

STRATEGIE- PLAN

2026–2028

Freie Universität Bozen



Einleitung

Zweck des Strategieplans

Dieser Strategieplan ist das Planungsdokument der Freien Universität Bozen — von nun an: die unibz — das die Kernwerte, die Vision und Mission der Universität definiert. Er identifiziert zudem die mehrjährigen Ziele der Universität und bietet somit eine Orientierungshilfe für künftige strategische Entscheidungen auf Universitäts- und Fakultätsebene. Gleichzeitig wird der Referenzrahmen für die operative Dreijahres- und Jahresplanung der Fakultäten und der Organisationseinheiten definiert sowie die Grundlage dafür geschaffen, in sämtlichen Tätigkeitsfeldern der Universität ein gemeinsames Qualitätsverständnis zu etablieren und systematisch umzusetzen. Dabei orientiert sich die Universität an den im Dokument „Strategische Ausrichtung im Bereich Qualitätssicherung und -management“ festgelegten Grundsätzen und Kriterien. Es wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen, der es ermöglicht, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse laufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Entstehung des Strategieplans

Die Freie Universität Bozen hat im Jahre 2024 beschlossen, einen mehrjährigen Strategieplan zu erarbeiten, der die mittel- und langfristigen Ziele der Universität definiert und ihre strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre festlegt. Anlass hierfür ist das Auslaufen des Programmabkommens mit der Autonomen Provinz Bozen zum 31.12.2025. Mit dem Programmabkommen (auch Leistungsvereinbarung genannt) verständigen sich die Freie Universität Bozen und die Autonome Provinz Bozen gemäß Art. 9 des Landesgesetzes 14 vom 13. Dezember 2006 für einen Dreijahreszeitraum auf die finanziellen Zuwendungen für ordentliche Tätigkeiten zu Gunsten der Universität sowie die gemeinsam vereinbarten Ziele. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die künftige Ausrichtung und Ziele der Universität zu definieren — insbesondere im Hinblick auf die Erneuerung dieses Programmabkommens.

Der Strategieplan wurde in einem Prozess des wechselwirkenden Zusammenspiels von Universitätsleitung, Universitätsrat und Senat erarbeitet.

Wichtige Ausgangspunkte für die Erarbeitung der strategischen Ziele waren die Ergebnisse der periodischen Akkreditierung durch ANVUR im Jahr 2019. Die unibz erhielt dabei die Gesamtnote B — „pienamente soddisfacente“ — und eine Akkreditierung mit fünfjähriger Gültigkeit. Mittels einer Standortbestimmung, welche die Universität als Ziel des Programmabkommens mit der Autonomen Provinz Bozen im Zeitraum 2020–2022 durchgeführt hat, wurde die strategische Ausgangslage der Universität systematisch analysiert, um darauf aufbauend eine fundierte Weiterentwicklung in Lehre, Forschung und Verwaltung zu ermöglichen.

Diese Standortbestimmung umfasste eine fachliche, von externen Gutachtergruppen durchgeführte Evaluierung der Fakultäten in den Bereichen Forschung, Lehre/Studienangebot und Dritte Mission. Parallel dazu wurden die Verwaltungsstrukturen und -prozesse einer umfassenden Analyse unterzogen, mit dem Ziel, Effizienz, Transparenz und Entscheidungswege zu verbessern. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Analyse der Kostenentwicklung und Finanzplanung, um Einsparungspotenziale zu identifizieren und langfristige finanzielle Spielräume

für strategisches Wachstum zu sichern. Auf Basis dieser Ergebnisse wird derzeit die bestehende Governance- und Organisationsstruktur der Universität überprüft. Diese Überprüfung erfolgt in einer eigens eingerichteten Arbeitsgruppe, der interne und externe Expertinnen und Experten sowie Vertreterinnen und Vertreter der Autonomen Provinz Bozen angehören.

Die im Rahmen dieser Standortbestimmung gewonnenen Erkenntnisse bilden die zentrale Ausgangsbasis für die Profilbildung und die strategische Weiterentwicklung der Universität. Sie fließen unmittelbar in den vorliegenden Strategieplan ein und dienen der gezielten Positionierung der Universität im nationalen und internationalen Wettbewerb sowie der Ausrichtung auf die Anforderungen des Territoriums im Bereich der Dritten Mission.

Ein weiterer Baustein stellt der Workshop des Universitätsrates und des Senates im Juli 2024 dar. Der jährlich organisierte Workshop, an dem auch die Mitglieder des Senats teilnehmen, dient dem Austausch zu zentralen Fragestellungen der Universitätsentwicklung. Die Wahl externer Veranstaltungsorte unterstützt bewusst den Perspektivwechsel und den offenen strategischen Austausch außerhalb des universitären Alltags. Im Rahmen des genannten Workshops wurden zentrale, zukunftsweisende Themen behandelt, die eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung der Ziele und der Gesamtstrategie der unibz darstellen. In thematischen Arbeitsgruppen setzten sich die Mitglieder des Universitätsrats und des Senats zusammen mit Vertreterinnen und Vertreter des Verwaltungspersonals mit der Stärkung der Identifikation mit der unibz, der Förderung einer partizipativen Entscheidungskultur sowie mit transparenten Verfahren auseinander. Darüber hinaus wurde die Autonomie der Fakultäten diskutiert, insbesondere mit Blick auf mögliche Handlungsfelder und Entwicklungsspielräume. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der gemeinsamen Vision „unibz 2040“, die Perspektiven für die langfristige Entwicklung der Universität eröffnete. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden anschließend präsentiert und gemeinsam reflektiert und flossen als wertvolle Impulse in den strategischen Diskussionsprozess ein.

Die Resultate des Workshops flossen als Impuls in die Diskussionen eines weiteren Workshops des Universitätsrats am 31. Januar 2025 ein. In diesem Rahmen wurden das Leitbild der Universität überarbeitet, die Kernwerte definiert sowie die Vision und Mission für die kommenden Jahre formuliert.

Ergänzend dazu wurden im Rahmen eines Bottom-up-Ansatzes Ideen und Vorschläge eingeholt, die am 9. April 2025 in einem Workshop des Senats präsentiert und diskutiert wurden.

Aufbauend auf einer SWOT-Analyse, die neben Stärken und Schwachstellen auch die Herausforderungen und Möglichkeiten aufzeigt, hat der Universitätsrat in einem weiteren Workshop am 11. April 2025 die strategische Ausrichtung sowie prioritäre Handlungsfelder für die kommenden Jahre festgelegt. Dafür flossen neben den Ergebnissen des Senats-Workshops auch die Ergebnisse der Standortanalyse 2020–2022 ein. Diese umfasste sowohl eine externe Evaluierung der Fakultäten in den Bereichen Lehre, Forschung und Dritte Mission als auch eine Begutachtung der internen Arbeitsprozesse sowie der Kostenentwicklung durch einen externen Experten.

Die Universitätsleitung hat den Fakultäten im Anschluss eine Rückmeldung zu ihren Beiträgen gegeben — im Einklang mit den vom Universitätsrat definierten strategischen Handlungsfeldern — und sie zur weiteren Ausarbeitung der dreijährigen Strategiepläne angeregt.

Die hier definierten strategischen Handlungsfelder werden im Programmabkommen mit der Autonomen Provinz Bozen zur Finanzierung der Universität für den Zeitraum 2026–2028 konkretisiert und erweitert. Die beiden Dokumente sind vollständig aufeinander abgestimmt: Der Strategieplan legt die Vision und die institutionellen Ziele der Universität fest, während das Programmabkommen deren Umsetzung durch zweckgebundene Ressourcen und ergänzende operative Ziele sicherstellt.

Monitoring und Steuerung des Strategieplans

Zur Begleitung der Umsetzung des Strategieplans richtet die Universität eine Arbeitsgruppe ein, die die regelmäßige Beobachtung und Bewertung der gesetzten Ziele übernimmt.

Grundlage des Monitorings sind die Zielsetzungen und Indikatoren des Strategieplans sowie die im Programmabkommen mit der Autonomen Provinz Bozen festgelegten Ziele und Berichtspflichten. Durch den systematischen Abgleich dieser Steuerungsdokumente sowie dem jährlichen Berichtswesen gegenüber der Provinz wird sichergestellt, dass strategische Ziele, operative Maßnahmen und Berichtserfordernisse konsistent aufeinander abgestimmt sind.

Die Arbeitsgruppe erstellt in der Regel einmal jährlich einen Bericht zum Stand der Umsetzung des Strategieplans. Dieser zeigt auf, in welchem Ausmaß die gesetzten Ziele erreicht wurden, welche Fortschritte erzielt wurden und wo gegebenenfalls Anpassungsbedarf besteht. Der Bericht wird den zuständigen universitären Gremien vorgelegt und dient als Grundlage für Entscheidungen zur Weiterentwicklung und Steuerung der strategischen Maßnahmen.

Kontext und Positionierung

Die Freie Universität Bozen wurde am 31. Oktober 1997 als nicht-staatliche Universität gegründet. Die Grundlage hierfür liegt im Gesetz Nr. 127/1997, auch bekannt als sog. Bassanini-Gesetz, das die Einrichtung einer nicht-staatlichen Universität auf dem Gebiet der Autonomen Provinz Bozen vorsieht, die Studienabschlüsse mit rechtlichem Wert vergeben kann. Gemäß diesem Gesetz soll die Universität die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit den Universitäten und Forschungseinrichtungen anderer Staaten, insbesondere der Mitgliedstaaten der Europäischen Union, fördern und entwickeln.

Die finanzielle Ausstattung der Universität wird im Bassanini-Gesetz in einem klar definierten institutionellen und kooperativen Rahmen zwischen Staat und Autonomer Provinz sichergestellt. Dabei übernimmt die Autonome Provinz Bozen den Großteil der Finanzierung und stellt im Dreijahresrhythmus die langfristige Entwicklung und den laufenden Betrieb der Universität sicher. Ergänzend dazu leistet der italienische Staat einen vergleichsweise kleineren Betrag, der sich aus den Regelungen des Mailänder Abkommens von 2009 ergibt. Dieser staatliche Finanzierungsanteil liegt bei unter 10 % des Gesamtbudgets der Universität.

Das Bassanini-Gesetz erlaubt zudem der Universität, Direktberufungen aus dem Ausland im Ausmaß von 70 % der Personalausstattung vorzunehmen. Zu guter Letzt sieht das Bassanini-Gesetz vor, dass die Universität Bozen eine Fakultät für Bildungswissenschaften einrichten kann. Als nicht-staatliche Universität verfügt die Freie Universität Bozen über eine Organisations- und Governancestruktur, die sich in wesentlichen Punkten von jener an staatlichen Universitäten unterscheidet. An der Spitze der Universität steht eine Präsidentin bzw. ein Präsident des

Universitätsrates, die/der zugleich die rechtliche Vertretung der Universität innehat. Zentrales strategisches Entscheidungsgremium ist der Universitätsrat. Vier Mitglieder werden von der Autonomen Provinz Bozen ernannt. Weitere Mitglieder sind die Rektorin bzw. der Rektor sowie ein vom Senat ernanntes Mitglied, welches nicht zugleich Mitglied der Universität ist, sowie eine Studierendenvertretung. Die Universitätsdirektorin bzw. der Universitätsdirektor nimmt mit beratender Stimme an den Sitzungen teil. Der Universitätsrat spiegelt sowohl die sprachliche Vielfalt des Landes als auch unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche wider, darunter Wirtschaft, Kultur und Bildung, und verantwortet die strategische Ausrichtung der Universität.

Die akademischen Belange der Universität liegen in der Verantwortung der Rektorin bzw. des Rektors, die/der vom Universitätsrat nach Anhörung des Senats ernannt wird. Die Rektorin bzw. der Rektor wird von 2 Prorektorinnen und Prorektoren sowie vom Senat unterstützt, dem darüber hinaus die Dekaninnen und Dekane der Fakultäten angehören. Die gesamtuniversitäre Planung und Abstimmung in den Bereichen Lehre und Forschung erfolgt über die Studienkommission und die Forschungskommission. Diese werden jeweils von der zuständigen Prorektorin bzw. vom zuständigen Prorektor koordiniert. Die Vizedekaninnen und Vizedekane der Fakultäten sowie — im Falle der Forschungskommission — die Direktorinnen und Direktoren der Kompetenzzentren für die Forschung sind Mitglieder der Kommissionen.

Für die administrativen und infrastrukturellen Belange ist eine Universitätsdirektorin bzw. ein Universitätsdirektor zuständig. Präsidentin/Präsident, Rektorin/Rektor und Direktorin/Direktor bilden gemeinsam die Universitätsleitung. Dieses Gremium trifft sich regelmäßig, bereitet Entscheidungen der zuständigen Organe vor, stimmt diese untereinander ab und behandelt operative sowie strategische Fragestellungen.

Diese klare Rollenverteilung und enge Abstimmung zwischen strategischer, akademischer und administrativer Führung ermöglichen eine effiziente Steuerung der Universität.

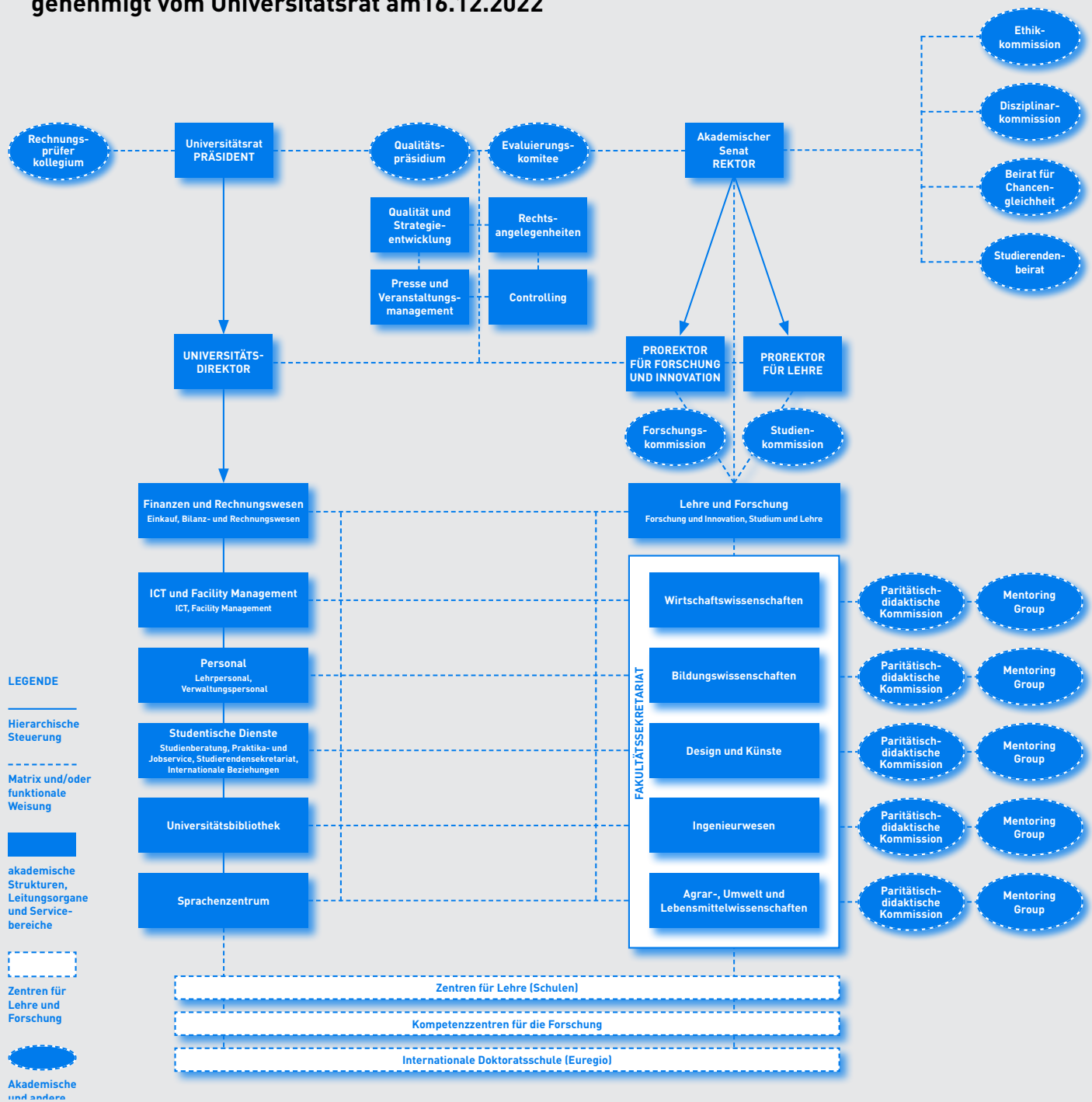
Die Universität lebt seit ihrer Gründung die mehrsprachliche und kulturelle Vielfalt der Provinz, die sich als Schnittstelle zwischen dem deutschen und dem italienischen Kulturraum sieht. Ihr mehrsprachiges Studienangebot stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, das mit einer starken Internationalisierung verknüpft ist.

Alle Bachelorstudiengänge sowie einige Masterstudiengänge der unibz sind dreisprachig, ein einstufiger Masterstudiengang ist viersprachig ausgerichtet. Studierende erwerben fachliche Kompetenzen in deutscher, italienischer und englischer sowie ladinischer Sprache und erlangen bis zu ihrem Studienabschluss Sprachkenntnisse auf hohem Niveau: C1 in der zweiten Sprache sowie mindestens B2 in der dritten Sprache.

Vor diesem Hintergrund des besonderen sprachlichen und kulturellen Kontexts der Autonomen Provinz Bozen sowie des institutionellen Auftrags der Freien Universität Bozen kommt der Universität eine besondere Gestaltungsfreiheit in der Ausrichtung ihrer Studienangebote zu. Das gesetzvertretende Dekret Nr. 18/2018 sieht vor, dass in den Ausbildungswegen die Universität jene Kompetenzen vermittelt, die für eine aktive Teilhabe am kulturellen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben sowie für den Zugang zum lokalen Arbeitsmarkt erforderlich sind. In diesem Zusammenhang ist die unibz befugt, in allen Bachelor- und Masterstudiengängen den Anteil der wissenschaftlich-disziplinären Bereiche aus den Literatur- und Sprachwissenschaften über die in den jeweiligen ministeriellen Vorgaben vorgesehenen Mindestanforderungen

Organisationsmodell

genehmigt vom Universitätsrat am 16.12.2022



hinaus zu erweitern. Dies stärkt das mehrsprachige Profil der Universität und unterstreicht ihre Rolle als zentrale Bildungs- und Wissensinstitution im regionalen Kontext.

Die Mehrsprachigkeit der unibz zeigt sich durch eine international zusammengesetzte Studierendenschaft sowie durch ein akademisches Personal aus unterschiedlichen Ländern und Wissenschaftstraditionen. Die alltäglichen Arbeitssprachen an der Universität sind Deutsch, Italienisch, Englisch und Ladinisch.

Darüber hinaus berücksichtigt die unibz bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Lehre und Forschung seit jeher die regionalen Merkmale Südtirols. In der Autonomen Provinz Bozen gründet sich der Arbeitsmarkt historisch auf den öffentlichen Sektor und das Bildungssystem, die zentrale Pfeiler der lokalen institutionellen Ordnung darstellen. Neben diesen sowie den tragenden Bereichen Tourismus und Landwirtschaft kommt dem Sozialbereich und dem Dritten Sektor eine strukturelle Bedeutung zu: In einem fortschrittlichen Subsidiaritätsmodell erbringen sie wesentliche Dienstleistungen und sichern den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Ergänzt wird das wirtschaftliche Gefüge durch die flächendeckende Präsenz kleiner und mittlerer Unternehmen, die in enger Wechselwirkung mit einem hochspezialisierten territorialen Wohlfahrtssystem agieren.

Die unibz fühlt sich im territorialen Umfeld stark verankert. Dies zeigen die vielen Kooperationen und Rahmenvereinbarungen mit den wichtigsten Forschungseinrichtungen des Landes wie Eurac Research, Versuchszentrum Laimburg, Fraunhofer Italia; mit den verschiedenen Interessensvertretungen wie Unternehmerverband Südtirol, Südtiroler Bauernbund, HGV, lvh-apa; den lokalen Körperschaften wie den Gemeinden Bozen und Meran, lokalen Bankinstituten aber auch mit verschiedenen Berufskammern der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Journalistik, Ingenieurwesen, Rechtsanwaltschaft usw.



Diese starke regionale Einbindung wird innerhalb der Universität durch Kompetenzzentren für die Forschung ergänzt. Diese — derzeit 9 — Zentren bündeln als zeitlich befristete Organisationseinheiten interdisziplinäre, fakultätsübergreifende oder themenbezogene Forschung von besonderem regionalem Interesse und leisten damit einen gezielten Beitrag zur Profilbildung der Universität.

Die Freie Universität Bozen hat sich als zentrale Bildungseinrichtung im Südtiroler Bildungsraum etabliert — in einem Land, das traditionell eine unterdurchschnittliche Akademikerinnen- und Akademikerquote aufweist. Dies ist das Ergebnis einer historisch gewachsenen Bildungsstruktur, die auf berufspraktischen Qualifikationen setzt. Insbesondere das duale Ausbildungssystem sowie die hohe gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks stellen zentrale Säulen des Bildungssystems in Südtirol dar. Das duale Ausbildungssystem bietet frühzeitige Qualifizierungswege mit hoher Arbeitsmarktrelevanz. Ergänzt wird dieses Systems durch die Handwerksausbildung, in der der Meistertitel und seiner Anerkennung als Qualifikation, die einem Bachelorabschluss gleichkommt, eine besondere Rolle zukommt. Diese Realität trägt dazu bei, dass ein signifikanter Teil der hochqualifizierten Fachkräfte statistisch nicht als Akademikerinnen und Akademiker erfasst wird. Die vergleichsweise niedrige Akademikerinnen- und Akademikerquote ist daher Ausdruck eines alternativen, stark praxisorientierten Qualifikationsmodells, das eng mit den Bedürfnissen der lokalen Wirtschaft verbunden ist.

Vor diesem Hintergrund kommt der Freien Universität Bozen die besondere Rolle zu, das bestehende Bildungssystem durch akademische Ausbildungswege zu ergänzen. Die Gründung der Universität ist demnach auch als gezielte bildungspolitische Maßnahme zu verstehen. Eine Studie der unibz zeigt, dass ein Großteil der Absolventinnen und Absolventen im Territorium verbleibt und der Übergang in den Arbeitsmarkt rasch gelingt — ein Zeichen für die regionale Verankerung und arbeitsmarktrelevante Qualität der Ausbildung.





**Co-funded by
the European Union**



**Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Lìdia de Bulsan**

Gleichzeitig ist die unibz weit über die Landesgrenzen hinaus aktiv und hat sich als anerkannte Partnerin in nationalen und internationalen Bildungs- und Forschungsnetzwerken etabliert. Durch starke internationale Kooperationen in der Lehre sowie grenzüberschreitende Forschungsprojekte trägt sie wesentlich zur Sichtbarkeit Südtirols im europäischen Hochschulraum bei. Beispielhaft werden die seit 2013 bestehende grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit den Universitäten Trient und Innsbruck, die Partnerschaft mit der Gemeinde Bozen im europäischen Netzwerk EUniverCities, welches die Zusammenarbeit zwischen mittelgroßen Städten und ihren Universitäten fördert, und zuletzt die Sunrise-Allianz genannt. Als Teil eines Konsortiums, bestehend aus neun europäischen Hochschulpartnern, bietet sich unibz die große Chance, eine tiefgreifende institutionelle und transnationale Zusammenarbeit in einem neuen Netzwerk zu wichtigen Kernthemen der Universität aufzubauen. Die unibz ist des Weiteren am EDIH DIS-HUB — European Digital Innovation Hub Südtirol — beteiligt. Als Teil eines von der Europäischen Kommission geförderten Netzwerks unterstützt der DIS-HUB Unternehmen und öffentliche Einrichtungen bei der digitalen Transformation und vernetzt regionale Akteure mit europäischen Forschungs- und Innovationsstrukturen. Die unibz bringt dabei ihre wissenschaftliche Expertise ein und stärkt die Verbindung zwischen Forschung, Lehre und regionaler Entwicklung.

Diese kontinuierliche Aufbauarbeit und konstante Weiterentwicklung der unibz schlägt sich kurz vor ihrem dreißigjährigen Bestehen in nationalen und internationalen Rankings nieder.



Die positiven Platzierungen spiegeln ihre strategische Ausrichtung auf Internationalität, Mehrsprachigkeit und eine hohe Qualität in Lehre, Forschung und Dienstleistungen wider. In den Times Higher Education World University Rankings 2026 wurde die unibz in die Gruppe 401–500 weltweit eingestuft — aus fast 2.200 bewerteten Universitäten. Besonders stark sind die Ergebnisse in den Bereichen Forschungsqualität und Internationalisierung. In Italien belegt sie damit den 20. Platz unter 57 Universitäten und ist Platz 1 national in der Kategorie „International Outlook“. Zudem erreicht sie im Ranking der kleinen Universitäten mitunter 5.000 Studierenden den 14. Platz weltweit. Im QS World University Ranking ist die unibz ebenfalls gelistet und erreicht einen Platz im Bereich ca. 641–650 weltweit, mit Verbesserungen gegenüber dem Vorjahr in den Gesamtbedingungen.

Im Censis-Ranking 2024/25 wurde die unibz erneut an die Spitze gesetzt, nämlich auf den ersten Platz unter den kleinen, nicht-staatlichen Universitäten in Italien mit unter 5.000 Studierenden, zum wiederholten Mal in Folge.

Im akademischen Jahr 2024/2025 zählt die Freie Universität Bozen insgesamt 4.156 Studierende in 43 Studienprogrammen, darunter Bachelor-, Master- und PhD-Programme, weiterführende Lehrgänge sowie Initiativen des lebenslangen Lernens, die an fünf Fakultäten angeboten werden. Die Freie Universität Bozen ist mittlerweile an vier Campus vertreten: im Stadtzentrum von Bozen mit den Fakultäten für Wirtschaftswissenschaften, Design und Künste, Agrar-, Umwelt- und Lebensmittelwissenschaften sowie den Kompetenzzentren für Nachhaltigkeit, Management von Genossenschaften, internationales Handels- und Steuerrerecht, Innovationsökosysteme in Bergregionen sowie Pflanzengesundheit. Am NOI Techpark in Bozen befinden sich die Fakultät für Ingenieurwesen und das Kompetenzzentrum für die Fermentation von Lebensmitteln. Die Stadt Brixen beherbergt die Fakultät für Bildungswissenschaften und die

Kompetenzzentren für Inklusion im Bildungsbereich sowie Soziale Arbeit und Sozialpolitik. In Bruneck ist die unbz mit dem Studiengang für Tourismus-, Sport- und Eventmanagement und dem Kompetenzzentrum für nachhaltigen Tourismus vertreten. An diesen vier Standorten sind über 800 Personen sowohl im akademischen Bereich als auch in der Verwaltung tätig.

In den letzten fünf Jahren hat sich das Volumen der eingeworbenen Drittmittel deutlich gesteigert. Im Jahr 2024 beliefen sich die Drittmittel auf rund 20,5 Millionen €, wovon knapp 14 Millionen € auf kompetitiv eingeworbene Forschungsprojekte und weitere rund 6,5 Millionen € auf Projekte im Bereich Lehre und didaktische Initiativen zurückgehen. Gegenüber dem Jahr 2020, in dem die Drittmittel für Forschungsprojekte noch 6,58 Millionen € betrugen, stellt dies eine signifikante Entwicklung dar. Diese Entwicklung ist das Ergebnis eines klar definierten strategischen Ziels, das in den Programmabkommen für die Jahre 2020–2022 und 2023–2025 verankert war. Zur gezielten Steigerung der Drittmittelinwerbung wurden entsprechende Maßnahmen umgesetzt, insbesondere der Ausbau des administrativen Forschungssupports in der Antragstellung und des Projektmanagements.

Diese positive Entwicklung unterstreicht die Bedeutung einer fundierten Analyse der strategischen Positionierung, die als Grundlage für die Formulierung der Gesamtstrategie dient. Durch die umfassende Betrachtung des aktuellen Referenzkontexts — Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken — lässt sich eine konkrete und realisierbare strategische Planung entwickeln, die die zukünftige Ausrichtung der Universität maßgeblich unterstützt.

Stärken

Interne Faktoren

- S1 **Interkulturalität** durch Positionierung an der Schnittstelle zwischen Kulturen und durch gelebte Mehrsprachigkeit als Alleinstellungsmerkmal und zentrales Attraktivitätskriterium für Studierende.
- S2 **Internationale und lokale Diversität** in Studierendenschaft sowie akademisches Personal.
- S3 **Optimales Betreuungsverhältnis** zwischen Studierenden und Lehrenden durch dezentrale Universitätsstandorte.
- S4 **Fakultätsübergreifende** inter- und multidisziplinäre Forschungszusammenarbeit.
- S5 **Starke Vernetzung** mit dem wirtschaftlichen und sozialen Umfeld der Region.
- S6 **Hohe Leistungsfähigkeit** in nationalen (CENSIS) und internationalen (THE) Rankings.

Schwächen

Interne Faktoren

- W1 **Sprachliches Gleichgewicht:** Herausforderung bei der Aufrechterhaltung des sprachlichen Gleichgewichts ; Interkulturalität verlangt zusätzliche zeitliche Ressourcen für Dialog und gegenseitiges Verständnis unterschiedlicher akademischer Handlungspraktiken.
- W2 **Ausbaufähige Studierendenzahlen** in einigen Studiengängen.
- W3 **Entwicklungspotential bei Personalressourcen** im akademischen und administrativen Bereich noch ausbaufähig.
- W4 **Kleine Forschungseinheiten** müssen verstärkt werden, um Kontinuität zu sichern.

Chancen

Externe Faktoren

01 **Geopolitische Verschiebungen, fortschreitende Digitalisierung, demografische Veränderungen sowie zunehmende sozio-ökonomische Herausforderungen** als Möglichkeiten aktiv darauf zu reagieren.

02 **Lebenslanges Lernen:** Ausbau von Initiativen im Bereich des lebenslangen Lernens und der Weiterbildung.

03 **Gesundheitssektor:** Entwicklung zweisprachiger fakultätsübergreifende Angebote für den Gesundheitssektor, zur Schließung bestehender lokaler Ausbildungslücken.

04 **Innovationsökosystem:** Strategische Integration in das NOI-Techpark-Ökosystem zur Stärkung des Wissenstransfers, wobei multidisziplinäre Prozesse in die Sozial- und Kulturwissenschaften eingebettet sind.

05 **Brückenfunktion:** Positionierung als Science-Hub zwischen italienisch- und deutschsprachigem Raum.

06 **Region als Forschungslabor:** Regionaler Kontext als realweltliches Forschungslabor bietet „free lab“ für Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften.

07 **Kooperationsstruktur:** Vorteilhafte institutionelle Struktur für wissenschaftliche und wirtschaftliche Kooperationen.

08 **Internationale akademische Rekrutierung** als Chance zur stärkeren Verzahnung internationaler wissenschaftlicher Exzellenz mit der regionalen sozio-ökonomischen Entwicklung.

Risiken

Externe Faktoren

T1 **Fakultät für Bildungswissenschaften:** Nachbaruniversitäten, die ähnliche Bildungsangebote anbieten werden und damit Studierende abziehen.

T2 **Einführung von ITS im Territorium** losgelöst von der Universität: Attraktivität kürzerer und praxis-orientierter Ausbildungswege ist hoch.

T3 **Integration des Konservatoriums** mit potenziellen organisatorischen und strategischen Herausforderungen.

T4 **Demografischer Wandel:** rückläufige Studierendenzahlen.

T5 **Dreijahresplanung** begrenzt eine längerfristige Planungssicherheit.

Leitbild und Werte

Kernwerte

Im Herzen jeder Universität liegt ein klarer Satz von Werten, die ihre Mission leiten, ihre Gemeinschaft formen und ihre Zukunft inspirieren. Die folgenden Kernwerte unserer Universität repräsentieren, wofür wir stehen und was wir erreichen wollen. Sie spiegeln unser Engagement für akademische Exzellenz, persönliches Wachstum und gesellschaftliche Wirkung wider und helfen dabei, eine Kultur der Integrität, Exzellenz und Innovation in einer inklusiven und zukunftsorientierten akademischen Umgebung zu formen.

Mehrsprachigkeit. Der mehrsprachige Ansatz mit Deutsch, Italienisch, Ladinisch und Englisch als offiziellen Sprachen ist ein zentrales Element zur Schaffung einer offenen und inklusiven akademischen Umgebung. Er ist strukturell im Studium verankert: Studierende der Bachelorstudiengänge erwerben bis zum Studienabschluss Sprachkenntnisse auf hohem Niveau: C1 in der zweiten Sprache sowie mindestens B2 in der dritten Sprache. Durch die Anerkennung der sprachlichen und kulturellen Vielfalt der Region fungiert die Universität als Brücke zwischen Gemeinschaften, Perspektiven und Traditionen. Dieser Ansatz fördert nicht nur die interkulturelle Kommunikation, sondern verbindet auch den lokalen Kontext mit globalen Herausforderungen und bereitet die Studierenden darauf vor, in einer zunehmend vernetzten Welt erfolgreich zu sein.

Internationalisierung. Als Grundpfeiler der unibz stärkt die Internationalisierung sowohl die Bildungs- als auch die Forschungsmöglichkeiten, während sie fest mit den kulturellen Gegebenheiten der Region verankert bleibt. An der Schnittstelle verschiedener Sprachgemeinschaften und europäischer Kulturen gelegen, zieht die unibz Studierende aus dem In- und Ausland an, darunter viele Studierende von außerhalb der Provinz.

Gleichzeitig fördert sie die internationale Mobilität: viele Studierende erwerben im Rahmen von Austauschprogrammen an Partneruniversitäten im Ausland einen Teil ihrer Kreditpunkte. Auf diese Weise baut die unibz globale Kooperationen auf, gewinnt Talente aus dem Ausland und fördert die Mobilität von Studierenden und Lehrkräften durch Austauschprogramme.

Inklusion und Vielfalt. Die unibz stellt gleiche Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitglieder ihrer Gemeinschaft sicher. Sie ist bestrebt, eine barrierefreie Umgebung zu schaffen, in der Wissen geteilt und für alle zugänglich ist. Dieses Engagement ist durch den Gender Equality Plan sowie durch eine regelmäßig erstellte Gender Bilanz institutionell verankert.

Nachhaltigkeit. Geleitet von den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) fördert die unibz nachhaltige Entwicklung auf lokaler und globaler Ebene. Sie beteiligt sich aktiv an internationalen und nationalen Netzwerken wie der italienischen Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) und koordiniert regionale Nachhaltigkeitsinitiativen. Darüber hinaus tragen die Kompetenzzentren für Nachhaltigkeit, für nachhaltigen Tourismus und für Innovationsökosysteme in Bergregionen wesentlich zur Umsetzung dieser Ziele bei, indem sie das Thema der Nachhaltigkeit aus unterschiedlichen wissenschaftlichen und praxisnahen Perspektiven bearbeiten.

Vision

Die unibz stellt sich eine Gemeinschaft vor, in der **Mehrsprachigkeit** als fortlaufende Reise des Lernens und Wachsens für Studierende und Lehrende verstanden wird. Die Institution wird weltweit für ihr ausgewogenes Engagement in exzellenter Lehre und Forschung sowie für den Austausch mit Gesellschaft, Wirtschaft und Politik anerkannt werden — mit dem Ziel, Innovation, Wissensfortschritt und die Ausbildung engagierter Bürgerinnen und Bürger von heute und morgen zu fördern.

Die unibz verpflichtet sich zur Entwicklung eines **vielfältigen und innovativen Lehrangebots**, das von universitären Studiengängen bis hin zur berufsbegleitenden Weiterbildung reicht — einschließlich Bachelor- und Masterstudiengängen, Doktoratsstudien und Executive-Education-Formate. Das Lehrmodell kombiniert moderne Methoden und Technologien, die es den Studierenden ermöglichen, **Theorien zu verstehen, Wissen anzuwenden** und durch **kritisches Denken Probleme zu lösen**. So werden sie darauf vorbereitet, ihre Kompetenzen verantwortungsvoll und wirksam zum Wohl der Gesellschaft einzusetzen.

Spitzenforschung bildet die Grundlage für Innovation, gesellschaftlich relevantes Wissen, eine exzellente Hochschulbildung und lebenslanges Lernen, die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeitenden. Die unibz fördert die **Integration von Forschung in allen Bereichen ihres Wirkens** — insbesondere durch die Anerkennung der zentralen Rolle ihrer Lehrenden und Forschenden bei der Weiterentwicklung von Wissen. Auf diese Weise stärkt sie gezielt ihre Positionierung in nationalen und internationalen Rankings.

Die unibz pflegt einen **intensiven akademischen und kulturellen Dialog** mit Partnerinstitutionen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Sie strebt danach, zum **Wachstum des**



Territoriums beizutragen, Impulse für die Zivilgesellschaft zu setzen und die bereits starken Beziehungen zu regionalen, nationalen und internationalen Akteuren weiter zu festigen.

Die unbz verfolgt die Vision **eines mehrsprachigen, internationalen und weltoffenen Campus**, der sich dem Wohlbefinden und einer respektvollen, gewaltfreien Kommunikation innerhalb der Universitätsgemeinschaft verpflichtet fühlt. Sie garantiert **Chancengleichheit**, Würde und faire Behandlung für alle — Studierende, Forschende, Lehrende sowie Verwaltungsmitarbeitende — unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft, Religion, Alter oder wirtschaftlichem Status. Unsere Gemeinschaft strebt danach, **inklusiv, nachhaltig und sicher zu sein — sowohl in physischen als auch in virtuellen Räumen**.

Die unbz fördert **nachhaltiges Wachstum**, das in einer gelebten Kultur der Nachhaltigkeit verwurzelt ist. Dieses Engagement steht im Einklang mit der Entwicklungsstrategie der UN-Agenda 2030, den Prioritäten der EU-Kohäsionspolitik 2021–2027, der Forschungs- und Innovationspolitik der EU, der Europäischen Hochschulstrategie, den Prinzipien des Europäischen Hochschulraums und der **European University Association** sowie den strategischen Leitlinien der nationalen und europäischen Next Generation-Pläne.



Mission

Die unbz baut Brücken und bringt Menschen mit unterschiedlichen sozialen, kulturellen und sprachlichen Hintergründen zusammen. Mit ihrer **studierendenzentrierten Philosophie** stellt die unbz Studierende jeden Alters in den Mittelpunkt ihres Lehransatzes. Innovative und moderne Methoden werden auf die Bedürfnisse der Studierenden zugeschnitten und durch ein optimales Betreuungsverhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden ergänzt. Dieser Ansatz verbindet akademisches Lernen mit praktischer Anwendung — durch Methoden wie Problemlösung und selbstgesteuertes Lernen sowie hochwertige, modern ausgestattete Labore — und

befähigt Absolventinnen und Absolventen, den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden und gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen.

Die unibz bietet umfassende **mehrsprachige Unterstützung**, um einen reibungslosen akademischen Weg zu fördern. Dies stellt sicher, dass Studierende interkulturelle Kompetenzen und Sprachkenntnisse entwickeln, die für ihr persönliches und berufliches Wachstum entscheidend sind — und diese Kompetenzen in die Gesellschaft zurücktragen können. Darüber hinaus trägt die unibz im Bereich des lebenslangen Lernens dazu bei, dass sich Berufstätige in unterschiedlichen Bereichen kontinuierlich fort- und weiterbilden können und so dem technologischen und gesellschaftlichen Wandel Rechnung tragen.

Die unibz investiert über ein eigenes internes Forschungsbudget in **exzellente Forschung** über das gesamte Spektrum hinweg — von Neugier getriebener Forschung bis zur praktischen Anwendung — mit einem besonderen Fokus auf interdisziplinäre Ansätze. Wir unterstützen Forschende bei der Einwerbung von Drittmitteln und setzen einen klaren Schwerpunkt auf die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. In der heutigen vernetzten Forschungslandschaft fördern wir internationale Kooperationen, um bahnbrechende Erkenntnisse zu erzielen, globale Herausforderungen zu bewältigen eine nachhaltige Wirkung in Wissenschaft und Gesellschaft zu erzielen.

Durch effektiven **Technologietransfer**, z. B. durch die Verwertung von Patenten oder die Unterstützung von Spin offs des akademischen Personals, spielt die unibz eine zentrale Rolle, um akademische Erkenntnisse in nachhaltige Impulse für Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur der Region zu überführen. Sie arbeitet mit Innovationszentren wie dem NOI Techpark zusammen, um die praktische Anwendung von Forschungsergebnissen sicherzustellen und das wissenschaftliche, wirtschaftliche und soziale Innovationsökosystem der Region und darüber hinaus mitzugestalten. Die Kompetenzzentren für die Forschung leisten durch interdisziplinäre und praxisnahe Forschung mit regionalem Fokus einen wesentlichen Beitrag.



Strategische Handlungsfelder

Im Zuge eines partizipativen Strategieprozesses hat der Universitätsrat strategische Handlungsfelder definiert, die zentrale Entwicklungslinien der Freien Universität Bozen in den drei Kernbereichen Lehre, Forschung und Dritte Mission für die kommenden Jahre markieren. Diese Handlungsfelder sind das Ergebnis einer strukturierten Abstimmung zwischen zentralen Gremien und den Fakultäten, die durch fakultätsübergreifende Themenvorschläge und Rückmeldungen wesentlich zur inhaltlichen Schärfung beigetragen haben.

Lehre und Studierendenzentrierung

Die unibz stärkt ein studierendenzentriertes Bildungsmodell, das auf die Qualität der Lernerfahrung, didaktische Innovation, Mehrsprachigkeit und Internationalisierung ausgerichtet ist. Ziel ist es, Studierende bestmöglich auf akademische, berufliche und gesellschaftliche Herausforderungen vorzubereiten.

In diesem Handlungsfeld verfolgt die Universität insbesondere folgende Ziele:

- Investition in Interkulturalität und Mehrsprachigkeit;
- Förderung innovativer und technologisch fortschrittlicher Lehr- und Lernmethoden;
- Stärkung der internationalen Ausrichtung bei gleichzeitiger Aufwertung des regionalen Impacts;
- gezielte Erhöhung der Studierendenzahlen und der Studierendenzufriedenheit in ausgewählten Studienprogrammen;
- Ausbau des lebenslangen Lernens sowie der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung über den gesamten Lebensverlauf hinweg.

Forschung und wissenschaftliche Entwicklung

Die unibz entwickelt die Qualität ihrer Forschung weiter, indem sie gezielt Talente anzieht und fördert sowie ihre Beteiligung an nationalen, europäischen und internationalen Netzwerken und Kooperationen stärkt.

Die strategischen Prioritäten umfassen:

- die Gewinnung hochqualifizierten wissenschaftlichen Personals;
- die Optimierung der Wirkung anwendungsorientierter Forschung und die Förderung von Innovationspotenzial im Agrar- und Ernährungsbereich durch die Verlagerung der Fakultät für Agrar-, Umwelt- und Lebensmittelwissenschaften an den NOI Techpark;
- wirkungsvolle Forschung durch Vernetzung, Profilbildung und gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Dritte Mission und Social Impact

Die unibz stärkt den Wissens- und Technologietransfer, den Dialog mit dem Territorium sowie mit institutionellen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stakeholdern. Gleichzeitig baut sie

Aktivitäten der wissenschaftlichen Kommunikation, des Wissenstransfers und der Weiterbildung weiter aus.

In diesem Bereich verfolgt die Universität insbesondere:

- den Ausbau der Wissenschaftskommunikation und der öffentlichen Vermittlung von Forschungsergebnissen zur Steigerung der Sichtbarkeit und Wiedererkennbarkeit der Forschungsleistungen der unibz;
- die stärkere Hervorhebung des gesellschaftlichen Impacts wissenschaftlicher Aktivitäten sowie die Vertiefung des Dialogs mit der Gemeinschaft und relevanten Stakeholdern.

Menschen, Kompetenzen und Organisation

Die unibz entwickelt die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden kontinuierlich weiter und fördert ein inklusives, internationales und auf Wohlbefinden ausgerichtetes Arbeitsumfeld.

Zentrale Handlungsansätze sind:

- die Erhöhung der Anzahl und Qualität des wissenschaftlichen und administrativen Personals;
- die Positionierung der unibz als Arbeits- und Lernort, an dem Menschen ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und damit auch ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nachhaltig erweitern können;
- Kommunikation und Organisationskultur sind für die Universität zentrale Gestaltungsfelder einer zukunftsfähigen Institution. Eine offene, transparente und wertschätzende Kommunikationskultur bildet die Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit, Partizipation und Innovation in Forschung, Lehre und Verwaltung. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2025 eine Workshop-Reihe initiiert, die sich gezielt mit Fragen der Organisationskultur auseinandersetzt. An diesen Workshops beteiligten sich sowohl Angehörige des akademischen Personals als auch der Verwaltung. Ziel ist es, den gemeinsamen Dialog über Werte, Zusammenarbeit und institutionelle Identität nachhaltig zu fördern und der Weiterentwicklung der Organisationskultur auch künftig einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Nachhaltigkeit, Innovation und digitale Transformation

Die unibz integriert die Prinzipien der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit transversal in alle Tätigkeitsbereiche und fördert den verantwortungsvollen Einsatz digitaler Technologien sowie den Aufbau fortgeschrittener Kompetenzen.

Insbesondere verpflichtet sich die Universität:

- einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz auf Ebene der gesamten Universität umzusetzen;
- Kompetenzen und Anwendungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz zur Unterstützung von Lehre, Forschung und Dienstleistungen zu entwickeln;
- die Identität und Positionierung der unibz durch ein gezieltes Rebranding der Marke „unibz“ zu stärken und diese als strategisches Instrument für Attraktivität, Reputation und Kohärenz der institutionellen Kommunikation zu nutzen.

Lehre und Studium

In den kommenden Jahren wird die Lehre an der Freien Universität Bozen konsequent weiterentwickelt, um den sich wandelnden gesellschaftlichen und bildungspolitischen Anforderungen gerecht zu werden. Im Zentrum steht dabei ein klarer Fokus auf studierendenzentrierte Lehre, die die Bedürfnisse, Potenziale und Lernwege der Studierenden in den Mittelpunkt stellt sowie die Bedürfnisse der Arbeitswelt und der Gesellschaft im Auge behält.

Ziel ist es, in ausgewählten Studiengängen das Potenzial der Studierendenzahlen gezielt auszubauen und neue Zielgruppen anzusprechen. Hierbei gewinnen flexible Formate zunehmend an Bedeutung: Micro-Credentials, Open Badges — insbesondere im Bereich der Sprachkompetenzen — sowie Angebote für Teilzeitstudierende eröffnen neue Lernpfade, die stärker auf individuelle Bildungsbiografien eingehen. Die Teilzeiteinschreibung bietet Studierenden die Möglichkeit, ihre Studienbelastung individuell zu gestalten und ihr Studium besser mit beruflichen, familiären oder persönlichen Verpflichtungen zu vereinbaren. Dieses flexible Format trägt dazu bei, den Zugang zum Studium inklusiver zu gestalten, die Vereinbarkeit von Studium und Lebensrealitäten zu unterstützen sowie neue Zielgruppen anzusprechen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Förderung innovativer und moderner Lehrmethoden, die digitale Möglichkeiten gezielt nutzen: Lehrmethoden wie problem-based oder challenge-based learning (PBL), cooperative learning und erfahrungsbasiertes Lernen fördern das kritische und kreative Denken der Studierenden.

Die unibz wird auch in den nächsten Jahren alles daran setzen, ein einladendes und integratives Lernumfeld zu gewährleisten, das allen Studierenden gerecht wird, mit besonderem Augenmerk auf Menschen mit Beeinträchtigungen oder Lernschwierigkeiten.

Die unibz misst nationalen, europäischen und internationalen Austauschprogrammen einen hohen strategischen Stellenwert bei und betrachtet sie als einen zentralen Bestandteil der akademischen und persönlichen Ausbildung der Studierenden. Mobilitätserfahrungen fördern die Entwicklung interkultureller, sprachlicher und beruflicher Kompetenzen, stärken die Selbstständigkeit und die Anpassungsfähigkeit und erweitern den kulturellen und wissenschaftlichen Horizont. Der Kontakt und der Austausch mit der Arbeitswelt ist für die unibz auf zwei Ebenen von großer Bedeutung: eine starke Verbindung zwischen Studierenden und der Arbeitswelt mittels Praktika und Stages bietet den Studierenden die Möglichkeit, die erworbenen Kenntnisse anzuwenden und praktische Fähigkeiten zu entwickeln. Zudem bieten die verschiedenen Möglichkeiten zur Vernetzung und Karriereentwicklung ein wichtiges Sprungbrett in die Arbeitswelt. Dies zeigen auch die Ergebnisse der jährlichen Umfragen von AlmaLaurea zur Beschäftigungssituation: laut der letzten Erhebung aus dem Jahr 2024 liegt die Beschäftigungsquote der unibz- Absolventinnen und Absolventen bei 74,3 % und damit klar über dem nationalen Durchschnitt von 60,2 %.

Vor diesem Hintergrund engagiert sich die unibz aktiv in der institutionellen Zusammenarbeit mit regionalen und nationalen Partnern. Gemeinsam mit den Partneruniversitäten der Region Triveneto wurde im Jahr 2023 eine Beobachtungsstelle zum Übergang von Universitätsabsolventinnen und -absolventen in das Berufsleben eingerichtet. Ziel ist es, Orientierungsprozesse

beim Eintritt in das Studium und beim Übergang in den Arbeitsmarkt systematisch zu analysieren, die Kohärenz zwischen Studienangebot und beruflichen Anforderungen zu bewerten sowie die Dauer des Berufseinstiegs zu untersuchen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen der evidenzbasierten Weiterentwicklung der Studiengänge und der Qualität der Lehre im Hinblick auf den Arbeitskräftebedarf auf Landes- und gesamtstaatlicher Ebene. Die Zusammenarbeit erfolgt unter Einbindung der Universität La Sapienza.

Ergänzend dazu besteht seit über fünf Jahren eine etablierte Kooperation mit der Abteilung Arbeit der Autonomen Provinz Bozen, in deren Rahmen Daten zu Absolventinnen und Absolventen genutzt werden, um den Einstieg in die Arbeitswelt gezielt zu fördern und zu begleiten.

Einen weiteren strategischen Schwerpunkt bildet die systematische Einbindung der Alumni. Seit 2022 organisiert die unibz jährlich das Alumni Homecoming, ein Community- und Netzwerkformat zur langfristigen Bindung ehemaliger Studierender an die Universität. Das Format fördert den Austausch zwischen Alumni, Universität und regionalen Partnern, stärkt die institutionelle Identität und unterstützt den Aufbau eines aktiven, international vernetzten Alumni-Netzwerkes. Damit trägt das Homecoming wesentlich zur Positionierung der unibz als offene, vernetzte und gemeinschaftsorientierte Universität bei.

Um den Übergang in den Arbeitsmarkt zu unterstützen, bietet die unibz verschiedene Eventformate an, darunter das Job Speed Dating und die jährlich stattfindende Career Fair. Diese Formate ermöglichen den direkten Austausch mit Unternehmen und Institutionen sowie erste Kontakte für Praktika und den Berufseinstieg, insbesondere im regionalen Kontext.



Um die Universität für neue Studierendengruppen attraktiver zu machen, wird die unibz ihr Angebot im Bereich des Lebenslangen Lernens in einer „School of Management“ (Arbeitstitel; der Name wird noch definiert) bündeln. Die Einrichtung ist für 2026 geplant und wird unter anderem einen Schwerpunkt in der Förderung und Qualifizierung von Führungskräften aus dem privaten und öffentlichen Sektor haben. Die Universität bündelt damit bestehende und neue Weiterbildungsangebote.

Die besonderen Stärken der unibz im Bereich der Mehrsprachigkeit und Interkulturalität werden in diesen verschiedenen Vorhaben konsequent mitgedacht und ausgebaut. Die internationale und multilinguale Lernumgebung bleibt damit ein zentrales Element, das den Bildungsweg der Studierenden prägt und sie auf eine zunehmend komplexe, globale Arbeitswelt vorbereitet.

Die Universität beabsichtigt, die Einrichtung eines „Teaching and Learning Center“ (TLC), das als Raum für Erprobung, Austausch und didaktische Innovation konzipiert ist. Das Zentrum soll die Entwicklung fortgeschrittener Lehr- und Lernmethoden unterstützen, interne Initiativen koordinieren und die Beteiligung an internationalen Kooperationsnetzwerken fördern und damit zur Stärkung der globalen und mehrsprachigen Dimension der universitären Lehre beitragen.

Die Universität bekennt sich dazu, bei der Einführung des ITS-Systems im Territorium eine aktive Rolle zu übernehmen und diesen Prozess durch fachliche Expertise, Kooperationen und Wissenstransfer konstruktiv mitzugestalten.

Strategische Ziele	Maßnahmen	Indikatoren (KPI)
Förderung der zentralen Rolle der Studierenden in Lehr- und Lernprozessen	Entwicklung eines „Teaching and Learning Center“ (TLC), das als Koordinationszentrum für Initiativen zur Verbesserung der Lehre an der Universität fungieren soll. Neustrukturierung des „Academic Training“ in folgende Bereiche: i) für neu eingestellte Mitarbeitende im Onboarding; ii) für die kontinuierliche Weiterbildung, iii) für Studiengangsleiterinnen und -leiter im Leadership- und Qualitätssicherungs-Training; iv) für Tutorinnen und Tutoren. Organisation gezielter Weiterbildungsangebote zur Stärkung der didaktischen Kompetenzen des akademischen Personals, mit besonderem Fokus auf Kommunikation mit Studierenden. Analyse der Studierendenkarrieren auf Basis der verfügbaren Daten, zur besseren Erfassung der Bedürfnisse der Studierenden. Förderung eines regelmäßigen Studienverlaufs durch den Ausbau des Tutoren- und Mentoringangebots.	Anzahl der im TLC eingebundenen Lehrenden: mind. 1 Lehrperson pro Fakultät, zusätzlich zur Koordination. Anzahl der Kurse in den einzelnen Bereichen des „Academic Training“: mind. 1 Kurs pro Bereich; Start innerhalb 2028. Anzahl der Teilnehmenden pro Kurs: mind. 7 Personen. Durchschnittliche Zufriedenheitsbewertung: mind. 70 % der Höchstbewertung. Bewertung des Potenzials zur Reduzierung der Studienabbrüche: Indikator iA24 SUA; Senkung unter den Durchschnittswert des Vierjahreszeitraums 2020–2023 = 17,5 % innerhalb des Dreijahreszeitraums.
Gezielte Steigerung der Attraktivität des Lehrangebotes	Umsetzung und Monitoring der im Rahmen der jüngsten Überarbeitungen einzelner Studiengänge definierten Maßnahmen, Analyse und Bewertung weiterer möglicher Überarbeitungen.	Steigerung der Zufriedenheit der Absolventinnen und Absolventen von 80 % auf 90 %: Indikatoren iA25 SUA und D.3.0.E AVA3 innerhalb des Dreijahreszeitraums.

	Entwicklung didaktischer Initiativen in Form von Micro-Credentials mit Anerkennung durch Open Badges zur Vermittlung sprachlicher Kompetenzen, Vermittlung curricularer Fachkompetenzen, Vermittlung transversaler Kompetenzen. Ausbau des Weiterbildungsangebots im Bereich Lebenslanges Lernen durch Studium Generale und „School of Management“, auch in Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen.	Erhöhung der Gesamtzahl der Studierenden auf 4.800 innerhalb des Dreijahreszeitraums. Einführung neuer als Micro-Credentials strukturierter Kurse bis 2028: mind. 10 Kurse. Durchführung von Workshops mit regionalen Institutionen zur Entwicklung gemeinsamer Initiativen im Bereich Lebenslanges Lernen: mind. 1 Workshop pro Jahr über den Dreijahreszeitraum.
Förderung der Internationalisierung und Interkulturalität sowie Stärkung der Mehrsprachigkeit	Förderung der Entwicklung neuer, gemeinsamer Initiativen in der Lehre in Zusammenarbeit mit ausländischen Universitäten: Aufwertung der Hochschulallianz SUNRISE. Förderung des Austauschs zwischen dem Sprachenzentrum und den Fakultäten zur synergetischen Nutzung von Ressourcen und Good Practice-Beispielen durch die Einführung einer akademischen Ansprechperson. Förderung des Austauschs zwischen der Servicestelle Internationale Beziehungen und den Fakultäten zur Entwicklung neuer Initiativen durch die Einführung einer akademischen Ansprechperson.	Neue gemeinsame Studiengänge mit ausländischen Universitäten: mind. 3 neue Double- oder Joint-Degree-Studiengänge bis 2028. Benennung einer bzw. eines Delegierten oder einer bzw. eines Beauftragten des Rektors für Internationalisierung bis 2027. Benennung einer bzw. eines Delegierten oder einer bzw. eines Beauftragten des Rektors für Mehrsprachigkeit bis 2027.

Förderung innovativer Lehrmethoden

Förderung didaktischer Projekte — auch durch finanzielle Anreize — zur Umsetzung aktiver, problem- bzw. challenge-basierter Lernformen — problem-based learning, PBL — sowie kooperativer und erfahrungsbasierter Lernansätze.

Einrichtung einer universitätsweiten Arbeitsgruppe zu Künstlicher Intelligenz und neuen Technologien zur Erarbeitung von Leitlinien für die akademische Lehre.

Anzahl didaktischer Projekte auf Basis innovativer Lehrmethoden: mind. 1 Projekt pro Fakultät bis 2028.

Anzahl der in der Arbeitsgruppe zu KI und neuen Technologien eingebundenen Lehrenden: mind. 1 Lehrperson pro Fakultät sowie 1 Vertretung des Sprachenzentrums zur Koordination.

Erarbeitung von Richtlinien für die Lehre auf allen drei akademischen Ebenen mit ersten Ergebnissen innerhalb 2027.

Mapping der bestehenden Kompetenzen im Bereich Künstliche Intelligenz bis 2027.

Benennung einer bzw. eines Delegierten oder einer bzw. eines Beauftragten des Rektors für Künstliche Intelligenz und neue Technologien bis 2027.

Beziehungen zur Arbeitswelt

Förderung der Einrichtung von Lenkungsausschüssen auf Ebene der einzelnen Studiengänge.

Förderung des Austauschs zwischen den Fakultäten und der Arbeitswelt sowie den Interessensverbänden zur Entwicklung neuer universitätsweiter Initiativen durch die Einrichtung einer akademischen Ansprechperson.

Anzahl der eingerichteten Lenkungsausschüsse pro Studiengang: Erreichen von 75 % der bestehenden Studiengänge.

Benennung einer bzw. eines Delegierten oder einer bzw. eines Beauftragten des Rektors für die Dritte Mission bis 2027.

Forschung

Die Forschung an der unibz orientiert sich an den Leitlinien Inclusive and Resilient Societies sowie Digitalisation and Intelligent Systems (UNESCO) und ist entlang von vier zentralen Themenfeldern mit klarer internationaler und regionaler Wirkung strukturiert:

- **Sustainability and Circular Innovation:** umfasst die Forschung und Innovation in den Bereichen Ernährungssysteme, Energie, Landwirtschaft und Materialien und fördert ein Modell der Kreislaufwirtschaft sowie eines nachhaltigen Tourismus unter Einbezug der sozialen Nachhaltigkeit. Ziel ist es, einen Wandel zu unterstützen, der nicht nur ökologisch, sondern auch sozial gerecht ist und die Resilienz des sozialen Systems sowie der im öffentlichen und sozialen Bereich tätigen Akteure stärkt.
- **Digitalisation and Intelligent Systems:** deckt Künstliche Intelligenz und Machine Learning, Smart Manufacturing und Industrieanwendungen, Data Science/Big Data und Bildungstechnologien ab.
- **Society, Inclusion and Wellbeing:** ein strategischer Bereich, der der sozialen Kohäsion gewidmet ist und Bildung als einen lebenslangen, transformativen Prozess in den Mittelpunkt stellt. Der Schwerpunkt liegt auf den Herausforderungen des demografischen Wandels und des Alterns, der Förderung von Interkulturalität, des individuellen und kollektiven Wohlbefindens sowie der Entwicklung inklusiver Governance-Modelle.
- **Territory and Applied Research:** spiegelt die starke regionale Verankerung, Kooperationsmodelle, regionale Entwicklung sowie die Mission anwendungsorientierten Forschung wider.
- **Praxis-based and Project-oriented experimental research** zur Entwicklung neuartiger Ansätze und transformativer Lösungen für gegenwärtige gesellschaftliche Herausforderungen.

Zur nachhaltigen Stärkung ihres wissenschaftlichen Potenzials setzt die Universität auf die Gewinnung und Förderung von Talenten. Im Mittelpunkt steht der Aufbau eines inspirierenden, integrativen und international geprägten Forschungsumfelds, das Exzellenz mit Diversität und Offenheit verbindet.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Einführung sogenannter Leuchtturmprofessuren. Diese sollen dazu beitragen, klar profilierte, international sichtbare Schwerpunkte zu etablieren und die Positionierung der Universität im internationalen Wissenschaftsraum weiter zu schärfen.

Die konsequente Weiterentwicklung der Forschungsqualität erfolgt im Rahmen einer fortgesetzten Profil- und Exzellenzpolitik. Ein systematisches Monitoring von Publikationen sowie von eingereichten und bewilligten Forschungsprojekten trägt dazu bei, die Forschungsleistung zu sichern und zu steigern und zugleich die Sichtbarkeit der Universität im internationalen Wissenschaftssystem zu erhöhen.

Die Universität bekennt sich ausdrücklich zu den Prinzipien von Open Science und orientiert sich an den einschlägigen EU-Leitlinien. Dazu zählen der unmittelbare offene Zugang zu wissenschaftlichen Publikationen, die Bereitstellung von Forschungsdaten nach den FAIR-Prin-



zipien, die Nutzung der European Open Science Cloud sowie die Förderung partizipativer und Besondere Aufmerksamkeit gilt dem Ausbau wissenschaftlicher Netzwerke sowie der aktiven Beteiligung an Hochschulallianzen und zentralen europäischen Netzwerken als strategische Plattformen zur Stärkung der internationalen Zusammenarbeit. Parallel dazu intensiviert die Universität in Kooperationen mit der Wirtschaft sowie mit öffentlichen und gesellschaftlichen Akteuren, um einen wirksameren Wissens- und Technologietransfer zu fördern und den wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und regionalen Impact der universitären Forschung zu erhöhen. Ein bedeutender Schritt zur strategischen Weiterentwicklung bzw. zur Optimierung der Wirkung anwendungsorientierter Forschung und Förderung von Innovationspotenzial im Agrar- und Ernährungsbereich ist die geplante Verlegung der Fakultät für Agrar-, Umwelt- und Lebensmittelwissenschaften an den NOI Techpark. Diese Maßnahme soll Synergien mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und innovativen Unternehmen ermöglichen und die Sichtbarkeit der Universität als forschungsstarke Institution weiter steigern.

Der vorliegende strategische Rahmen definiert die Ziele, Maßnahmen und zentralen Indikatoren für die Weiterentwicklung der Forschung an der Freien Universität Bozen in Übereinstimmung mit den Strategien der einzelnen Fakultäten.

Strategische Ziele	Maßnahmen	Indikatoren (KPI)
Sicherstellung und Weiterentwicklung der Forschungsqualität	Stärkung und Profilierung der Forschungsgruppen. Interne Peer-Review-Verfahren für Projektideen und Publikationen. Förderung von exzellenten Publikationen. Fakultätsspezifische Mentoringprogramme für Forschende mit geringerer Produktivität, einschließlich individueller Publikationsstrategien. Anreizsystem durch zusätzliche Forschungsmittel für Publikationen in Q1-/Class-A-Zeitschriften sowie für die Einreichung wettbewerbsfähiger Projektanträge auf nationaler und internationaler Ebene.	Anzahl der Q1-Publikationen/ Class A Zeitschriften inkl. Monografien: +15 % bis Ende 2028. Anzahl der nationalen und internationalen Auszeichnungen für Kunst und Design Artefakte und Konzepte: +15 % bis Ende 2028. Anzahl der Zitationen: +20 % bis Ende 2028. Volumen der eingeworbenen kompetitiven Drittmittel (ausgenommen PNRR-Mittel): +15 % bis Ende 2028.
Professionelles Forschungsmanagement (Pre- / Post-Award)	Stärkung der Servicestelle Forschung und Innovation durch spezialisierte Pre- und Post-Award-Services. Ausarbeitung von Richtlinien und Checklisten für Antragstellung und Projektmanagement. Schulungsangebote für Forschende im Bereich Forschungsantragstellung und -management. Entwicklung und Einsatz digitaler Tools für Projektmanagement und Reporting.	Erfolgsquote bei Förderanträgen: +20 % bis Ende 2028. Nutzung neuer Services. Erfolgsquote der Anträge bzw. Volumen der Mittel aus EU-Programmen, insbesondere Horizon Europe: +10 % bis Ende 2028

Internationale Netzwerke und EU-Integration	Nutzung und Weiterentwicklung des Liaison Office in Brüssel zur Identifikation von Ausschreibungen, Partnern und politischen Trends. Aktive Teilnahme an Brokerage-Events und Matchmaking-Formaten in prioritären Themenfeldern. Aufbau und Pflege strategischer Partnerschaften sowie Mitgliedschaft in relevanten europäischen Netzwerken und Allianzen. Beteiligung an European University Alliances und europäischen Hochschulnetzwerken.	Anzahl der EU-Projekte bzw. Volumen der Fördermittel aus Horizon Europe und anderen EU-Programmen: +20 % bis Ende 2028. Anzahl strategischer Partnerschaften/Netzwerke und Grad der aktiven Beteiligung: +15 % bis Ende 2028. Anzahl der Q1-/Class-A-Publikationen inkl. Monografien mit inter-nationalen Koautorinnen und Koautoren: +25 % bis Ende 2028.
Open Science und Transparenz	Umsetzung der EU-Leitlinien zu Open Access, FAIR Data und EOSC. Schulungsangebote für Forschende im Bereich Open Science. Einrichtung bzw. Ausbau eines Open-Science-Fonds.	Anteil der Open-Access-Publikationen: 85 % bis Ende 2028. Anzahl der FAIR-konformen Datensätze: 60 % bis Ende 2028.
Förderung des Generationenwechsels und der Talententwicklung	Entwicklung und Stärkung strukturierter Doktoratsstudien. Mentoring- und Career-Development-Angebote für Early-Career Researchers: Publikationen, Third Mission/ Drittmittel, Karriereplanung. Förderung der internationalen Mobilität durch Forschungsaufenthalte, Konferenzteilnahmen, Aufbau wissenschaftlicher Netzwerke.	Anzahl der extern und ko-finanzierten Doktorandinnen und Doktoranden: +15 % bis Ende 2028. Ausarbeitung des Konzepts der Leuchtturmprofessuren (Ende 2026). Umfang der internationalen Mobilität: Austauschformate, Konferenzen: +15 % bis Ende 2028.

Regionaler Impact und Wissenstransfer

Förderung von Patenten, Spin-offs und Kooperationen mit der Wirtschaft.

Förderung interdisziplinärer Think Tanks und thematischer Arbeitsgruppen zwischen den Fakultäten z.B. KI in der Bildung, soziale Nachhaltigkeit, Umweltbildung, Wellbeing.

Intensivierung der Kommunikation von Forschungsergebnissen gegenüber regionalen Stakeholdern und der Zivilgesellschaft.

Anzahl regional verankerter Forschungs- und Transferprojekte +30 % bis Ende 2028.

Anzahl von Patenten, Spin-offs und weiteren Formen des Wissenstransfers in die Wirtschaft +20 % bis Ende 2028.

Beteiligung an Transfer- und Outreach-Aktivitäten: Anzahl der Veranstaltungen und Teilnehmenden + 15 % bis Ende 2028.

Erwarteter Impact

- **Wissenschaftlich:** Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, erhöhte Fähigkeit zur Einwerbung kompetitiver Drittmittel sowie größere Sichtbarkeit in Rankings.
- **Gesellschaftlich:** Beiträge zu nachhaltiger Entwicklung, zu inklusiven und resilienten Gesellschaften sowie zur digitalen Transformation.
- **Regional:** Entwicklung innovativer Lösungen für Südtirol in den Bereichen Landwirtschaft, Energie, Tourismus, Handwerk, Industrie, kulturelle und soziale Entwicklung.

Dritte Mission / Social Impact

Mit ihrer Dritten Mission bekennt sich die Universität zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Sie fördert den Transfer von Wissen und Innovation in Wirtschaft, Politik und Kultur, stärkt den Dialog mit der Zivilgesellschaft und öffnet sich als Ort des lebenslangen Lernens. Damit trägt die Universität aktiv zur nachhaltigen Entwicklung der Region bei und erhöht zugleich ihre internationale Sichtbarkeit und Wirkung. Ein zentrales Handlungsfeld bildet dabei der Bereich des lebenslangen Lernens. Mit dem Aufbau einer eigenen „School of Management“ soll ein institutioneller Rahmen geschaffen werden, um maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote für Fachkräfte und Führungspersonen in Wirtschaft und Verwaltung zu entwickeln — ein konkreter Beitrag zur Stärkung der regionalen Innovationskraft.

Im Bereich **Wissenstransfer und Innovation** fördert die Universität gezielt die Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie mit öffentlichen Institutionen. Durch den Ausbau von Technologietransferaktivitäten, die Unterstützung von Patenten, Ausgründungen und unternehmerischen Initiativen stärkt die unibz ihre Rolle als Impulsgeberin für regionale und nationale Innovationsprozesse und trägt zur Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschafts- und Innovationsstandorts bei.



Die Bestrebungen der unibz im Bereich des Technologietransfers werden fortgesetzt: dank der institutionellen Präsenz an den Standorten des NOI Techparks in Bozen und Bruneck positioniert sich die Universität als Schlüsselakteurin im regionalen Innovationsökosystem und fördert nachhaltig die Vernetzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Darüber

hinaus engagiert sich die unibz aktiv im Bereich des **gesellschaftlichen Engagements**. In Kooperation mit Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik und Kultur werden partizipative Forschungs- und Dialogformate entwickelt, darunter Citizen-Science-Initiativen und weitere Formen der Einbindung gesellschaftlicher Akteure. Ergänzend dazu misst die Universität der Wissenschaftskommunikation eine hohe Bedeutung bei, etwa durch Science Festivals, öffentliche Vorträge und andere Formate, die den Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft fördern. Die Universität wird ihre fachlichen Kompetenzen fakultätsübergreifend bündeln, um sich systematisch mit den Chancen und Herausforderungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz auseinanderzusetzen. Ziel ist es, fundierte wissenschaftliche Antworten auf ein Thema zu liefern, das zunehmend an gesellschaftlicher Relevanz gewinnt.

Als **Kultur- und Bildungsort** öffnet sich die unibz bewusst für die Region und leistet einen Beitrag zur kulturellen und sozialen Entwicklung. Sie bietet ein breites Angebot an regelmäßigen Design- und Kunst-Ausstellungen und arbeitet eng mit lokalen Partnern und Institutionen zusammen. Durch Angebote im Bereich des lebenslangen Lernens — einschließlich Weiterbildungsmaßnahmen und berufsbegleitender Studienprogramme — sowie durch gezielte Maßnahmen zur Förderung von Diversität, Inklusion und nachhaltiger Entwicklung stärkt die Universität ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihre regionale Verankerung.

Ein zentrales Handlungsfeld bildet dabei der Bereich des lebenslangen Lernens. Mit dem Aufbau einer eigenen „School of Management“ soll ein institutioneller Rahmen geschaffen werden, um maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote für Fachkräfte und Führungspersonen in Wirtschaft und Verwaltung zu entwickeln — ein konkreter Beitrag zur Stärkung der regionalen Innovationskraft.

Im Kontext des digitalen und nachhaltigen Wandels leistet die Universität durch gezielte Forschungsprojekte und praxisnahe Initiativen einen aktiven Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit, sozialen Inklusion und wirtschaftlichen Gleichstellung. Diese Aktivitäten stehen im Einklang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen und spiegeln das Verantwortungsbewusstsein der Universität für zukünftige Generationen wider.

Um die Umsetzung der genannten Schwerpunkte kontinuierlich weiterzuentwickeln, formuliert die Universität die folgenden quantitativen und qualitativen Ziele:

Schwerpunkt	Target	Indikator (KPI)
Kooperationen und Partnerschaften	Ausbau strukturierter Kooperationen mit öffentlichen Einrichtungen, Unternehmen, Schulen sowie Organisationen der Zivilgesellschaft.	Anzahl aktiver Partnerschaften im Bereich der Dritten Mission: +20 % bis Ende 2028. Anzahl der in Zusammenarbeit mit regionalen, nationalen oder internationalen Stakeholdern umgesetzten Projekte: +15 % bis Ende 2028.
Wissenstransfer und Innovation	Stärkung der Aktivitäten im Bereich Technologietransfer sowie der Verwertung von Forschungsergebnissen.	Anzahl unterstützter Patente, Lizenzen oder Spin-offs: +30 % bis Ende 2028. Anzahl aktiver Auftragsforschungsverträge und anwendungsorientierter Projekte: +20 % bis Ende 2028. Einnahmen aus Aktivitäten des Wissenstransfers: +20 % bis Ende 2028.
Weiterbildung und Lebenslanges Lernen	Ausbau des Angebots an Weiterbildung, Executive Education, Microcredentials.	Anzahl der Teilnehmenden an Programmen des lebenslangen Lernens: +50 % bis Ende 2028. Anzahl der jährlich angebotenen Weiterbildungs- und Executive-Programme inkl. ESF: +10 % bis Ende 2028. Einwerbung von Drittmitteln für Bildungsmaßnahmen: Mittelwert der Jahre 2023 und 2024 halten

Sozialer, kultureller und bildungsbezogener Impact	Erhöhung der gesellschaftlichen Wirkung akademischer Aktivitäten durch gemeinwohlorientierte Projekte.	Anzahl der Veranstaltungen im Bereich Public Engagement, Dissemination und Wissenschaftskommunikation z. B. Science Slam, 1000e1 Scienza, Lange Nacht der Forschung pro Jahr: +20 % bis Ende 2028. Einbindung von Studierenden und Doktorandinnen und Doktoranden in Third-Mission-Initiativen z.B. Student Sprint, Diplorama: +15 % bis Ende 2028.
Ökologische Nachhaltigkeit und regionale Entwicklung	Aktiver Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zu regionalen Politikprozessen, insbesondere im alpinen Raum.	Anzahl der Third-Mission-Projekte mit Fokus auf Nachhaltigkeit, Umwelt und territoriale Entwicklung: +15 % bis Ende 2028. Kooperationen mit lokalen und regionalen Einrichtungen zu Themen der ökologischen Transformation: +15 % bis Ende 2028.

Verwaltung

Die Verwaltung der Freien Universität Bozen unterstützt die Umsetzung der strategischen Ziele durch leistungsfähige, serviceorientierte und zukunftsfähige Strukturen. Sie schafft die organisatorischen, digitalen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine wirksame Umsetzung der Strategie in Lehre, Forschung und Dritter Mission ermöglichen.

Ein zentraler Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung administrativer Prozesse, wobei die Verwaltungsabläufe weiterhin konsequent nach den Prinzipien des Lean Managements optimiert werden. Der Fokus liegt dabei auf ausgewählten strategischen Makroprojekten mit dem übergeordneten Ziel, die Effizienz und Qualität der Dienstleistungen nachhaltig zu verbessern.

In den letzten Jahren haben mehrere intern entwickelte IT-Programme ihre operativen Grenzen erreicht und erfordern eine technologische Erneuerung. Dabei setzt die Universität sowohl auf die Weiterentwicklung interner Lösungen als auch auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit externen Partnern, insbesondere mit CINECA, zur Unterstützung standardisierter und skalierbarer Verwaltungsprozesse.

Zur Unterstützung der strategischen Steuerung wird ein Zentrum für die Erstellung und Zertifizierung statistischer Daten eingerichtet. Ziel ist es, die Datenerhebung und die Datenerstellung zu zentralisieren und somit Qualität, Zuverlässigkeit und Kohärenz der Daten zu gewährleisten, um eine solide Unterstützung für Entscheidungsprozesse und die institutionellen Berichterstattungen zu bieten.

In diesem Zusammenhang wird die Nutzung geeigneter Forschungsinformationssysteme geprüft und weiterentwickelt, um Forschungsdaten, Publikationen und Projektinformationen konsistent zu erfassen und für Monitoring, Berichterstattung und strategische Steuerung nutzbar zu machen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem gezielten Einsatz von **Künstlicher Intelligenz** in der Verwaltung. In enger Abstimmung mit dem akademischen Personal wird geprüft, welche KI-gestützten Instrumente zur Vereinfachung operativer Abläufe beitragen können. Besonderes Augenmerk gilt dabei Prozessautomatisierungen sowie Übersetzungs- und Sprachunterstützungssystemen im Kontext der institutionellen Dreisprachigkeit.

Die Verwaltung versteht sich dabei als aktiver Enabler der strategischen Entwicklungsprojekte der Universität und begleitet deren Umsetzung organisatorisch, administrativ und rechtlich. Ein weiterer Fokus liegt daher auf der Unterstützung strategischer Entwicklungsfelder wie dem Lebenslangen Lernen sowie auf der Weiterentwicklung studentischer Services entlang des gesamten Studienzyklus. Ziel ist es, die Attraktivität der Universität zu stärken, neue Zielgruppen anzusprechen und Studierende wirksam zu begleiten.

Angesichts des demografischen Wandels und rückläufiger Studierendenzahlen werden Marketing- und Öffentlichkeitsaktivitäten auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene gezielt ausgebaut, insbesondere durch digitale Kommunikationsformate.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kompetenzen des Verwaltungspersonals. Durch Qualifizierung, klare Zuständigkeiten und geeignete Organisationsstrukturen wird institutionelles Wissen gesichert und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung langfristig gestärkt.



Ein weiterer strategischer Schwerpunkt der Verwaltung liegt in der Stärkung der institutionellen Handlungsfähigkeit der Universität durch die gezielte Nutzung autonomer Spielräume. Im Jahr 2025 wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die ihre Arbeiten zur Auslotung autonomer Spielräume der Universität fortsetzen wird. Ziel ist eine Analyse des geltenden Rechtsrahmens sowie der Rechtsnatur der Universität sowie die Erarbeitung von Empfehlungen zur Nutzung gesetzlicher Spielräume.

Die Verwaltung unterstützt zudem die strategische Entwicklung der Standorte und Infrastrukturen der Universität. **Die Standorte und die Nutzung der Infrastruktur** werden einer kritischen Analyse unterzogen. Angesichts des Wachstums der Universität und der Entwicklung des Standorts NOI Techpark wird geprüft, ob eine Neuausrichtung der Standorte erforderlich ist.

Darüber hinaus werden Möglichkeiten zur Erweiterung von **Sport-, Labor- und Lerninfrastrukturen** geprüft, insbesondere am NOI Techpark, am Standort Brixen sowie durch den potenziellen Erwerb des Missionshauses, um zusätzliche Laborflächen, Parkmöglichkeiten für Studierende und zeitgemäße Lernräume zu schaffen. Die Universität stärkt Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, unter anderem durch den Ausbau einer universitätsinternen Kinderbetreuung am Campus Bozen.

Zur systematischen Steuerung der Umsetzung der genannten Schwerpunkte werden im Folgenden Zielsetzungen formuliert, die mit dem PIAO abgestimmt und darauf ausgerichtet sind.

Schwerpunkt	Maßnahmen	Indikator (KPI)
Vereinfachung und Effizienzsteigerung der Verwaltungsprozesse	Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen nach den Prinzipien des Lean Managements. Klärung von Rollen, Zuständigkeiten und Schnittstellen zwischen zentraler Verwaltung und akademischen Strukturen. Standardisierung und Weiterentwicklung universitätsinterner Regelwerke zur Unterstützung effizienter und einheitlicher Verwaltungsabläufe.	Jährlicher Bericht über die umgesetzten Vereinfachungs- und Optimierungsmaßnahmen. Erstellung eines Maßnahmenkatalogs zur weiteren Vereinfachung der Verwaltungsprozesse für das Folgejahr.
Digitalisierung und Innovation der Verwaltungsservices	Implementierung ausgewählter CINECA-Lösungen gemäß Roadmap. Bewertung und gegebenenfalls Einführung weiterer digitaler Plattformen zur Unterstützung von Lehre und Forschung. Analyse, Pilotierung und Einsatz von KI-basierten Anwendungen in Verwaltungsprozessen.	Einhaltung der mit CINECA abgestimmten Roadmap. Jährlicher Bericht über den Stand der Digitalisierung.
Stärkung der institutionellen Handlungsfähigkeit und Nutzung autonomer Spielräume	Koordination und Unterstützung der Arbeitsgruppe zur Analyse des normativen Rahmens. Definition und schrittweise Umsetzung der identifizierten autonomen Handlungsspielräume. Strukturierter Dialog mit der Autonomen Provinz Bozen zur normativen und finanziellen Absicherung.	Vorlage des Abschlussberichts der Arbeitsgruppe zur Analyse des normativen Rahmens bis Ende 2026. Einleitung der gemeinsam abgestimmten Reformvorschläge bis Ende 2028.

Weiterentwicklung der Kompetenzen und Stärkung des Verwaltungspersonals	Umsetzung gezielter Weiterbildungsmaßnahmen im Einklang mit der digitalen und organisatorischen Transformation. Stärkung von Führungs-, Koordinations- und Projektkompetenzen in Schlüsselpositionen. Sicherstellung der operativen Kontinuität durch Nachfolge- und Vertretungsmodelle. Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, einschließlich der universitätsinternen Kita.	Abdeckung der identifizierten Schlüsselpositionen. Inbetriebnahme der universitätsinternen Kita bis Ende 2027.
Weiterentwicklung und strategische Steuerung der Universitätsstandorte	Analyse und Bewertung der bestehenden Standorte und ihrer funktionalen Nutzung im Hinblick auf zukünftige Entwicklungsbedarfe. Administratives und organisatorisches Begleiten strategischer Standortentwicklungsprojekte (u. a. NOI Techpark, Bozen Zentrum, Brixen). Prüfung und Vorbereitung infrastruktureller Erweiterungen zur Unterstützung von Lehre und Forschung (z. B. Lernräume, Labore, Serviceinfrastrukturen).	Vorlage einer strukturierten Standortanalyse bis Ende 2026. Durchführung eines Ideenwettbewerbes zur Umsiedlung der Fakultät für Agrar-, Umwelt- und Lebensmittelwissenschaften an den NOI Techpark bis Ende 2026.

