



Vielfalt als Tradition und Zukunft

Wettbewerbsbeitrag „Ungleich besser“



Ansprechpersonen im Projekt

Aus dem Rektorat

Prof. Dr. Rolf Drechsler
Konrektor für Forschung
und wissenschaftlichen Nachwuchs
kon1@uni-bremen.de

Prof. Dr. Yasemin Karakasoglu
Konrektorin für Interkulturalität
und Internationalität
kon3@uni-bremen.de

Gerd-Rüdiger Kück
Kanzler
kanzler@uni-bremen.de

Weitere Projektmitglieder

Dr. Margrit Kaufmann
Wissenschaftliche Expertin
für Diversity Management
mkaufm@uni-bremen.de

Alexander Kramer, Student
alkramer@uni-bremen.de

Brigitte Nagler, Zentrale Frauenbeauftragte
nagler@uni-bremen.de

Christina Vocke
Dezernentin Studentische Angelegenheiten
und Projektleitung
cvocke@uni-bremen.de

Vielfalt als Tradition und Zukunft

Das Rektorat der Universität Bremen hat mit großem Interesse die Ausschreibung des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft „Ungleich besser!“ zur Kenntnis genommen. Wir würden uns gern an diesem anspruchsvollen Projekt beteiligen und damit sowohl unsere eigenen strategischen Planungen und praktischen Ansätze im Kreis kompetenter Kolleginnen und Kollegen spiegeln als auch im Zuge der Audit-Entwicklung und durchführung die Nachhaltigkeit unserer Bemühungen befördern.

Der Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs, Herr Professor Dr. R. Drechsler sowie der Kanzler, Herr G.-R. Kück, sind persönlich bereit, Engagement, Zeit, Ideen und Arbeit in dieses Projekt einzubringen.

1 Strategische Bedeutung der Förderung von Diversität

Kreativität, Engagement, Identität, Veränderungskraft – das ist der „Treibstoff“ erfolgreicher Universitäten, besonders in Zeiten großer Reformgeschwindigkeiten und herausfordernder Wettbewerbe. Die Universität Bremen möchte dafür alle ihre heutigen und zukünftigen Mitglieder gewinnen, deren Potentiale zur Gestaltung der Zukunft inhaltlich und strukturell nutzen. Jede und Jeder ist willkommen, gefragt und gefordert mitzugestalten und die eigenen Vorstellungen einzubringen. Diversity-Management betrachten wir dabei als Werkzeug zur Sicherung der notwendigen Heterogenität unseres Brainpools und als Selbstverpflichtung zu Offenheit und Veränderungsbereitschaft.

Dabei kann die Universität Bremen auf eine einschlägige Tradition verweisen: als Reform-universität Anfang der 70er Jahre gegründet, hat sie sich nicht nur der damalige hochschul-politischen Strategie zur Öffnung gegenüber Arbeiterkindern verschrieben. Neue Formen der Mitbestimmung, die aktive curriculare Mitgestaltung durch Studierende, Verzicht auf überholte Hierarchien und Bürokratie prägten die Anfangsjahre und haben ihren Widerhall noch heute im Selbstverständnis. Die Leitziele der Universität spiegeln diesen beteiligungsorientierten Ansatz einer „Uni für Alle“ ebenso wider wie die in vielerlei Hinsicht „bunte“ Zusammensetzung der Studierendenschaft und des Personals. Die Entwicklungen der letzten Jahre sowohl bezüglich der Forschungserfolge sowie die zügigen Studienstrukturreformen wären ohne die Mitwirkung unterschiedlichster Akteure und ohne eine Infrastruktur, die diese Vielfalt stützt, nicht möglich gewesen. Das Aufgreifen und Einbeziehen immer neuer und anderer Sichtweisen ist Basis des Erreichten und künftiger Entwicklung.

Die Universität Bremen verfügt somit über erprobte und substanzielle Erfahrungen in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Motivation, Bindung und Inklusion neuer Populationen von Universitätsmitgliedern. Lange Zeit wurde dieser Ansatz theoretisch und hochschulpolitisch unter dem Ziel Chancengerechtigkeit subsummiert oder wahrgenommen: Besondere Aufmerksamkeit erhielten Maßnahmen zur spezifischen Förderung, zur Verankerung von Teilhaberechten sowie zur Antidiskriminierung.

Seit Mitte der 90er Jahre entsteht an der Universität Bremen eine wachsende Dynamik zur Aktivierung und Vernetzung der aus der Vielfalt erwachsenden Potentiale. Maßgebliche Katalysatoren dafür waren und sind:

- a) Die angestrebte und zunehmend „gelebte“ Internationalisierung: In Forschung und Studium wird die Bereicherung durch Vielfalt für viele Universitätsangehörige am besten spürbar. Die rund 500 Kooperationsbeziehungen zu Hochschulen im Ausland bieten ein schier unerschöpfliches Potential für wissenschaftliche Spitzenleistungen sowie zur Verbesserung von Lehre und Studium. Der Campus ist multikultureller Begegnungsort der Stadt geworden. Siehe auch www.io.uni-bremen.de und (www.interkulturelle-bildung.uni-bremen.de).
- b) Der universitätseigene Organisationsentwicklungsprozess: Zunächst initiiert im Rahmen eines durch die VW-Stiftung geförderten Projektes zur Förderung und Stärkung persönlicher Verantwortung auf allen Ebenen. Anschließend nachhaltig verankert über eine systematische Personalentwicklung, die Neuausrichtung von Prozessen und Forschung, Lehre und Verwaltung sowie die Entwicklung und Praktizierung einer neuen Führungskultur und –verantwortung. Über Qualitätszirkel und Perspektivgespräche werden Entwicklungen eingeleitet und eine „Kultur der Kooperation und Beteiligung“ gefördert. Neu und anders denken ist nicht mehr nur erlaubt, sondern gefordert. Siehe auch www.personalentwicklung.uni-bremen.de
- c) Die Erfahrung aus der Auditierung und Re-Auditierung als „familiengerechte Hochschule“: Viele Uni-Angehörige bringen Ideen ein und setzen sie um, entwickeln Studienbedingungen familiengerecht (weiter), sensibilisieren Führungskräfte für unterschiedliche Lebenslagen und unterstützen in der Entwicklung neuer Rollen- und Entscheidungsmuster. Der Campus ist deutlich familiengerechter gestaltet, eine neue „Wir-Praxis“ entsteht. Siehe auch www.familie.uni-bremen.de

Als stimulierende und stabilisierende Infrastruktur wirken ferner:

- d) Die kontinuierliche Weiterentwicklung wissenschaftlicher Expertise im Bereich der Gender- und Diversity-Forschung, z.B. Zentrum für Gender Studies (www.zgs.uni-bremen.de), Bremer Institut für Kulturforschung (www.kultur.bik.uni-bremen.de, www.bremerforum-diversity.de), sowie Kompetenzzentrum Frauen in Naturwissenschaft und Technik (www.meta.uni-bremen.de).

e) Ein lebendiger Diskurs im regionalen Netzwerk öffentlicher und privat(wirtschaftlich)er Einrichtungen und die Nutzung der „kurzen Wege“ innerhalb des Stadtstaates Bremen, der selbst die Charta der Vielfalt unterzeichnet hat. Dazu gehören etablierte und stetig wachsende Kooperationsbeziehungen mit kontinuierlichem Dialog zwischen Universität und Schulen. Siehe auch **www.schule.uni-bremen.de**.

Das Thema Diversity, die Förderung und Ermutigung Aller ist Selbstverständnis und Ziel der künftigen Entwicklung der Universität Bremen. Das Rektorat hat die Intensivierung der Bemühungen um Förderung von Diversity auf den Bereich Studium fokussiert, denn im Zuge der Bologna-Reform wurden (bisherige und neue) Schwächen wie auch Handlungsnotwendigkeiten und –optionen wie unter einem Vergrößerungsglas hervorgehoben. Die Sicherung der Studierbarkeit und des Studienerfolgs für eine zunehmend heterogene Studierendenschaft erfordert das Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven, die Nutzung der Talente Aller, die Förderung von Neugier und Kreativität. Die häufig bzgl. Auswahlverfahren beschworene „Passfähigkeit“ erfordert die Bereitschaft der Institution Aktionsfeld für diverse und sich ändernde Zielgruppen zu werden. Nicht allein die Zahl potentieller Studieninteressierter wäre aus demografischen Gründen rückläufig. Auch der Brain-Pool wäre viel zu reduziert um der hohen Innovationsgeschwindigkeit von Lehre und Studium gerecht zu werden.

Parallel zur Studienstrukturreform hat die Universität Bremen daher verstärkt zielgruppen-spezifische UND integrierende sowie identitätsstiftende Maßnahmen zur Stärkung der Eigenverantwortung, zur Ermutigung, Beteiligung und Mitgestaltung ergriffen (siehe unten). Mit der Entwicklung eines akteurszentrierten Qualitätsmanagements in Lehre und Studium sowie mit der Schaffung von „Kommunikationsbrücken“ (insbesondere Einrichtung von Studienzentren und Praxisbüros in den Fachbereichen und im Lehramt) sollen diese Maßnahmen dauerhafte Wirkung entfalten.

Die Hauptherausforderung in der Studienorganisation für eine heterogene Studierendenschaft besteht darin, eine Balance zu finden zwischen eindeutigen, transparenten, Sicherheit und Orientierung gebenden Strukturen und Regeln für das Studium einerseits und individuellem Gestaltungsspielraum, Flexibilität, situations- und personengerechtem Handeln andererseits. Und der Zeit, die alle Beteiligten benötigen um stimmige Lösungen zu finden.

In den verschiedenen Beratungen mit Studierenden unterschiedlicher Interessenlagen wurde eine größere Flexibilität im Studium als gemeinsames Ziel festgehalten. Da ein formales Teilzeitstudium diesen Ansprüchen nicht genügt, gelten die Entwicklung von Sensibilität und Handlungskompetenz sowie das gemeinsame Erfahrungslernen als vorrangige Herausforderung. Vom Rektorat entworfene Qualitätsempfehlungen zu Modularisierung/Workload, Flexibilität, Mobilität und Anerkennungen (derzeit in der Diskussion mit Fachbereichen) dienen der Weiterentwicklung von Zielen und Maßnahmen.

Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ im Mai 2009 hat die Universitätsleitung ihre Absicht zu einem bewussten, fördernden und (heraus)fordernden Umgang mit Heterogenität bekräftigt.

Die Beteiligung am CHE-Projekt „Vielfalt als Chance“ war sowohl logische Konsequenz früherer Bemühungen als auch Ausdruck des Wunsches, die bis dato noch immer verbesserungswürdige Vernetzung bestehender Initiativen sowie die sichtbare strategische Verankerung zu befördern. Gerade die im Rahmen des CHE-Projektes avisierte Operationalisierung und Evaluierung von diversitätsfördernden Aktivitäten ist für uns hoch attraktiv, verbunden mit der Schaffung von mehr Transparenz. Der Universität Bremen liegt viel daran, die Informationen über die Situation und Bedürfnisse der Studierenden vorrangig aus dem Dialog mit Studierenden und deren Initiativen zu generieren. Studierendenbefragungen kommt daher eine große Bedeutung zu – insbesondere solchen, die von Studierenden selbst initiiert sind (z.B. „DIE Umfrage“ im Frühjahr 2010 mit über 1.000 Teilnehmer/innen).

2 Maßnahmen zur Förderung der Diversität

Dialog, Kreativität und Initiative fußen auf der Bereitschaft, Neues und Anderes kennen zu lernen und zu denken. Dafür braucht es Ermutigung und Respekt für Andere ebenso wie ein eigenes Selbst-Bewusstsein. Beides zu unterstützen und zu befördern ist das Ziel des Diversity-Managements, das deshalb als Maßnahmen-Matrix angelegt ist: einerseits Angebote und Initiativen zur Ansprache und Beteiligung aller Studierenden andererseits zielgruppen-spezifische Maßnahmen. Jede und Jeder soll die eigene Situation und Kultur als wichtigen Baustein der gemeinsamen Studienkultur erleben und Einblick in die Welt Anderer erhalten. Qualität entsteht, wenn die aus unterschiedlichen Sichten und Situationen resultierenden Kommunikationsschranken überwunden werden können und tatsächlich miteinander gestaltet wird. Vielfältige und sich überlappende Netzwerke sind Ausdruck des Gelingens. Was jeweils identitätsstiftend in kleineren oder größeren Zusammenhängen wirkt, bestimmen die Akteure selbst; die Universität stellt dafür Angebote und Orte der Begegnung und des Dialogs zur Verfügung. Idealtypisch agieren Studierende in unterschiedlichen Zusammenhängen von „Zugehörigkeit“ bzw. „Wir“ – z.B. im Studiengang, in ihrer Kulturgruppe, ihrer Initiative zum Auslandsaufenthalt usf.

Es folgen ausgewählte allgemeine und zielgruppenspezifische Maßnahmen:

A. Maßnahmen für alle Studieninteressierten und Studierenden

✦ **Vielfältige und zahlreiche Schnuppermaßnahmen für Studieninteressierte**

(von Kinder-Uni über Samstagsvorlesungen zu Schullaboren), wachsende Zahl von Selfassessments zur Studienorientierung.

- ✦ **Abgestimmte Studienberatungsangebote zentral und dezentral.**
Führung von Beratungstagebüchern in Studienzentren zur Rückmeldung von Problemen und Erwartungen.
- ✦ **Obligatorisches Motivationsschreiben für alle Bachelor- und Masterstudiengänge,** in denen Bewerber/innen ihre Studienziele darlegen.
- ✦ **Umfangreiches Einführungsprogramm neuer Studierender:** zentrale und in den Fachbereichen durchgeführte Orientierungswoche. Einführungstutorien allgemein und fachspezifisch; Angebot von Vorsemestern für mathematisch-technische Fächer.
- ✦ **Angebot und Anerkennung zahlreicher außercurricularer Kompetenzen** im Studienbereich General Studies. Umfangreiche E-Learning-Angebote sowie Prüfungen „on demand“ zur Flexibilisierung des Studiums für Studierende mit zeitlichen Restriktionen.
- ✦ **Offene, allgemein zugängliche Angebote der Studierwerkstatt** zum Erlernen von Arbeits- und Studientechniken. Vielfältige curriculare und außercurriculare Angebote zum Erlernen von Fremdsprachen (Fremdsprachenzentrum) – Selbstlern-, Tandem- und Gruppenangebote.
- ✦ **Schaffung / Belebung universitärer Traditionen:** Zentrale Festliche Begrüßung aller Studierenden und Verabschiedung der AbsolventInnen in den Fachbereichen.
- ✦ **Regelmäßige offene Treffen der Dekanate und des Rektorats mit Studierenden** („Semestergipfel“ universitätsweit jedes Semester) zur Erörterung von fachübergreifenden Fragestellungen und Problemen und Verabredungen für Foren und Initiativen.
- ✦ **Praxisbezug des Studiums durch umfangreiche Hilfestellungen des Career Centers** (z.B. auch Auslandspraktika oder Mentoring-Programm für AbsolventInnen der Geistes- und Sozialwissenschaften) und der Praxisbüros
- ✦ **Neu gegründetes Promotionszentrum zur Beratung und Unterstützung** potentieller und aktueller DoktorandInnen mit Angeboten zur fachübergreifenden und interkulturellen Vernetzung.
- ✦ **Intensivierung des internationalen Austauschs durch Kooperationen** in Lehre und Forschung und neue bzw. erweiterte interkulturelle Angebote

- ✦ **Schaffung / Bereitstellung vielfältiger Möglichkeiten zum Arbeiten auf dem Campus** durch ein Jobportal und studiennaher Jobs (der überwiegende Teil der Einnahmen aus dem Studienkontengesetz¹ wird dafür bereitgestellt)
- ✦ **Campusgestaltung, die Begegnung und Kommunikation fördert:** neue Studierhäuser und –räume, Einrichtung eines zentralen Campus Parks
- ✦ **Förderung kultureller Eigenaktivität der Studierenden** durch materielle und räumliche Unterstützung
- ✦ **Umfangreiches Hochschulsportprogramm**
- ✦ **CommUnity Bremen:** Verein ehemaliger Studierender der Universität Bremen
- ✦ „Beschwerdeordnung Studierende“, erlassen in Folge des AGG.
- ✦ **Gendergerechte Formulierungen in Beschlüssen und Öffentlichkeitsarbeit**
- ✦ **Sicherstellung Barrierefreiheit.**

B. Zielgruppenspezifische Maßnahmen

✦ **Ausländische Studierende**

Betreuungsprogramme **PREPARE**, **KOMPASS** und **KOMPASSplus**, **AT Home in Bremen**, **StudyBuddy**, Semesterbegleitprogramm, Tutorien, Mentoring-Programme, Tandem- und Sprachlernangebote (auch als Studienleistung anerkannt), verschiedene Studierendeninitiativen und „Runde Tische“, Beauftragte und z.B. Beratungsbüros in den Fachbereichen. Aktuell: Überarbeitung Vorbereitungsstudium und Aufbau StudentService@School (2010-2012, Peergroups, Workshops, Tandems, Tutorien). Materielle Unterstützung durch Programm Stibet, XE-NOS (Verein für Studierende in Not). Außenstelle des Standamtes (inkl. Ausländeramt) auf dem Campus.

✦ **Studierende mit Migrationshintergrund**

MiCoach (seit 2008, Mentoringprogramm für Schüler/innen), Förderunterricht in Schulen der Sekundarstufe I und II (seit 2006), Seminarangebote und Workshops (als Studienleistung anrechenbar), Tutorien, Längsschnittanalyse

1. Das Bremische Studienkontengesetz sieht eine Gebühr von 500 Euro /Semester für Bremer Studierende ab dem 15. Hochschulsesemester vor. Studierende mit Erstwohnsitz außerhalb des Landes Bremen sind ab dem 3. Hochschulsesemester gebührenpflichtig; der Einzug dieser Gebühr ist allerdings derzeit ausgesetzt.

zum Studienverlauf. KOMPASS und KOMPASSplus. Neu: StudentService@School sowie Projekt „gender & diversity“ (2010-2013, Förderung einer wissenschaftlichen Laufbahn unter Berücksichtigung des Leitziels Gendergerechtigkeit, wissenschaftliche Begleitung).

✦ **Studierende mit Behinderungen und chronischen Krankheiten**

IG Handicap (Initiative Studierender), Assistenzmodell, Ruheraum, Einrichtung einer „Kontakt- und Informationsstelle“ ab Juni 2010, Initiativen zur Hochschulgesetzänderung, Verankerung von Nachteilsausgleichen in Prüfungsordnungen; Initiierung hochschulübergreifender Koordinierung „Barrierefreies Studium“ und Aufnahme Empfehlungen „Eine Hochschule für Alle“.

✦ **Studierende mit Kind / mit familiären Verpflichtungen**

AG familienfreundliches Studium (Initiative Studierender) und regelmäßige Treffen mit Universitätsleitung und Studentenwerk, Elternzeitsemester und Berücksichtigung Elternzeit und Mutterschutz in Prüfungsrecht, Kita-Plätze, Kinderland (studentische Betreuungs- und Vernetzungsinitiative), Einrichtung Wickelräume, Spielecken, Versorgungsmöglichkeiten (u.a. kostenloses Kinderessen in der Mensa ab WS 10/11).

✦ **Studierende, die sich den Lebensunterhalt überwiegend selbst verdienen**

Aufhebung von Anwesenheitspflichten in Lehrveranstaltungen, Berücksichtigung bei Gebühren nach Studienkontengesetz, Umfangreiche Job-Möglichkeiten auf dem Campus (Hilfskraft- und 400-Euro-Jobs) sowie studentische Jobbörse der Arbeitsagentur auf dem Campus. Studentische Sozialberatung.

✦ **Studieninteressierte/ Studierende ohne Abitur**

Programme der „Akademie für Arbeit und Politik“ (Kurse berufsbegleitend) sowie im Bereich Pflegewissenschaft (Propädeutikum berufsbegleitend). 2010 Reform Hochschulzugangsrecht, Einstufungsprüfung und Probestudium sowie Entwicklung neuer Studienangebote, z.B. Primärqualifizierendes Studium Pflegewissenschaft (ausbildungsbegleitend), berufsbegleitende im Ingenieurwissenschaftlichen Studium.

✦ **Studieninteressierte / Studierende in Fächern mit Dominanz eines Geschlechts**

Breites Angebot von und für Frauen / Studieninteressierte der Natur- und Ingenieurwissenschaften – in der Studienorientierung ab Vorschulalter bis Studienentscheidung, in Mentoring-Programm im Studium, bzgl. der Übergänge zu weiteren Qualifizierungen bzw. in den Beruf, zur Vernetzung der Akteurinnen. Seit 2010 auch spezielles Beratungsangebot für männliche Studieninteressierte am Grundschullehramt.

✦ **Angehörige bestimmter Glaubensgemeinschaften**

Verschiedene Hochschulgemeinden sind auf dem Campus aktiv. Bereitstellung eines Raums für Gebete; täglich mind. 1 Essensangebot ohne Schweinefleisch.

Die unter A. und B. genannten Maßnahmen finden sich – neben den bereits angeführten Web-Seiten – unter den Rubriken „Studium“ sowie „Infos für Studieninteressierte“ **unter www.uni-bremen.de**.

3

Einsatz des Förderbeitrags in Höhe von 25.000 Euro

Der Förderbeitrag soll eingesetzt werden zur Sensibilisierung und Schulung von Multiplikatorinnen und Entscheider/innen im Bereich Lehre und Studium. Die Teilnehmer/innen bzw. Leser/innen sollen Gelegenheit zur Reflexion der eigenen Situation und Sichtweise erhalten, alternative Handlungsmuster ausprobieren und sich untereinander austauschen. [...]

4

Interesse am Benchmarking-Club sowie eigene Expertise und Vorerfahrungen

[...] Unser spezielles Interesse liegt in Fragen des Monitoring eingeleiteter Maßnahmen sowie der qualitativen Evaluation strategischer Planungen. Über die mit dem CHE-Projekt „Vielfalt als Chance“ avisierten Entwicklungsschritte hinaus bietet die Entwicklung und Umsetzung eines Diversity-Audits in Kooperation mit anderen Hochschulen eine attraktive Möglichkeit zur strukturell stabilen Verankerung des Diversity-Ziels in der Universität, bedeutet die Teilnahme doch zugleich eine Selbstverpflichtung zur permanenten Weiterentwicklung.

Die Universität Bremen verfügt über umfangreiche Audit-Erfahrungen aus den wiederholt erfolgreichen Auditierungen „familiengerechte Hochschule“ der berufundfamilie GmbH und EMAS Umweltmanagement. [...]

5

Sicherung der Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit

Die Initialwirkung der mit den Projektmitteln initiierten Grundlagen, Schulungen und Workshops soll durch folgende Maßnahmen verstetigt werden:

- ✦ **Dauerhafte Verankerung des Diversity-Moduls** in der Basis-TutorInnenschulung sowie in den für TutorInnen angebotenen Supervisions-Treffen
- ✦ **Regelmäßiges Schulungsangebot für Berater/innen** (Lehrende / akademischer Mittelbau) zum Thema Diversity im Rahmen des Angebots zur Hochschuldidaktik, der Weiterbildung für den akademischen Mittelbau und der Personalentwicklung.

Darüber hinaus erfolgt eine langfristige, nachhaltige Verankerung durch:

- ✦ **Aufnahme der im Rahmen des Benchmarking-Clubs erarbeiteten Qualitätsstandards** in das Qualitätsmanagement Lehre und Studium (via Verankerung im QM-Portal für die Fachbereiche).
- ✦ **Regelmäßige Veröffentlichung diversitätsrelevanter Eckdaten.**
- ✦ **Regelmäßige Studierendenbefragungen** im Rahmen und nach Abschluss des Projekts „Vielfalt als Chance“. Belebung und Pflege einer Kultur der Eigenverantwortung und des Engagements in der Studierendenschaft durch Unterstützung studentischer Selbstorganisation, durch Orte der Begegnung und des Diskurses sowie durch eine maßgebliche Funktion der Studierenden im Qualitätsmanagement von Lehre und Studium. Das Votum von (auch unterschiedlichen Gruppen) Studierender ist auf allen Ebenen gefragt.
- ✦ **Fortlaufende Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über Beispiele von Eigeninitiative**, Mitgestaltung und Beteiligung durch Studierende. In diesem Sinne diversitygerechte Gestaltung (z.B. mehrsprachig, verständlich) auch des neuen Internetauftritts ab Herbst 2010.
- ✦ **Verankerung der strategischen Verantwortlichkeit für Diversitätsförderung im Rektorat** sowohl für den akademischen Bereich (Konrektor für Forschung und Wissenschaftlichen Nachwuchs) als auch die Verwaltung (Kanzler). Entsprechende Zielvorgaben für die operativ Verantwortlichen in Studium, Lehre und Organisations- und Personalentwicklung.



**Aus dem Beitrag der Universität
Bremen im Wettbewerb
„Ungleich besser“
des Stifterverbandes 2010 – 2012**

Universität Bremen
Bibliothekstraße 1
29359 Bremen
www.uni-bremen.de
diversity@uni-bremen.de