmt dabei die Beratung und Begleitung von Beteiligungen im Rahmen von Ausgründungen aus der Hochschule. Dadurch ist das Beteiligungsmanagement ein wichtiger Baustein zur nachhaltigen Verankerung der Gründerkultur.

Die Universität zu Lübeck ist schließlich in vielen unterschiedlichen Netzwerken (regional, Bund, International) tätig. Diese Netzwerke sind für den WTT essentiell.

3.2.2 Ressourcenausstattung der zentralen Unterstützungseinrichtungen WTT

Im Bereich WTT ist das Präsidium mit einem Vizepräsidenten für Transfer und Digitalisierung vertreten. Der WTT ist ansonsten wie folgt personell besetzt:

- Referat Technologietransfer:
 - 1,0 Leitung/Industriekontakte und -verträge
 - 0,78 Sekretariat
 - 0,78 Erfindungsmeldungen und Patente, WIPANO Förderung
 - 1,0 Administration und Projektmanagement
- BioMedTec Management GmbH:
 - Geschäftsführung in Personalunion mit Leitung Stabsstelle
 - 0,78 Projektmanagerin (finanziert von den Gesellschafterinnen)
 - 0,83 Projektmitarbeiterin Projekt „StartUp SH“ (Gründungsförderung in Schleswig-Holstein)
 - 0,90 Projektmitarbeiterin „Koordination Gesundheitstechnologien am Standort Lübeck“
 - Projektabrechnung und Buchhaltung in Personalunion mit Stelle Administration und Projektmanagement in der Stabsstelle TT
- UTK GmbH:
 - Geschäftsführung in Personalunion mit Direktor Institut für Softwaretechnik und Programmiersprachen (ISP)
 - ½ Assistenzstelle

3.2.3 Anreizsystem für den Transfer an der Universität zu Lübeck

Die Universität zu Lübeck hat bisher keine besonderen Maßnahmen zur Incentivierung von Transferaktivitäten eingerichtet. Es gibt allerdings verschiedene Möglichkeiten zur Gratifikation von erfolgreichen Transferaktivitäten, denen die Hochschule auch einen gewissen Grad an diese Aktivitäten befördernden Charakter zurechnet:

- Um die hochschulinternen Bemühungen zur Schutzrechtsverwertung besonders zu fördern, erhalten die Institute einen wesentlichen Anteil an den Verwertungserlösen, derzeit ca. 50% der Gesamterlöse.

- Das Prinzip der Erfindervergütung wurde per Präsidiumsbeschluss auch auf nicht patentierbares geistiges Eigentum ausgeweitet. So erhalten Wissenschaftler*innen z.B. bei der Auslizenzierung von Zelllinien 30% der Verwertungserlöse.
- Die Kaufmannschaft zu Lübeck, die Professor Hans-Heinrich Otte Stiftung und die Universität zu Lübeck verleihen seit 2016 den Thomas-Fredenhagen-Preis der Kaufmannschaft zu Lübeck für besondere Leistungen und Aktivitäten im Bereich des Technologietransfers sowie der Patent- und Schutzrechtsentwicklung. Der mit 10.000 Euro dotierte Preis konzentriert sich auf den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis, er fördert die interdisziplinäre Perspektive. Bewerben können sich Arbeitsgruppen aus allen Kliniken und Instituten. 2019 wurde erstmals zusätzlich ein mit EUR 3.000 dotierter Nachwuchspreis verliehen.

3.3 Transfer-/Kooperationsaktivitäten, Akteure und Kommunikation

3.3.1 Verwertungskette

Die Identifikation von vielversprechenden Technologien, Erfindungen und Ideen erfolgt an der Universität zu Lübeck kontinuierlich und systematisch mit einem Multimethodenansatz. Eine zentrale Rolle dabei übernehmen die Technologie-Scouts, die durch den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeiter*innen und Direktor*innen der Institute, Kliniken und Forschungseinrichtungen relevante Entwicklungen erfassen. Hierzu wurde ein Technologieradar entwickelt, in dem die laufenden Forschungsprojekte und Aktivitäten nach ihrer Transferwahrscheinlichkeit abgebildet sind. Quantitative Befragungen unter den Institutsdirektor*innen und deren Auswertung durch die Datenbank PURE komplettieren die Identifikationsmaßnahmen. Gleichzeitig ist neben der querschnittsorientierten Datenerhebung und -auswertung eine Längsschnitorientierung in den Identifikationsmaßnahmen angelegt, um Entwicklungen über die Zeit verfolgen zu können.

Für die Optimierung schutzrechtsfähiger Ergebnisse für den Transfer und um der wachsenden Bedeutung eines professionellen Schutzrechts-/IP-Managements im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Aufgaben gerecht zu werden sowie klare Regeln und Handlungsweisen für den Umgang mit geistigem Eigentum festzulegen, hat die Universität zu Lübeck eine Patentstrategie auf der Basis ihrer übergeordneten Transferziele verabschiedet, die im jeweils nächsten Strukturentwicklungsplan fortgeschrieben wird.

Die Universität zu Lübeck ist bestrebt, alle Forschungsergebnisse vor ihrer Veröffentlichung auf wirtschaftliche Verwertbarkeit zu prüfen und gegebenenfalls in Form von gewerblichen Schutzrechten zu sichern und dem Markt zur Verfügung zu stellen. Dazu baut die Universität zu Lübeck ihr Schutzrechtssportfolio und gleichzeitig ihre Verwertungsaktivitäten fortlaufend aus. Bereits seit der Novelle des Arbeitnehmererfindungsgesetzes im Jahr 2002 kooperiert sie dabei eng mit Patent- und Verwertungsagentur SH GmbH (PVA) und partizipiert aktuell wie die THL an der Förderinitiative WIPANO des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Transfer bedeutet im Sinne der Patentstrategie jedoch nicht nur die möglichst optimale Verwertung von gewerblichen Schutzrechten in Form von Lizenzierungen, Veräußerungen und Ausgründungen. Die Universität zu Lübeck nutzt ihr Schutzrechtssportfolio auch als strategisches Marketinginstrument bei der Einwerbung von Drittmitteln und der Etablierung von Kooperationen mit der Industrie.

Parallel zur Verwertung von gewerblichen Schutzrechten etabliert die Universität zu Lübeck den Bereich der Know-how-Verwertung. Dieser Bereich erfasst alles Wissen, das nicht durch gewerbliche Schutzrechte gesichert werden kann oder soll.

3.3.2 Kooperationsformate des WTT

An der Universität zu Lübeck werden die folgenden Transferformate ein- bzw. umgesetzt:

- Auftragsforschung
z.B. klinische Studien oder Softwareentwicklungsprojekte mit regionalen Firmen wie Dräger
- Wissenschaftliche Dienstleistungen (z.B. Beratungen)

- F&E-Kooperationen (Drittmittelprojekte)
Drittmittelprojekte werden in großem Umfang durchgeführt, vor allem auf BMBF- und EU-Ebene, aber auch bilaterale Industriekooperationen (bspw. ZIM).
- Patente
In jedem Industrievertrag wird die IP-Frage klar geregelt. Es gibt diverse Patente, die direkt in solchen Projekten entstanden sind.
- Ausgründungen
Durch die EXIST-Gründerhochschule und einige Vorgängerprojekte ist dies einer der Schwerpunkte der Universität.
- Weiterbildungsaktivitäten (Gastvorträge, etc.)
Den Schwerpunkt dieser Aktivitäten, die ansonsten sehr dezentral organisiert sind, bildet das Mittelstandskompetenzzentrum 4.0, in dem Wissen zu 4.0-Technologien an die Wirtschaft weitergegeben wird.
- Transfer in die Gesellschaft
Seit dem Jahr 2012, in dem Lübeck „Stadt der Wissenschaft“ war, finden vielfältige Aktivitäten in Zusammenarbeit mit der Hansestadt Lübeck statt. Aktuell werden die Aktivitäten in diesem Bereich mit der TH Lübeck und der Musikhochschule im Projekt „Lübeck hoch 3“ umgesetzt.

3.3.3 Thematische Schwerpunkte im WTT

Ein wesentlicher Fokus der relevanten Aktivitäten der Transferakteure liegt im Bereich des Forschungsschwerpunktes Biomedizintechnik und der angrenzenden Gebiete. Die Aktivitäten im Kompetenzzentrum TANDEM (Technology and Engineering in Medicine) sind hier besonders herauszustellen, stehen aber nicht alleine. Über das Zentrum hinaus pflegen die Institute enge Verbindungen zu einer Vielzahl von Unternehmen. Die Universität ist bestrebt, strategische Partnerschaften durch die Abschlüsse von Kooperationsrahmenverträgen zu festigen und zu intensivieren. In den Bereichen Digitalisierung und KI ist die UzL bestrebt, die Transferaktivitäten deutlich auszubauen.

Die beiden weiteren Forschungsschwerpunkte (Infektion und Entzündung sowie Gehirn, Hormone und Verhalten) und auch interdisziplinäre Themenfelder wie z.B. Ernährung sind bisher in Hinblick auf die Transferaktivitäten am Campus nicht so sichtbar wie die Biomedizintechnik.

Generell ist die Universität als Transferpartner noch zu unbekannt in der Region und muss selbst viel tun, um externe Partner zu finden. Insbesondere die Zahl der als Transferpartner relevanten Kleinen und Mittleren regionalen Unternehmen ist im nationalen Vergleich eher gering, so dass für Transferprojekte (z.B. ZIM-Kooperationsnetzwerke) teilweise die kritische Masse fehlt.

3.3.4 Treiber im WTT

Transferaktivitäten kommen oft von den Wissenschaftlern selbst, wenn es sich bspw. um Drittmittelprojekte und Auftragsforschung handelt. Andere, wie z.B. Ausgründungen, ergeben sich oftmals aus dem Gespräch zwischen Wissenschaftlern, dem Referat TT und Mitarbeitern des Instituts für Entrepreneurship und Business Development. Dritte schließlich, wie Transfer in die Gesellschaft oder größere Transferverbundprojekte wie „Innovative Hochschule“ oder „EXIST Potentiale“, werden häufig aus dem Präsidium angestoßen.

3.3.5 Erfassung von WTT-Aktivitäten

Kooperationsaktivitäten mit externen Partnern werden, soweit das möglich ist, von der Stabsstelle WTT zentral erfasst. Für die Kontaktpflege und -dokumentation werden im Transfer große Hoffnungen in das vor kurzem eingeführte Customer-Relationship Management System „COBRA“ gesetzt. Das neue Forschungsinformationssystem der Universität, welches sich ebenfalls in der Einführung befindet, soll in Zukunft auch dazu dienen, Transfer relevante Forschungsaktivitäten besser erfassen

zu können. Die genaue Umsetzung hierzu steht noch aus. Im Bereich Gewerbliche Schutzrechte ist werden mit der Datenbank „PatOrg“ alle Erfindungs- und Patentvorgänge umfassend dokumentiert.

3.3.6 Interne und externe Transparenz des WTT

Die Aktivitäten des Wissens- und Technologietransfers werden über folgende Formate sichtbar gemacht:

- Informationsveranstaltungen der Uni und/oder des BioMedTec-Campus, oft in Zusammenarbeit mit externen Partnern wie der IHK oder der Lübecker Wirtschaftsförderung. Beispiele: Campus Pitch, Forschung erforschen, BioMedTec Ideas
- Web-Seite
- Firmenbesuche von Präsidentin, VP Technologietransfer und/oder Leiter Stabsstelle WTT

3.4 Analyse der Ausgangslage

Im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung eines Transfer-Audits mit dem Stifterverband im Jahre 2019 wurde eine Analyse der oben geschilderten Ist-Situation des Transfers der UzL vorgenommen.

3.4.1 Allgemeine Einschätzung der Ausgangssituation

Die Universität zu Lübeck (UzL) hat sich im Bereich Transfer prinzipiell schon gut aufgestellt:

- Sie hat eine ausgearbeitete und sich dynamisch entwickelnde Transferstrategie, die auch Patente und Gründungen abdeckt.
- Es gibt eine belastbare Infrastruktur zur Unterstützung von Transferaktivitäten.
- Bei den Wissenschaftlern besteht vielfach großes bis sehr großes Interesse an Transferaktivitäten.
- Die Universität verfügt über transferrelevante Fachbereiche, die thematisch hervorragend zum regionalen Wirtschaftsprofil passen.
- Die Universität ist in einen Transferverbund eingebunden, in dem man sich sehr gut versteht und sehr gut miteinander arbeitet.

Trotzdem könnte die Universität als Transferpartner noch bekannter sein, die Potentiale werden noch zu wenig genutzt. Die folgenden detaillierten Stärken und Schwächen wurden herausgearbeitet.

3.4.2 Stärken und Chancen

- Klarer Fokus der Aktivitäten auf Medizin, Medizintechnik, Informatik und Lebenswissenschaften, bei starker Verzahnung zwischen Grundlagen- und Anwendungsforschung mit klarer Spezialisierung und Profilbildung. Dieses Profil passt gut zum regionalen Umfeld und der Wirtschaftsstruktur mit einigen Großunternehmen und zahlreichen KMU im medizinischen Bereich.
- Das Klinikum als starker Partner für den Transfer im Gesundheitssektor
- Die Größe der Universität und die damit verbundenen kurzen Wege lassen eine schnelle Reaktion auf neue Anforderungen zu.
- Wissens- und Technologietransfer (WTT) wird in der Hochschulleitung als wichtige Aufgabe wahrgenommen. Transfer steht regelmäßig auf der Agenda.
- Damit einhergehend eine gute Unterstützungsinfrastruktur mit Verankerung im Präsidium. Hoher Servicegedanke und Regeln für Transferaktivitäten (Vertragstemplates, IP etc.) sind vorhanden. Die WTT-Stelle ist gut erreichbar und ansprechbar.
- Alle Hochschulinstitute befinden sich auf dem Campus. Auch hier ermöglichen kurze Wege eine schnelle Abstimmung.
- Hohe Transferaffinität vieler Wissenschaftler*innen. Großes Interesse an wirtschaftsnaher Forschung

- Gut ausgestatteter Transferpreis mit hohem Renommee

3.4.3 Schwächen und Herausforderungen

- Als Transferpartner und insbesondere als starker Informatik/Technik-Standort immer noch zu unbekannt (Die Universität wird in Stadt und Region vielfach immer noch als „Medizinische Universität Lübeck“ bezeichnet bzw. oft sogar mit dem Klinikum gleichgesetzt).
- Die Unterstützungsinfrastrukturen wie Stabsstelle, BioMedTec Management GmbH, UniTransferKlinik werden in der Abgrenzung als zu diffus und in der Folge als redundant empfunden.
- Diese unklaren Schnittstellen führen auch extern zu Informationsdefiziten. Viele KMU kennen die WTT-Stabstelle nicht und wissen nicht, wer Ansprechpartner sein könnte.
- Die Größe der Universität macht adäquate flexible Finanzierung benötigter Funktionen in der Transferstelle schwierig (z. B. Saisongeschäft). Für kurz- und mittelfristige Transferarbeit gibt es im WTT kein Personal, koordinierende Transferaufgaben können nicht wahrgenommen werden. Auch im Gründungsbereich ist dies ein ernstes Problem.
- Niedriges Prozessverständnis (z. B. Unklarheit in zeitlichen Abläufen, Dauer von Vertragsverhandlungen) führt zu z.T. unstrukturiertem Vorgehen und falschen Erwartungshaltungen der Transferakteure.
- Die Verwaltung der Hochschule ist zu unflexibel für Wirtschaftskooperationen (unterschiedliche Reaktions- und Arbeitsgeschwindigkeiten).
- Der Fokus der Wissenschaft der Universität liegt in erster Instanz auf hochrangigen Forschungsprojekten und Publikationen. Der Stellenwert für Transferaktivitäten (industriennahe Forschung) ist dementsprechend gering.
- Anwendungsbezogene Forschung wird an der UzL auf breiter Front durchgeführt, aber der eigentliche Transfer in fertige Produkte, neue Unternehmen etc. wird zu wenig begleitet bzw. selbst durchgeführt. Bspw. könnte es deutlich mehr Gründungsinitiativen geben.
- Die Vernetzung mit überregionalen Unternehmen und Netzwerken wird als verbesserungswürdig angesehen. Gleiches gilt für die überregionale Presse.
- Fehlende Transparenz der Unternehmenskontakte. Viele Kontakte werden nicht zentral erfasst. Ein CRM-System fehlt.

4 Ziele

Das wesentliche und umfassende 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 Universität und der Erfinder*innen ab.

Dieses wesentliche Ziel des WTT der UzL wird durch drei strategische Unterziele operationalisiert:

- **[Menschen] Alle Mitglieder der Universität zu Lübeck sind für den Technologie- und Wissenstransfer sensibilisiert.**
Nur, wenn alle oder zumindest ein großer Teil der Mitglieder der Universität 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.

- **[Strukturen und Prozesse] Die Universität zu Lübeck hat die notwendigen Strukturen, Prozesse und Angebote, um Technologie- und Wissenstransfer adäquat umzusetzen.**

Wissens- und Technologietransfer kann nur effizient umgesetzt werden, wenn die entsprechenden Unterstützungsstrukturen und die darauf aufbauenden Prozesse klar definiert sind. Die Universität wird ihre Strukturen und Prozesse regelmäßig überprüfen und an den aktuellen Bedarf anpassen. Sie wird insbesondere auch mögliche Synergieeffekte nutzen, die aus einer Zusammenarbeit auf diesem Gebiet mit den anderen Partnern auf dem BioMedTec-Campus Lübeck, insbesondere der TH Lübeck, entstehen können. Schließlich wird sie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um die als notwendig erkannten Strukturen aufzubauen und betreiben und die Prozesse umsetzen zu können.

- **[Verwertungskette] 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 u.ä. Die einzelnen Glieder der Kette werden jeweils einzeln betrachtet und gefördert, aber auch der Gesamtprozess wird einer ständigen Überprüfung und Anpassung unterzogen. Für einzelne Elemente werden gesonderte Strategien verfasst, insbesondere für Patente, Ausgründungen und Beteiligungen.

5 Handlungsfelder

Um diese Ziele zu erreichen, wird die Universität zu Lübeck auf den folgenden Feldern aktiv werden.

5.1 Strategie- und Zielentwicklung im Transferbereich ausbauen

Die UzL wird ihre eigenen strategische Eckpunkte und Ziele im Bereich Wissens- und Technologietransfer beständig weiterentwickeln, heruntergebrochen auf die verschiedenen Teilaspekte des Transfers. Sie wird dabei ein auch weiterhin **erweitertes Transferverständnis über den klassischen WTT** hinaus in den Blick nehmen, d.h. nicht nur die Verwertung von Forschungsergebnissen im engen Sinne in Form von Patenten, Lizenzen, FuE-Kooperationen, Ausgründungen etc. verfolgen, sondern im weiteren Sinne jede Form des bidirektionalen Austauschs mit dem Umfeld einer Hochschule unterstützen.

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

Die bereits im Zuge der Bewerbung für die „Innovative Hochschule“ erarbeitete **SWOT-Analyse** wird noch einmal sorgfältig überprüft und erweitert, um diese als tragfähige Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung der Transferstrategie nutzen zu können.

Ausgehend von den eigenen Überlegungen wird die UzL für sich definieren, welche Teilbereiche sie vorzugsweise **alleine realisieren** möchte und in welchen Transferfeldern sie sich inhaltlich und strukturell welchen Mehrwert aus einer **engen Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern** auf dem Campus, insbesondere der TH Lübeck, verspricht. Mit der TH Lübeck wird die bereits bestehende gemeinsame Transferstrategie ebenfalls fortwährend weiterentwickelt.

Für diese und die im folgenden beschriebenen Aktivitäten wird ein **Zeitrahmen erarbeitet** und für die Umsetzung mit dem jeweiligen **Ressourcenbedarf** versehen.

5.2 Sensibilisierung und Aktivierung für Transfer ausbauen

Eine weitere Chance für die Weiterentwicklung des Transfers an der UzL liegt in einer noch breiteren Sensibilisierung der Hochschulmitglieder für Transfer als relevanter Leistungsdimension. In diesem Zuge sollte auch einer teilweise noch vorhandenen Skepsis gegenüber der Kooperation mit der Wirtschaft entgegengewirkt werden. Hierbei muss möglichst auch 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** und letztgenannte ggf. weiter ausgebaut werden. In diesem Zusammenhang ist dabei zunächst zu klären, wie die externen Transfereinrichtungen, insbesondere die beiden GmbHs BioMedTec und UTK aufgestellt sein sollen. Es werden folgende Aktivitäten umgesetzt:

- klare Information über die Transferstrukturen mit geeigneten Formaten
- stärkere Unterstützung 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** bietet die Universität zu Lübeck ihren Mitgliedern außerdem das notwendige Fundament für einen erfolgreichen Technologie- und Wissenstransfer. Die dafür erforderlichen Strukturen, Prozesse und Angebote werden kontinuierlich ausgebaut und verbessert.

Schließlich wird zur weiteren Mobilisierung der Transferaktivitäten von Mitgliedern der Universität das bisher nur rudimentär bestehende **Anreizsystem deutlich ausgebaut**. In diesem Rahmen 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 und ggf. **zeitliche Freiräume und Möglichkeiten der Entlastung bzw. finanzieller Vorteile**, auch in Form von **Infrastrukturunterstützung**, geschaffen.

5.3 Externe Vernetzung stärken

Neben der internen Mobilisierung soll auch die externe Vernetzung gezielt gestärkt werden. Dies kann beispielsweise über eine **deutliche Verstärkung und Systematisierung gemeinsamer Besuche** von Wissenschaftler*innen und Institutsdirektor*innen bei Unternehmen und potentiellen Kooperationspartner*innen erfolgen. Zusätzlich soll ein **unterstützendes Matching** aufgebaut werden, um Expertise nachfrage- und problemlösungsorientiert gezielt zusammenzubringen und eine proaktive Kontaktaufnahme zu befördern.

Speziell im **Anwendungsfeld der Medizin/Medizintechnik** sollen folgende zusätzlichen Potenziale genutzt werden:

- Die Medical Device Regulation (MDR) stellt insbesondere StartUps und KMUs vor große Herausforderungen. Das soll genutzt werden, denn hier besteht hoher Bedarf von Unternehmen

(insb. KMU) im Hinblick auf die Identifizierung und Zusammenarbeit mit klinischen Partner*innen.

- Auch bietet der bereits 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 Künstlichen Intelligenz in Medizin und Medizintechnik wird als sehr vielversprechend betrachtet, da auch hier enormer Bedarf bei Partnern der Wirtschaft erkennbar ist.
- Ein weiterer Ansatzpunkt liegt schließlich darin, die vorhandene medizinisch-technische Infrastruktur zur Nutzung für KMU zugänglich zu machen und nach außen zu vermarkten, um dadurch neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren.

5.4 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**. Dazu 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 und Unternehmensgründungen) ab.

Neben den oben schon angesprochenen Maßnahmen sollen auch die externen Beziehungen besser genutzt werden. Zur Stärkung der Verwertung soll mit der zuständigen Patentverwertungsagentur noch enger zusammengearbeitet werden, beispielsweise über Ziel- bzw. Leistungsvereinbarungen, so dass ein stärkerer Anreiz für die Unterstützung der Verwertung entsteht.

5

Gemeinsame Transferstrategie
der Universität zu Lübeck
und der Technischen
Hochschule Lübeck
2021–2025



***GEMEINSAME
TRANSFERSTRATEGIE***
**DER UNIVERSITÄT
ZU LÜBECK UND
DER TECHNISCHEN
HOCHSCHULE
LÜBECK 2021 – 2025**

VORBEMERKUNG

Dieses Dokument beschreibt die gemeinsame Transferstrategie der Universität zu Lübeck (UzL) und der Technischen Hochschule Lübeck (THL). Sie ist in einem umfangreichen Strategieprozess im Rahmen des gemeinsamen Transfer-Audits des Stifterverbands 2019/2020 entstanden und bildet die Grundlage für die Zusammenarbeit auf dem Hanse Innovation Campus Lübeck (HIC Lübeck). Sie ergänzt damit die beiden Einzel-Transferstrategien der Hochschulen, insbesondere auf den Gebieten, auf denen sie eng kooperieren. Die Strategie hat zunächst einen zeitlichen Horizont von fünf Jahren. Nach dieser Zeit sollen die gemeinsamen Strukturen und Ziele überprüft und ggf. überarbeitet werden.



Abbildung 1: Luftaufnahme des Hanse Innovation Campus

Die beiden Hochschulen sind durch ihre Lage am Campus räumlich direkt benachbart, was die seit Jahren praktizierte Zusammenarbeit, vor allem im Wissens- und Technologietransfer, sehr befördert. Auf dem Campus finden sich in direkter räumlicher Nähe neben den Hochschulen weitere Forschungszentren, wie DFKI, Fraunhofer iMTE und MEVIS, das Technologiezentrum und das Universitätsklinikum. Die Hochschulen teilen sich neben dem Wissens- und Technologietransfer auch ein gemeinsames Audimax, die Bibliothek und zahlreiche weitere gemeinsame Einrichtungen.

Sichtbarster Ausdruck und Basis dieser Kooperation ist der in 2021 neu gegründete Hanse Innovation Campus Lübeck (früher BioMedTec Wissenschaftscampus). Gemeinsam mit mehr als einem Dutzend weiteren Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft wird hier an innovativen Dienstleistungen und Produkten sowie an gesellschaftlichen Innovationen gearbeitet, um die Forschungsergebnisse der wissenschaftlichen Partner in die Wirtschaft von Lübeck und der Hansebelt-Region zu transferieren.

1 VISION

Das gemeinsame Vorgehen der beiden Hochschulen basiert vor allem auf der Entwicklung des HIC Lübeck und dem folgenden damit verbundenen Leitgedanken:

DAS MITEINANDER VON WISSENSCHAFT, WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT AUF DEM HANSE INNOVATION CAMPUS LÜBECK IST DER ZENTRALE INNOVATIONSMOTOR FÜR LÜBECK UND DIE GESAMTE HANSEBELT-REGION.

2 MISSION

In einer zunehmend globalisierten Wirtschaft und einer breit gefächerten Wissensgesellschaft, wie der unseren, 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, Treiber von Innovationen und Lösungen von gesamtgesellschaftlichen Problemen. Der rekursive Austauschprozess zwischen Akademia, Wirtschaft und Gesellschaft beginnt schon bei der Entstehung grundlegender Forschungsergebnisse und wird im Rahmen der Weiterentwicklung, Konkretisierung, Umsetzung und Anwendung der entstehenden Innovation kontinuierlich fortgeführt. Damit haben die Hochschulen eine herausragende Stellung bei der Aufgabe, die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft nachhaltig zu sichern. Durch die Zusammenarbeit unterschiedlichster Disziplinen und im Schulterschluss mit der regionalen Wirtschaft können so Problemstellungen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet und ganzheitliche Lösungen entwickelt werden.

Der gemeinsame HIC Lübeck bildet die Basis, um Potenzial und Vielfalt an wissenschaftlichen Kompetenzen für exzellente, interdisziplinäre und grundlegende wie auch angewandte Forschung zusammenzuführen und weiterzuentwickeln. Die Hochschulen arbeiten intensiv mit der Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen, anderen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen und der Gesellschaft auf Basis eines partnerschaftlichen Miteinanders zusammen. Der Standort der Hochschulen am HIC Lübeck zeichnet sich im Besonderen dadurch aus, dass sich die Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Technologiezentren mit ihrer Gründerszene und viele Unternehmen in unmittelbarer Nähe zueinander befinden. Die Wege sind kurz und das gemeinsame Verständnis für die Lösung interdisziplinärer Problemstellungen der gemeinsame Nenner. Durch Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsprojekte tragen beide Hochschulen mit ihren Partnern zur Weiterentwicklung des regionalen Innovationssystems, ihrer eigenen Forschungsstrategie sowie der Profilbildung des Campus bei. Um den Technologietransfer mit der Wirtschaft strukturiert weiterzuentwickeln, werden Prozesse und Strukturen der Partner systematisch aufgebaut und genutzt, um allen Anspruchsgruppen adäquate Kooperationsmöglichkeiten zu schaffen. Dazu zählen ebenfalls Aktivitäten zur Etablierung strategischer Partnerschaften, die, wie die Umsetzung der regionalen Innovationsstrategie des Landes Schleswig-Holstein, zentrale Bausteine der Mission sind.

3 AUSGANGSLAGE

3.1 LÜBECK UND DER HANSEBELT

Lübeck liegt zwischen den beiden Großstädten Hamburg und Kopenhagen in der sogenannten „Hansebelt-Region“ (s. Abbildung 2). Zu dieser erweiterten Region zählt die Stadt Lübeck, aber auch Wismar und Teile Hamburgs sowie die Kreise Herzogtum Lauenburg, Ostholstein und Segeberg, Stormarn und Nordwestmecklenburg. Die in Umsetzung befindliche feste Querung des Fehmarnbells wird der Wachstumsachse Hamburg-Lübeck-Kopenhagen weitere wichtige Impulse geben.



Abbildung 2: Die Hansebelt-Region

Die Hansebelt-Region ist von einer mittelständischen Unternehmensstruktur geprägt. Im 20. Jahrhundert wurde die Region überwiegend von Industrien, wie Schiff- oder Maschinenbau, geprägt. Ende der 90er Jahre kam es zu einer schweren Strukturkrise und zum Niedergang ganzer Industriezweige, was zu einem Verlust von 25.000 Arbeitsplätzen und einer Arbeitslosenquote von über 20 % führte. In dieser Situation vollzog die gesamte Region einen Richtungswechsel, indem sie vermehrt auf die im Kern schon angelegte Gesundheits-

wirtschaft setzte und diese Zukunftsbranche ausbaute. Daneben gewannen auch traditionellere Branchen deutlich an Bedeutung, wie etwa Ernährung oder Logistik. Parallel zum Aufbau der Wirtschaftsstrukturen in den genannten Branchen legten auch die beiden Hochschulen am Campus ihre thematischen Schwerpunkte auf diese Bereiche. Heute sind Gesundheits- und Ernährungswirtschaft (mit einer starken Schnittmenge) die dominierenden Branchen in der Hansebelt-Region mit Weltmarktunternehmen, wie Dräger und Euroimmun, den Schwartau Werken, Niederegger und einer wachsenden Startup- und KMU-Szene. Die Sparten Medizintechnik, Biotechnologie und Gesundheitsdienstleistungen bringen heute bereits allein in Lübeck schon über 16.000 Beschäftigten Arbeit und den Unternehmen mehr als 2,3 Mrd. Euro Umsatz. Aber auch die Branchen Ernährung und Logistik spielen für die Hochschulen eine wichtige Rolle, ebenso wie die wachsende Digitalwirtschaft. Abbildung 3 zeigt die Wirtschaftsindikatoren für Lübeck auf Basis der Daten von 2017.

auch die Clusterorganisationen in den verschiedenen Spezialisierungsfeldern eine wichtige Rolle. Zu erwähnen sind vor allem Life Sciences Nord (ein regionales Branchennetzwerk für Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma für die Länder Hamburg und Schleswig-Holstein), FoodRegio (eine Initiative von norddeutschen Unternehmen und Einrichtungen der Ernährungswirtschaft) und der KI-Transfer-Hub (ein Netzwerk aus Wissenschaft und Wirtschaft zum Thema „Künstliche Intelligenz“).

3.3 DIE TECHNISCHE HOCHSCHULE LÜBECK

Die Technische Hochschule Lübeck (THL) ist eine Hochschule mit klarem Profil, regional verwurzelt und gleichzeitig international ausgerichtet. Mit ihrer disziplinären und kulturellen Vielfalt und Offenheit gestaltet sie Innovation rund um die Themen „Technik – Ressourcen – Lebenswelten“. In diesem Selbstverständnis kümmert sie sich um die Lösung technischer, methodischer und gesellschaftlicher Fragestellungen, die den Menschen und ihrer unmittelbaren Lebenswelt dienen sollen. An der auf Zukunftstechnologien ausgerichteten forschungs- und drittmittelstarken THL wird anwendungsbezogen und praxisorientiert gelehrt und geforscht. Derzeit studieren rund 5.200 Studierende in 41 Studiengängen an der THL.

Bereits seit den neunziger Jahren hat die THL das Thema Transfer im Blick und verfügt über eine relativ hohe Transfersensibilisierung, -orientierung und -verankerung. Insbesondere für eine TH ist das Transferverständnis sehr breit und beinhaltet sowohl klassische Wissens- und Technologietransfer-Aktivitäten, wie z. B. FuE-Projekte und strategische Kooperationen mit Unternehmen, als auch gesellschaftlichen Transfer. Hier sei z. B. auf die Aktivitäten des JuniorCampus hingewiesen, die sich an Kindergartenkinder und Schüler:innen richten.

Die Innovationskultur der THL zeichnet sich durch die Beteiligung der Hochschulmitglieder an vielfältigen Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit internen und externen Partnern aus. Die THL versteht sich hierbei als Impulsgeber und Bindeglied zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Für die THL ist deshalb der Transfer als Querschnittsaufgabe eine zusätzliche Leistungsdimension, der wesentlich zu ihrer Profilbildung beiträgt. In der Umsetzung ihrer Transferstrategie verfolgt die THL in Kooperation mit Praxispartnern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft die Ziele, wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationsprozesse/Transformationen aktiv zu gestalten, ihre regionale Verankerung zu stärken und ihre Sichtbarkeit in der Gesellschaft zu erhöhen. Diese Ziele sollen durch ein weitreichendes, weitere strategische Bausteine umfassendes Konzept erreicht werden:

- Hochschulstrategie 2020: Mit der Hochschulstrategie THL 2030 wurden gemeinsam Ziele, Maßnahmen und Wege der zukünftigen Ausrichtung und Entwicklung der Hochschule bestimmt. Die THL entwickelt strategische Kompetenz- und Zukunftsfelder, in denen übergreifend Transferaktivitäten durchgeführt werden.

- Fachgruppenkonzept: Zur Weiterentwicklung des Strategiefeldes Forschung und Transfer wurde ein Konzept zur Umsetzung von Forschung und Transfer in Fachgruppen entwickelt. Kern dieses Konzeptes sind inhaltlich definierte Fachgruppen, zu denen sich die Hochschullehrenden zusammenschließen.
- Kompetenzfelder- und -zentren: Ausgewählte Kompetenzfelder, in denen die THL dauerhaft aktiv ist, werden durch Kompetenzzentren besetzt, um Themen und Inhalte zu bündeln, in denen die THL aktuell in Forschung und Transfer schwerpunktmäßig aktiv ist. Zurzeit werden die folgenden vier Kompetenzzentren betrieben: CIB (Centrum Industrielle Biotechnologie) für das Feld Biotechnologie, TANDEM (Technology and Engineering in Medicine) für Medizintechnik, CoSA (Kommunikation – Systeme – Anwendungen) für Kommunikationssysteme und ISy (Institut für Interaktive Systeme) für Interaktive Systeme.

Die Transferstrategie der THL basiert auf den o. g. Strategien und Konzepten und ist die Grundlage für Umsetzung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Sicherung der TH Lübeck als Transferhochschule. Sie umfasst drei Handlungsfelder, die Formate für Transfer in der Forschung, in der Lehre und durch Kommunikation und Vernetzung, die Strukturen des Transfers sowie Inhalte des Transfers, die sich aus dem Profil der Hochschulstrategie TH 2030 ergeben. Sie ist dabei die Basis für die daran anknüpfenden Transferkonzepte der vier Fachbereiche der Hochschule.

Für die Umsetzung und Förderung der Transferaktivitäten ist die Stabsstelle Forschung und Transfer (FT) neben den Forschungs- und Entwicklungsthemen verantwortlich. Sie berichtet direkt an den für Transfer zuständigen Vizepräsidenten. Sie unterstützt die Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Dabei bringt sie ihre Netzwerkkontakte von Themenclustern über Technologiezentren bis hin zu Kammern ein. Die THL ist zudem an verschiedenen operativen Transferplattformen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beteiligt. Zu erwähnen sind die Hanse Innovation Campus GmbH (vormals: BioMedTec Management GmbH), die Medizinische Laserzentrum Lübeck GmbH (MLL), die THL Projekt GmbH, die OnCampus GmbH und die UniTransferklinik GmbH. Als zusätzliche regionale Beteiligungen sind zu nennen: PVA SH GmbH, WTSH GmbH, EKSH GmbH und die WTP GmbH. Daneben ist die Hochschule an einer Vielzahl internationaler, nationaler und regionaler Netzwerke beteiligt.

3.4 DIE UNIVERSITÄT ZU LÜBECK

1964 als Medizinische Akademie gegründet, hat die Universität zu Lübeck (UzL) in den ersten 50 Jahren ihres Bestehens ihr medizinisches Profil in Forschung und Lehre zu einer erfolgreichen Life-Science-Universität entwickelt. Seit 2015 ist sie Stiftungsuniversität und knüpft damit an die über Jahrhunderte gewachsene und bedeutende Stiftungskultur der Hansestadt Lübeck an. Mit ihren eng vernetzten Forschungsfeldern auf den Gebieten der Medizin, Naturwissenschaft, Informatik und Technik fühlt sich die UzL in besonderer Weise der gesellschaftlichen Aufgabe verpflichtet,

mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zum medizinischen Fortschritt, zur Gesundheit und Heilung von Krankheiten sowie zu einem gerechten und friedvollen Zusammenleben der Menschen beizutragen. In ihrer forschungsbasierten, praxisnahen Lehre folgt sie einer umfassenden Bildungsidee und bildet Persönlichkeiten aus, die bereit sind, ihr Wissen in den Dienst der Gesellschaft zu stellen und Verantwortung zu übernehmen. An der Schnittstelle von Medizin, Naturwissenschaft und Technik tragen Wissenschaftler:innen und Wissenschaftler der UzL in interdisziplinärer Zusammenarbeit durch Entwicklung neuer Technologien und Behandlungsformen zum gesellschaftlichen Fortschritt bei. Ziel ist eine moderne Medizin und Technikentwicklung, die den Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen und seiner selbstbestimmten Verantwortung für die eigene Gesundheit in den Mittelpunkt stellt, getreu dem Motto der Universität: „Im Focus das Leben“. Inhaltlich stehen vor allem die Themen Gehirn – Hormone – Verhalten, Entzündung, Biomedizintechnik, Genetik sowie Künstliche Intelligenz in der Medizin/Medizintechnik im Zentrum der Forschungsarbeiten. Insbesondere gemeinsame Forschung wird in den Zentren der Universität durchgeführt, wie bspw. im CBBM (Gehirn, Hormone, Verhalten), im BMF (Biomedizinische Forschung) und im ZKIL (Zentrum für KI Lübeck).

Die UzL hat seit vielen Jahren umfangreiche Erfahrung in anwendungsorientierter Forschung vorzuweisen. Es gibt zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Transferaktivitäten u. a. in Form von Wirtschaftskooperationen, Verbundprojekten und Ausgründungen. Auch die Vernetzung mit der regionalen Gesellschaft wurde seit 2012 durch die Auszeichnung der Hansestadt Lübeck als Stadt der Wissenschaft intensiviert. Beispiele hierfür sind die ausgeprägte Wissenschaftskommunikation in der Region über Veranstaltungsformate, wie Schülerakademien, Nacht der Labore und den Mini Master sowie das umfassende Projekt Lübeck hoch 3.

Für die Umsetzung dieser verschiedenen Transferaktivitäten wurden Strukturen mit entsprechenden Ressourcen entwickelt. Dazu gehören die drei Referate Technologietransfer, Kommunikation sowie Strategische Partnerschaften und Fundraising. Die schon genannte Schülerakademie ist dem Bereich Zentrale Einrichtungen zugeordnet. Der gesamte Bereich Wissens- und Technologietransfer wird im Präsidium durch eine/n Vizepräsident*in vertreten.

Neben dem o. g. Referat Technologietransfer ist die Universität zu Lübeck an verschiedenen operativen Transferplattformen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beteiligt. Zu erwähnen sind die Hanse Innovation Campus GmbH, die Medizinische Laserzentrum Lübeck GmbH (MLL), der Transfer- und Weiterbildungs-OP und die UniTransferklinik GmbH. Als zusätzliche regionale Beteiligungen sind zu nennen: PVA SH GmbH, WTSH GmbH, EKSH GmbH und die WTP GmbH. Daneben ist die Hochschule an einer Vielzahl internationaler, nationaler und regionaler Netzwerke beteiligt.

Mit ihrer eigenen Transferstrategie verfolgt die UzL folgende konkrete Ziele, die auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse ebenfalls im Rahmen des Transfer-Audits erarbeitet wurden:

- **[Menschen]** Alle Mitglieder der UzL sind für den Technologie- und Wissenstransfer sensibilisiert.
- **[Strukturen und Prozesse]** Die UzL hat die notwendigen Strukturen, Prozesse und Angebote, um Technologie- und Wissenstransfer adäquat umzusetzen.
- **[Verwertungskette]** Vielversprechende Technologien, Erfindungen und Ideen werden systematisch identifiziert und in den Verwertungsprozess überführt.
- **[Bürgergesellschaft]** Der Austausch mit der Bürgergesellschaft soll weiter intensiviert werden.

Diese Ziele sollen auf den folgenden Handlungsfeldern durch verschiedene Aktivitäten verfolgt werden:

- Strategie- und Zielentwicklung im Transferbereich ausbauen (auch und vor allem auf dem gemeinsamen Campus)
- Sensibilisierung und Aktivierung für Transfer ausbauen (vor allem durch bessere Information und deutliche Ausweitung des Anreizsystems)
- externe Vernetzung stärken (durch noch mehr Angebote an Wirtschaft und Gesellschaft)
- Verwertungspotenzial identifizieren und nutzen (durch Optimierung der einzelnen Glieder der wissenschaftlich-wirtschaftlichen Wertschöpfungskette).

Die hier beschriebene gemeinsame Transferstrategie wird in den vier Handlungsfeldern jederzeit mitgedacht.

3.5 DER HANSE INNOVATION CAMPUS LÜBECK – VORMALS BIOMEDTEC CAMPUS

THL und UzL verfolgen auf ihrem gemeinsamen Campus eine strategische Partnerschaft, die der Entwicklung gemeinsamer wissenschaftlicher Schwerpunkte dient. Die beiden Hochschulen kooperieren, auch unter Einbezug weiterer Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft, bereits in den Bereichen Forschung, Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer und Ausgründungen.

Die Vernetzung der beiden Hochschulen am Campus wurde durch die Auszeichnung der Hansestadt Lübeck als „Stadt der Wissenschaft“ durch den Stifterverband im Jahr 2012 intensiviert und mündete in der Gründung des „BioMedTec Wissenschaftscampus“. Sie wurde mit einer weitreichenden Kooperationsvereinbarung auf ein solides Fundament gestellt. Auf Grund der zu einengenden inhaltlichen Begrenzung des Titels „BioMedTec“ hat sich der Campus in 2021 zum Hanse Innovation Campus Lübeck weiterentwickelt (s. dazu auch Abschnitt 3.7).

Am HIC Lübeck basiert die Vernetzung der Kooperationspartner auf komplementärer Ergänzung der Kompetenzen, des wissenschaftlichen Equipments und der Arbeitsbereiche, auf räumlicher

Nähe und nicht zuletzt auch auf den guten persönlichen Beziehungen zwischen den handelnden Personen. Der gemeinsam gegründete HIC Lübeck bildet das Herzstück des sogenannten Hochschulstadtteils Lübeck und vereint auf einem Gelände beide Hochschulen sowie weitere Wissenschafts- und Technologieeinrichtungen. Unter diesem Dach werden zahlreiche kooperative Forschungsprojekte eingeworben und durchgeführt. Zudem sind die außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf dem Campus in Lübeck punktuell in die Lehre der beiden Hochschulen vor Ort eingebunden: Studierende von THL und UzL erhalten über Projektarbeiten, Seminararbeiten und Praktika einen direkten Einblick in die forschungsbezogene Arbeit der Forschungseinrichtungen. Darüber hinaus entstehen weitere Kooperationsmöglichkeiten für die Forschungseinrichtungen im Verbund. Projekte, die allein nicht durchgeführt werden könnten, werden durch Kooperation nun Teil des Portfolios der Forschung zwischen den Partnern auf dem Campus.

Die Hanse Innovation Campus GmbH ist die gemeinsame Geschäftsstelle des Campus. Sie unterstützt die Transferstellen der Hochschulen bei der Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft. Dazu organisiert sie campusübergreifende Transferveranstaltungen, auch mit strategischen Partnern, und stärkt die Sichtbarkeit der einzelnen Akteure des Campus nach innen und außen. Die Mitarbeiter:innen der Campus GmbH knüpfen Kontakte zu zahlreichen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren der Region. Sie koordinieren und unterstützen die Gründungsberatung in der gemeinsamen Einrichtung des „GründerCubes“ und beraten die Hochschulen im Bereich Beteiligungen.

Die Weiterentwicklung des HIC Lübeck, über die inhaltliche Änderung im Titel hinaus, bietet die Möglichkeit, den bereits bestehenden Transferstrukturen einzelner Einrichtungen am Campus eine gemeinsame Basis zu geben und gemeinsam zu überprüfen, ob die eingesetzten Maßnahmen für den Transfer der Wissenschaft in die Wirtschaft geeignet sind. Die gemeinsam definierten Ziele und Werte müssen sich zukünftig in der internen und auch externen Zusammenarbeit am HIC Lübeck wiederfinden. Es müssen neue Wege der internen und externen Kommunikation und Prozesssteuerung gefunden werden, um das Miteinander für den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu optimieren und den Transfer zu einer gemeinsamen Aufgabe am Campus zu machen.

3.6 KERNELEMENTE DER BISHERIGEN KOOPERATION IM WISSENS- UND TECHNOLOGIE-TRANSFER

Wie schon beschrieben, arbeiten die beiden Hochschulen bereits seit vielen Jahren zusammen, wofür der vormalige BioMedTec Wissenschaftscampus und jetzige HIC Lübeck die Plattform darstellt. In der Zusammenfassung lassen sich die folgenden drei Kooperationsgebiete identifizieren:

- **Anwendungs- und transferorientierte Forschung**

Die beiden Hochschulen haben inhaltlich nur wenige Schnittstellen, diese jedoch werden in der anwendungsorientierten Forschung sehr konsequent gemeinsam bearbeitet. Besonders

hervorzuheben ist hier der Bereich Medizintechnik, wo es im Lauf der Jahre eine größere Zahl gemeinsamer Verbundprojekte gab, u. a. das noch heute aktive Kompetenzzentrum „Tandem“. Aber auch in der Informatik und seit wenigen Jahren zunehmend in den Ernährungswissenschaften gibt es substantielle Kooperationen, die zumeist „bottom-up“ entstanden sind.

- **Praxisorientierte Lehre**

Die beiden Hochschulen tauschen in einem geringen Umfang Lehrveranstaltungen aus, in einem größeren Umfang aber Personal im Rahmen sogenannter „Brückenprofessuren“. Insbesondere aber betreiben sie zwei gemeinsame Studiengänge, nämlich den englischsprachigen Master „Biomedical Engineering“ und den Master „Hörakustik und audiologische Technik“.

- **Wissens- und Technologietransfer im engeren Sinne**

Die Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Transfers ist sicherlich die wichtigste und zugleich umfangreichste. Im Zentrum stehen hier die vielfältigen Aktivitäten zur Gründungsunterstützung sowie der Wissenstransfer in die Bürgergesellschaft. Besonders erfolgreich waren beide Hochschulen zusammen bei den verschiedenen EXIST-Programmen; insbesondere waren sie zusammen EXIST-Gründerhochschule, was zu einem ganz erheblichen Bedeutungsgewinn für die Gründungsunterstützung auf dem Campus führte. Heute werden die vielfältigen Aktivitäten in diesem Bereich gemeinsam organisiert und unter dem Dach des GründerCubes auch örtlich gebündelt. Der Wissenstransfer in die Bürgergesellschaft hat vor allem durch den Gewinn des Titels „Stadt der Wissenschaft“ enormen Auftrieb bekommen. Heute betreiben die beiden Hochschulen zusammen mit der Musikhochschule Lübeck das Projekt „Lübeck hoch 3“, das einen flexiblen Rahmen für die Vernetzung zwischen Lübecker Wissenschaft und Gesellschaft bietet.

3.7 ANALYSE

Insgesamt lässt sich an der Beschreibung im vorherigen Abschnitt bereits erkennen, dass die gemeinsamen Aktivitäten, obschon doch zum großen Teil recht erfolgreich, eher als punktuell, wenig strukturiert und, mit Ausnahme der Gründungsunterstützung und der Kommunikation mit der Gesellschaft, keiner umfassenden Strategie folgend, zu bezeichnen sind. Aus dieser Erkenntnis heraus initiierten die beiden Hochschulen das schon genannte Transfer-Audit des Stifterverbands, das zusammengefasst die folgenden Analyseergebnisse betreffend der Kooperation ergab:

- Eine Kooperation der beiden Hochschulen auf dem Gebiet des Transfers ist sehr sinnvoll, jedoch sollen beide Hochschulen ihr jeweils eigenes Profil wahren und ausnutzen, so dass ein gesundes Verhältnis aus Kooperation und Wettbewerb entsteht. In der Folge soll jede Hochschule für sich entscheiden, auf welchen Transferfeldern sie eigenständig aktiv sein will, und beide zusammen sollen die gemeinsam zu bearbeitenden Felder bestimmen. Dies ist zurzeit noch zu unpräzise definiert, so dass einerseits Ressourcen ineffizient eingesetzt werden, andererseits häufiger Kompetenzstreitigkeiten auftreten.

- Der gemeinsame BioMedTec-Campus ist einerseits eine bekannte Marke geworden, andererseits jedoch thematisch zu eng aufgestellt, als dass sich beide Hochschulen in ihrer Gesamtheit dort wiederfinden.
- Das Potenzial der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen aus Wirtschaft und Gesellschaft der Region Lübeck wird noch zu wenig genutzt.

Das Audit schlägt eine Reihe von Maßnahmen vor, um diese Probleme anzugehen bzw. zu lösen, von denen die wichtigsten und für die Kooperation relevanten im Folgenden aufgeführt werden:

- M1: Gesamttransferstrategie entwickeln (bereits erledigt; das Ergebnis ist dieses Dokument)
- M2: Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen stärken einbinden
- M3: Ausgestaltung des gemeinsamen Campus definieren
- M4: Externe Stakeholder:innen in den Strategieprozess einbinden
- M5: Hochschulübergreifende und interdisziplinäre Vernetzung fördern
- M6: Kopplung interner und externer Adressat:innen ausbauen
- M7: Externes Umfeld analysieren und zielgruppenspezifisch bedienen
- M8: Transparenz über Kompetenzen und Leistungsangebote ausbauen
- M9: Leistungsangebote für KMU entwickeln und Infrastrukturen sichtbar machen.

Bevor nun die Abdeckung dieser Maßnahmen in der konkreten Strategie beschrieben wird, soll zunächst noch das gemeinsame Transferverständnis der beiden Hochschulen beschrieben werden (als Ergebnis des Strategieentwicklungsprozesses in M1).

4 TRANSFERVERSTÄNDNIS DER BEIDEN HOCHSCHULEN

Im Projekt „Transferbarometer“ des Stifterverbands wurde eine umfassende Systematik zur Beschreibung und Kategorisierung aller möglichen Transferaktivitäten entwickelt (s. Abbildung 4). Die Transfersystematik bildet die Bandbreite möglicher Aktivitäten und Formate in insgesamt acht Transferfeldern ab. Darüber hinaus betrachtet sie die institutionellen Rahmenbedingungen als wichtige Ausgangsvoraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung einer Transfer- und Kooperationskultur auf Ebene der Gesamtorganisation. Das Transferprofil einer Einrichtung setzt sich dann aus einer individuellen Kombination einzelner Transferfelder zusammen¹. Die beiden Hochschulen haben sich entschlossen, diesen Rahmen zu verwenden, um ihre eigenen Aktivitäten besser einordnen und strukturieren zu können. In der nun im Folgenden beschriebenen gemeinsamen Transferstrategie werden insbesondere diese Felder abgedeckt:

- als zentrale Arbeitsgebiete forschungsbasierte Kooperation und Verwertung, transferorientierte Lehre und Weiterbildung sowie Infrastruktur
- als erweiterte Arbeitsgebiete Wissenschaftsdialog und Entrepreneurship.

Transfer- und Kooperationskultur				
Institutionelle Voraussetzungen	Strategie Ist Transfer Bestandteil in Zielbildungsprozessen und internen / externen Leistungsmessungen	Anzeige & Wertschätzung Wird Transfer als relevante wissenschaftliche Leistungsdimension sichtbar und gezielt gefördert?	Operative Strukturen & Prozesse Gibt es operative Strukturen und Prozesse, um die Aktivitäten und Akteur*innen im Transfer serviceorientiert zu unterstützen?	Personal & Ressourcen Welche personellen und finanziellen Kapazitäten stehen für Transfer zur Verfügung?
	Transferfelder	Forschungsbasierte Kooperation & Verwertung Anwendung von Forschungsergebnissen für gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen	Relationship-Management Aufbau und Entwicklung persönlicher Beziehungen für möglich spätere Transferaktivitäten	Infrastruktur Bereitstellung technischer (Großgeräte, Datenbanken) und nicht-technischer Ausstattung (Bibliotheken, Sammlungen)
		Transferorientierte Lehre & Weiterbildung Einbindung wissenschaftsexterner Partner*innen in Lehr- und Lernformate	Wissenschaftliche Beratung für Entscheider*innen und Betroffene Formalisierte Aktivitäten zur Unterstützung wissenschaftsbasierter Entscheidungen	Wissenschaftsdialog Dialogorientierte Formate der Wissenschaftskommunikation mit der Gesellschaft

Abbildung 4: Transfersystematik des Transferbarometers des Stifterverbands (<https://www.stifterverband.org/transferbarometer>)

Die letzten beiden Punkte sollen dabei keineswegs außeracht gelassen werden. Wie oben beschrieben sind die dazu erarbeiteten Instrumente jedoch am HIC Lübeck schon sehr weit entwickelt und in vollem Einsatz, so dass die beiden Hochschulen sich in der Periode 2021 – 2025 schwerpunktmäßig mit den zentralen Arbeitsgebieten beschäftigen werden, um die verfügbaren Ressourcen effizient einzusetzen. Das Niveau der beiden erweiterten Arbeitsgebiete soll jedoch unbedingt gehalten werden.

5 ZIELE – DIE KONZEPTIONELLE EBENE

Das zentrale Ziel der gemeinsamen Transferstrategie besteht darin, den HIC Lübeck zum Innovationsmotor von Lübeck und der Hansebelt-Region zu machen. Dazu müssen Strukturen, Prozesse und Formate (weiter-)entwickelt werden, um die Schaffung von Innovationen zu befördern. Innovationen in diesem Zusammenhang meint natürlich vor allem Neuerungen bei Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, die von Unternehmen vermarktet werden.

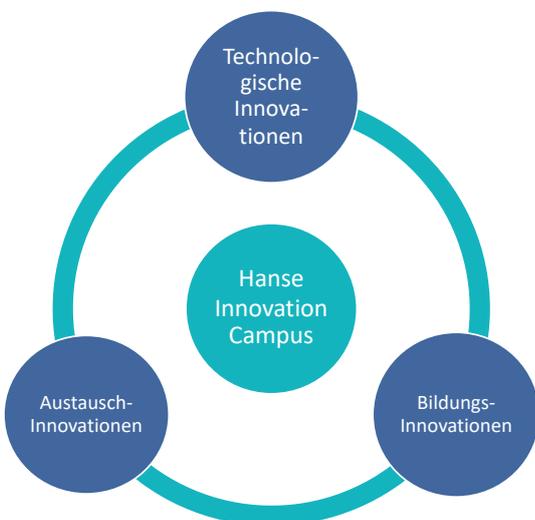


Abbildung 5: Die konzeptionelle Ebene

Genauso wichtig sind jedoch auch Innovationen, die eben jede Struktur, Prozesse und Formate des Campus betreffen und die sozusagen als "Maschinenraum" des Campus dafür sorgen, dass ein Forschungsergebnis überhaupt in eine Innovation im Sinne eines neuen Produkts oder eine neue Dienstleistung mündet. Deswegen

soll zunächst, bevor die eigentlichen Transferfelder mit ihren Strukturen, Prozessen und Formaten betrachtet werden, der Innovationsraum strukturiert werden, mit dem sich der HIC Lübeck beschäftigen soll. Diese in Abbildung 5 dargestellte konzeptionelle Ebene enthält die drei Elemente „Technologische Innovationen“, „Austauschinnovationen“ und „Bildungsinnovationen“ und wird im Folgenden beschrieben. Maßgeblich ist dabei der Austausch zwischen den einzelnen Innovationsebenen. Sie stehen nicht über- oder nebeneinander, sondern sind bewusst in einem Kreislauf dargestellt. So werden Maßnahmen nicht punktuell eingesetzt, sondern können, anders als bisher, in stetigem Austausch und Weiterentwicklung auf unterschiedlichen Ebenen zusammenwirken.

5.1 TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN

Technologische Innovation sind das zentrale Ziel der Aktivitäten auf dem Campus. Nur mit innovativen Produkten und Dienstleistungen in den zentralen Branchen kann der Wohlstand der Region aufrechterhalten werden, und es ist die zentrale Aufgabe des HIC Lübeck, zu diesem Ziel beizutragen. Es wird also darum gehen, die von den Forschungseinrichtungen des Campus erarbeiteten Forschungsergebnisse in solche Innovationen zu verwandeln. Dies gelingt am besten, wenn die Campuspartner bereits in frühen Phasen einer Entwicklung mit den entsprechenden Unternehmen in Kontakt kommen und kooperieren. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die passenden Strukturen, Prozesse und Formate (weiter-)entwickelt und vor allem der Kooperation der entsprechende Raum gegeben werden.

5.2 AUSTAUSCHINNOVATIONEN

Um technologische Innovationen zu erreichen, muss es, wie schon kurz beschrieben, auch eine Innovation bei den Strukturen, Prozessen und Formaten geben, die sich auf die Form des Austauschs, also des konkreten Transfers beziehen. Es ist wichtig, nicht in den eingefahrenen Strukturen verhaftet zu bleiben oder immer nur mit derselben Art von Veranstaltungen auf die potenziellen Kooperationspartner zuzugehen. Deshalb sind als wichtige operative Ziele dieser Strategie zu nennen:

- Aufbau und Betrieb effizienter und passgenauer Strukturen zur Transferunterstützung (was z. B. durch eine Zusammenlegung der Transferstellen der beiden Hochschulen erreicht werden könnte)
- leicht verständliche und attraktiv zu nutzende Prozesse in der Transferunterstützung, sowohl intern in den Hochschulen als auch zwischen den Hochschulen/Campus-Forschungspartnern und zwischen den Campus-Partnern und den „Kunden“
- ein sich immer wieder erneuernder Satz von frischen und attraktiven Transferformaten und die Ermittlung der Bedarfe der Unternehmen in Lübeck und der Hansebelt-Region, um passgenaue Angebote für die Wirtschaft liefern zu können.

5.3 BILDUNGSINNOVATIONEN

Die dritte für diese gemeinsame Transferstrategie zentrale Innovationsart sind Bildungsinnovationen. Hier wird es darum gehen, das Thema Transfer stärker in den Köpfen zu verankern und das Mitdenken von Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu einer Selbstverständlichkeit werden lassen. Diese Art von Innovation richtet sich entsprechend einerseits vor allem an die Studierenden und Promovierenden der Hochschulen, die damit von Anfang an mit dem Gedanken vertraut gemacht werden, dass ihre Arbeit, ihr Können und ihr Wissen volkswirtschaftlich extrem relevant sind. Gleichzeitig können diese die wichtigsten Vorgehensweisen und Mechanismen des Transfers kennenlernen und schließlich auch von den Erfahrungen der Menschen, die bereits im Berufsleben stehen, lernen und somit profitieren. Andererseits profitieren umgekehrt genau diese Menschen vom Kontakt mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, die ihnen über entsprechende Formate der Bildungsinnovationen vermittelt werden.

6 HANDLUNGSFELDER – DIE STRUKTURELLE EBENE

Um nun diese drei Innovationstypen umzusetzen, wird die konzeptionelle Ebene von einer strukturellen Ebene umschlossen. Zur Unterstützung jeder der drei Innovationsarten gibt es eine zentrale

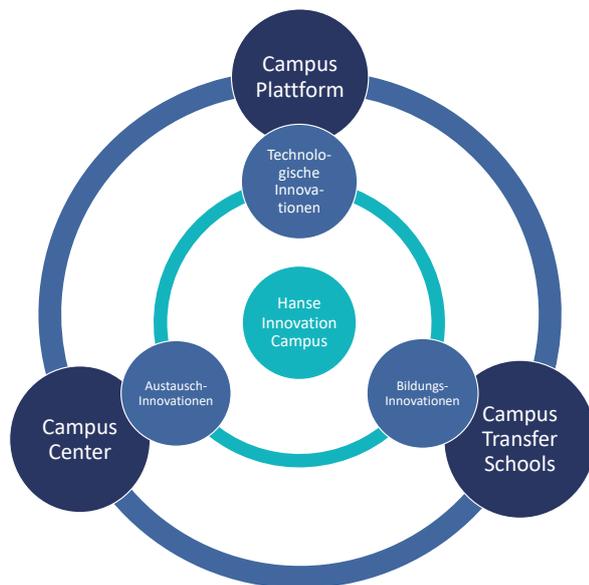


Abbildung 6: Die strukturelle Ebene

Struktur, die in den kommenden Jahren aufgebaut wird und die als Basis für die Entwicklung des jeweiligen Innovationstyps dient. Dabei kann die Abbildung von einem Element der konzeptionellen auf einer der strukturellen Ebene nicht 1:1 erfolgen; vielmehr werden die Strukturen miteinander verbunden sein und jede ihren Teil zur Realisierung einer bestimmten Innovation beitragen. Nichtsdestotrotz lässt sich jede der drei Strukturen schwerpunktmäßig je einer Innovationsart zuordnen. Der Ansatz ist in Abbildung 6 dargestellt und wird im Folgenden detaillierter beschrieben.

6.1 CAMPUS PLATTFORM

Die zentrale Struktur zur Unterstützung der gemeinsamen Erarbeitung von technologischen Innovationen wird die Campus-Plattform werden. Der Begriff drückt aus, dass hier ein Raum geschaffen wird, der die Zusammenarbeit von Wissenschaftler:innen, vor allem von THL und UzL, aber auch von den beteiligten Forschungseinrichtungen, und Mitarbeiter:innen aus Forschung und Entwicklung der jeweiligen Partnerunternehmen möglichst gut befördert und unterstützt. Natürlich

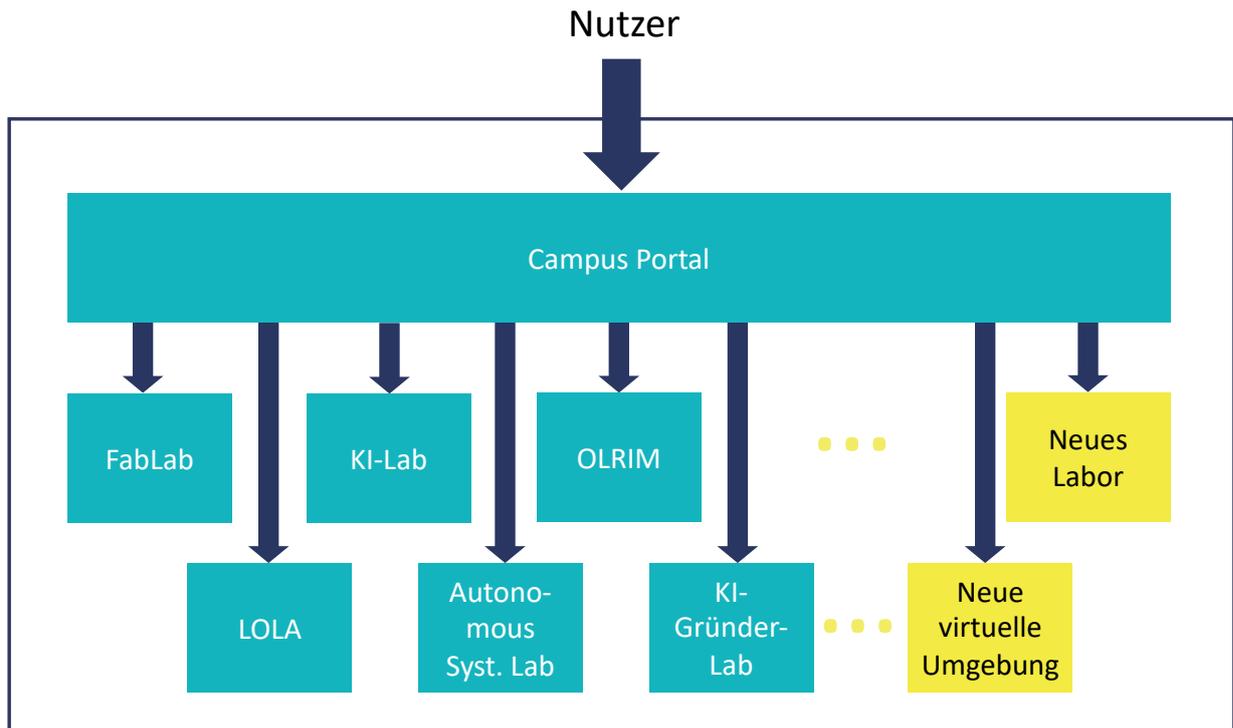


Abbildung 7: Struktur der Campus Plattform

gibt es auf dem Campus durchaus schon solche Räume, allerdings sind diese meist nicht gut sichtbar. Sie sind nicht für die Zusammenarbeit optimiert, und oft sind die vorhandenen Räume auch nicht für alle gewünschten Zwecke ausreichend. Bei der Entwicklung der Plattform wird es deshalb zwei Stoßrichtungen geben müssen, die auch in der Gesamtsicht der Struktur in Abbildung 7 erkennbar sind:

- Schaffung eines gemeinsamen Portals, über das auf alle Elemente der Plattform zugegriffen werden kann, sei es bspw. durch Buchen von Räumlichkeiten, Zugang zu virtuellen Kooperationsräumen oder Nutzung von Simulationsumgebungen, etc. Ein solches Portal erleichtert nicht nur den Zugang zu den einzelnen Elementen der Plattform, sondern gestattet auch eine viel gezieltere Ansprache der Zielgruppen durch Marketingmaßnahmen. Außerdem gibt es für den Nutzer, sowohl von Seiten der Wissenschaft, als auch von Seiten der Wirtschaft, eine zentrale Anlaufstelle, die alle Möglichkeiten, die der Campus in diesem Bereich zu bieten hat, übersichtlich aufzeigt.
- Schaffung neuer Elemente unter dem Dach des Campus-Portals, um neue Bedarfe abzudecken und neu verfügbare Technologien einzusetzen.

6.2 CAMPUS CENTER

Die Struktur zur Unterstützung der Entwicklung von Austauschinnovationen wird das so genannte Campus Center. Dieser Name wurde bewusst gewählt, um nicht nur auszudrücken, dass die dort angesiedelten Aktivitäten gemeinsam in einem Center durchgeführt werden, sondern auch, dass es sich um ein Gebäude handeln kann und wird. Für die Umsetzung gibt es bereits konkrete Pläne. Außerdem wird ausgedrückt, dass dies der zentrale Ort für die Organisation des Campus ist, wo auch Strukturen wie bspw. Beiräte, Geschäftsstelle, etc., untergebracht werden sollen. Entsprechend sollte die Struktur mindestens die folgenden Maßnahmen gestatten:

- Bündelung der transferrelevanten Organisationseinheiten der beiden Hochschulen (die Transferreferate) sowie der Campus GmbH mit der wünschenswerten Folge einer effizienteren Nutzung der Ressourcen
- Örtlich benachbarte Ansiedlung der beiden Institute für Entrepreneurship der Hochschulen, der gemeinsamen Gründungsunterstützung, die durch die Campus GmbH organisiert wird, sowie des Gateway 49, des Campus-Accelerators für frisch gegründete Startups und evtl. des FabLabs sowie des KI-GründerLabs, um eine lückenlose Gründungsunterstützung zu gewährleisten
- Weiterentwicklung der BioMedTec GmbH zur Hanse Innovation Campus GmbH mit erweitertem Aufgabenspektrum
- Steuerung der effizienten Ressourcenauslastung im Bereich Transfer inklusive klarer Aufgabenverteilung und Strukturierung
- Entwicklung und Optimierung campusrelevanter Transferprozesse, an denen mehrere Partner beteiligt sind
- Ansiedlung der Campus-Geschäftsstelle und der weiteren Governance-Strukturen des Campus
- Entwicklung und Umsetzung einer internen und externen Kommunikationsstrategie unter Einbezug der Campus-Partner
- Entwicklung und Durchführung innovativer Austauschformate
- Weiterentwicklung der weiteren Strukturen (Campus-Plattform, Campus Schools)

6.3 CAMPUS TRANSFER SCHOOLS

Zur Umsetzung von Bildungsinnovationen wird das Konzept der „Campus Transfer Schools“ entwickelt und umgesetzt. Deren Ziel ist es, Lehrangebote aufzubauen bzw. zu strukturieren, die einerseits transferorientiert und andererseits für den Campus relevant sind. Solche Campus Schools sollen als gemeinsame Einrichtungen der THL und UzL aufgebaut werden. Es wird zwei Arten von Lehrmodulen geben: auf der einen Seite curriculare Lehre für die Studiengänge und damit die Studierenden der beiden Hochschulen und auf der anderen Seite Weiterbildungsangebote für Externe. Lehrangebote der ersten Kategorie werden sich vor allem durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Studierenden und bereits im Beruf Stehenden auszeichnen, wobei sich die Lehrmodule auf alle Phasen von Bachelor über Master bis Promotion erstrecken sollen. Lehrangebote der

zweiten Kategorie sollen vor allem schon länger im Beruf Stehende mit den neuesten Ergebnissen der wissenschaftlichen Forschung bekanntmachen.

Es ist durchaus denkbar, dass mehrere Campus Transfer Schools geschaffen werden. Diese Transferstrategie gibt jedoch vor, mindestens eine „Transfer School of Digital Transformation“ ins Leben zu rufen und strukturell zu etablieren.

6.4 INTERAKTION DER STRUKTUREN

Wie oben schon erwähnt werden die Strukturen nicht unabhängig voneinander entwickelt und betrieben, sondern sie werden sich gegenseitig beeinflussen und befruchten. Einen Überblick über die Beziehungen zwischen den einzelnen Strukturen geben die Pfeile in Abbildung 8 (die farbigen Punkte werden in Kapitel 7 thematisiert), die im Folgenden erläutert werden:

- **Campus Center ↔ Campus Plattform**

Der Campus Center kann für die Campus-Plattform wichtige Vermarktungsaufgaben übernehmen, die Plattform also sozusagen in den Zielgruppen bekanntmachen. Außerdem werden neue Austauschformate entstehen, die eine Nutzung der Plattform(en) des Campus beinhalten. Umgekehrt wird durch die Verfügbarkeit neuer und innovativer Plattformen für die technologische Zusammenarbeit bzw. überhaupt erst deren Verfügbarmachung über die Campus Plattform die Entwicklung bspw. neuer Austauschformate oder Gründungsideen befeuert.

- **Campus Center ↔ Campus Transfer Schools**

Auch für die Transfer Schools kann das Campus Center Vermarktungsaufgaben übernehmen, insbesondere wenn die Transfer Schools in einer späteren Phase auch für die Weiterbildung genutzt werden. Umgekehrt werden die Transfer Schools dem Center auch immer wieder Anregungen für neue Formate geben können, indem sie durch die Nähe von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden aus Unternehmen helfen, wichtige Trends, aber vor allem auch Bedarfe zu identifizieren und zu kommunizieren.

- **Campus Transfer Schools ↔ Campus Plattform**

Die Campus Transfer Schools werden in hohem Maße von der Campus Plattform profitieren, da die einzelnen Elemente der Plattform wie Labore, Simulatoren, virtuelle Begegnungsräume, etc., stark in die transferorientierte Lehre eingebunden werden. Umgekehrt wird eine intensive Nutzung der Campus-Plattform in der transferorientierten Lehre dazu führen, dass Verbesserungen für die existierenden Einrichtungen angeregt und vor allem auch Ideen für Erweiterungen und gänzlich neue Einrichtungen entstehen werden.

7 UMSETZUNGSEBENE – PROJEKTE

Nachdem mit der konzeptionellen Ebene die Ziele und mit der strukturellen Ebene die Handlungsfelder vorgegeben wurden, müssen letztere nun mit Leben gefüllt werden. Es ist zwar nicht Aufgabe dieser Strategie, konkrete Umsetzungsprojekte zu definieren, sie soll aber doch eine Leitlinie für deren Design vorgeben. Einen Überblick über den Ansatz gibt Abbildung 8.

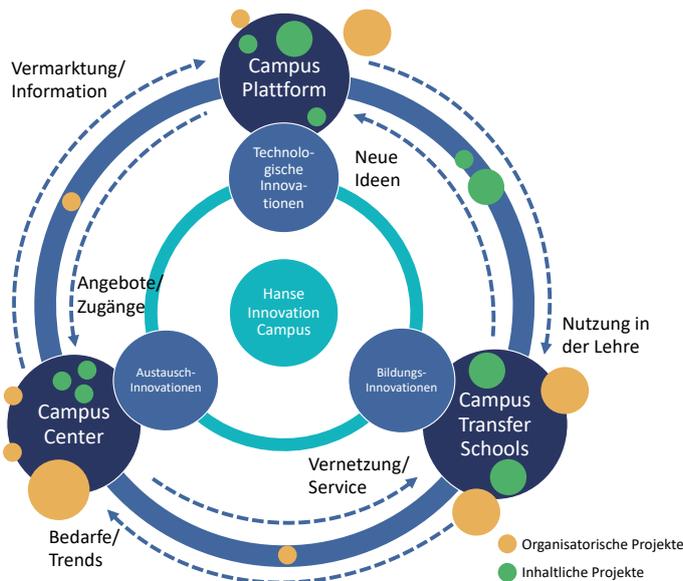


Abbildung 8: Die Projektebene

Es wird unterschieden zwischen organisatorischen und inhaltlichen Projekten. Organisatorische Projekte dienen dem Aufbau und Betrieb der jeweiligen Struktur. Beispiele wären – als sehr großer orangefarbener Kreis in der Abbildung 8 – der Bau eines Campus-Center-Gebäudes oder – als kleiner orangefarbener Kreis bei der Campus-Plattform – die Entwicklung einer Buchungssoftware für die offenen Labore des Campus. Inhaltliche Projekte haben die Nutzung der jeweiligen Struktur zum Ziel, sei es als Demonstratoren, um Vorlagen für weitere

Projekte dieser Art zu generieren, oder eben als Angebote im realen Betrieb. Um auch hier Beispiele zu nennen: ein kleiner grüner Kreis in einer Campus Transfer School könnte ein Seminar in Form eines KI-Hackathons sein, der in der Dräger-Garage (dem Ort für Innovations-Management der Firma Dräger in Lübeck) stattfindet und von gemischten Teams aus Unternehmensmitarbeiter:innen und Studierenden bestritten wird. Ein großer grüner Punkt in der Campus-Plattform könnte ein virtuelles „Haus der Ernährung“ sein, in dem sich Wissenschaft, Wirtschaft und Bürgergesellschaft jederzeit treffen und austauschen können.

Gerade die eher inhaltlich getriebenen Projekte sollen und werden eher bottom-up entstehen und gar nicht unbedingt immer eine größere Finanzierung benötigen (bspw. in den Campus Transfer Schools). Es ist jedoch auch das Ziel dieser gemeinsamen Transferstrategie, einen Rahmen zu schaffen, der überzeugende Bewerbungen für große nationale Ausschreibungen wie die „Innovative Hochschule“ oder den „T!Raum“ gestattet bzw. unterstützt. Auch für die in Lübeck sehr bedeutsame Stiftungsszene ist eine klare Strategie für die Bewilligung von Projekten entscheidend. In diesem Sinne werden Projekte auch – vermutlich vor allem die organisatorischen – top-down von den Hochschulleitungen gemeinsam initiiert, beantragt und umgesetzt. Bei all diesen Anträgen soll von den Antragstellern auf die gemeinsame Transferstrategie verwiesen werden.

8 ERFOLGSKONTROLLE

Um am Ende dieser Planungsperiode (2021 – 2025) feststellen zu können, ob die gemeinsame Transferstrategie ihren Zweck erfüllt hat, soll der Erfolg anhand entsprechender Indikatoren gemessen werden. Indikatoren wie die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, Arbeitslosenzahlen, Einkommensentwicklungen, Bruttoinlandsprodukt, Gewerbeerträge oder Umsätze, die Anzahl von Unternehmensgründungen oder die Ansiedlung neuer Unternehmen in der Region sind zwar grundsätzlich dazu geeignet, ex-post einen Strukturwandel festzustellen, soweit Messdaten solcher Indikatoren verfügbar sind. Allerdings sind statistisch valide Zahlen immer nur mit einem erheblichen zeitlichen Verzug verfügbar, so dass diese Kennzahlen kaum als unmittelbare Steuerungsgrößen herangezogen werden können.

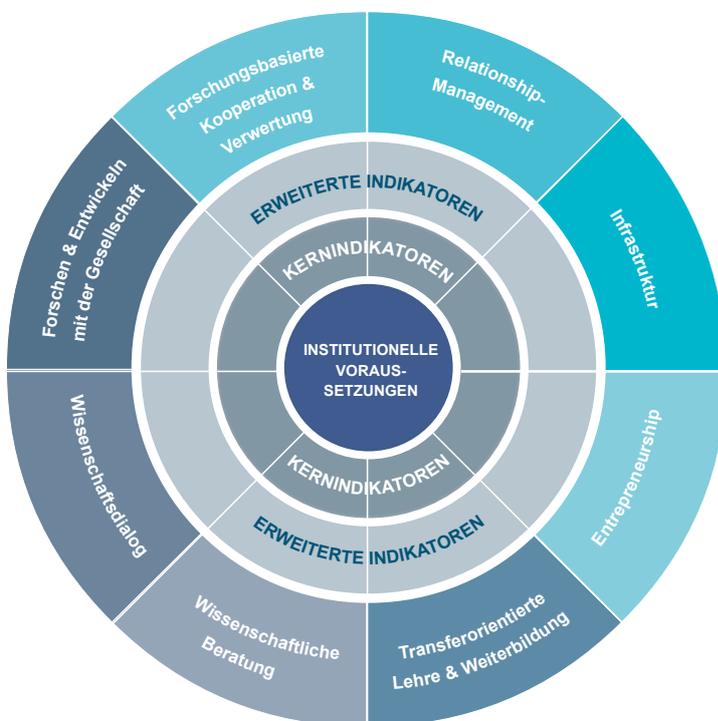


Abbildung 9: Erfolgsindikatoren nach dem Transferbarometer des Stifterverbandes

Dies wurde auch im schon genannten Projekt „Transferbarometer“ erkannt. Das in Abbildung 9 gezeigte grundsätzliche Schema der Erfolgsindikatoren soll in dieser Transferstrategie verwendet werden. Das Projekt „Transferbarometer“ läuft allerdings zurzeit noch; die erarbeiteten Sätze an Erfolgsindikatoren sind noch nicht öffentlich verfügbar. Aus Sicht der THL und der UzL ist es äußerst sinnvoll, aus Gründen der Vergleichbarkeit und der Vollständigkeit noch abzuwarten, bis die Indikatoren bekannt sind, um sie dann anschließend – möglicherweise leicht modifiziert – in die Strategie zu übernehmen und einen Prozess für ihre Überprüfung zu definieren².

Daneben werden aber auch qualitative Faktoren miteinbezogen werden, die bspw. auf Basis von Experteninterviews ermittelt werden.

²Die Ergebnisse des Transferbarometers werden am 2. Dezember 2021 verfügbar sein.





UNIVERSITÄT ZU LÜBECK

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

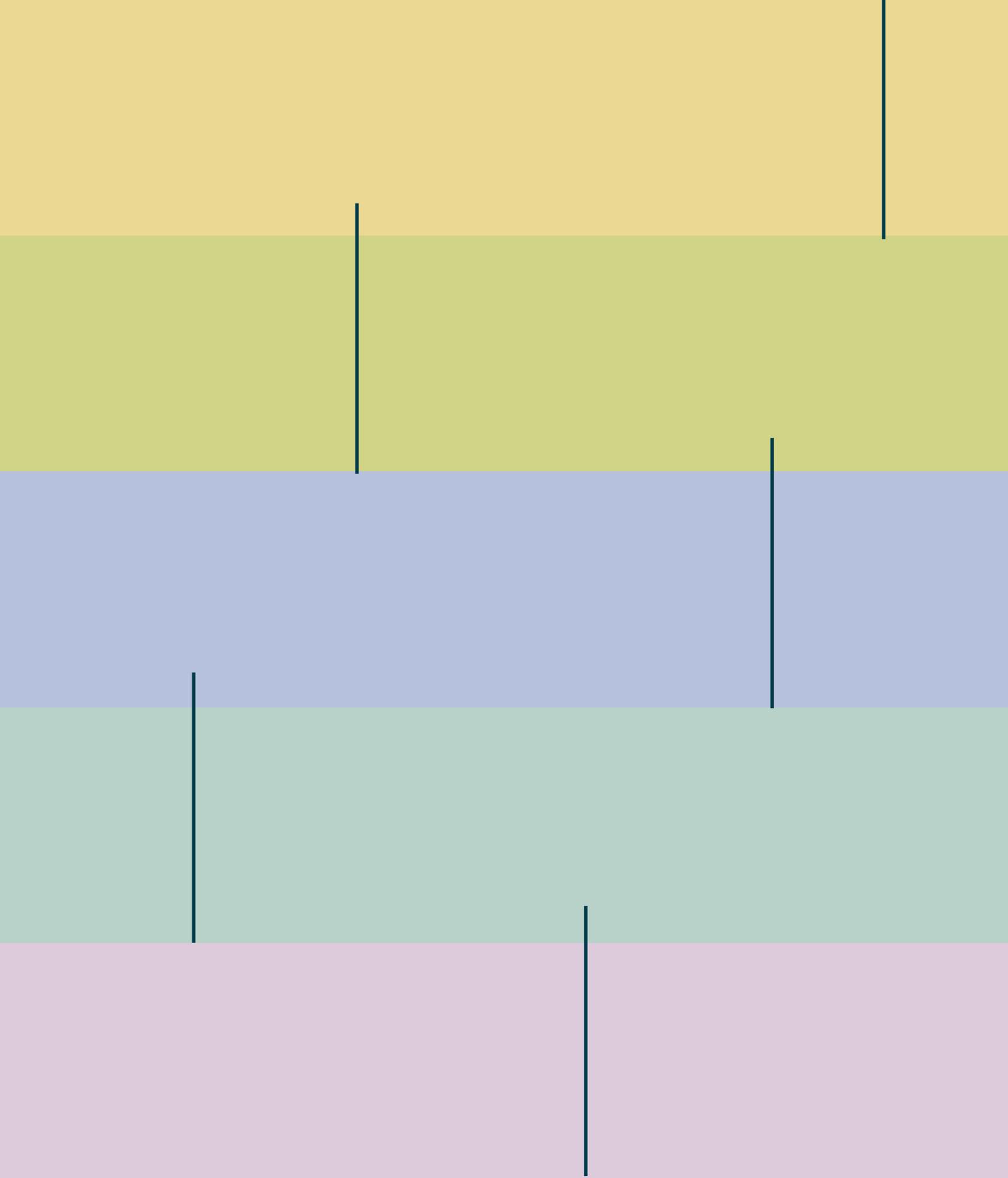
Redaktion

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

Grafische Konzeption und Gestaltung

Alexandra Klenke-Struve

Auflage 275 Stück





UNIVERSITÄT ZU LÜBECK