



# HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2016 - 2020

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

Herausgegeben vom  
Rektorat der Universität Duisburg-Essen  
[www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)

Dezember 2015

Verantwortliche Redaktion: Skarlett Brune-Wawer  
Layout: Mirco Michel  
Fotos: UDE, Hardy Welsch  
Druck: Universitätsdruckzentrum

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Die UDE – Leitlinien, Profil und Perspektiven</b>	<b>5</b>
<b>Die UDE als Ort kooperativer Spitzenforschung</b>	<b>12</b>
» Potenziale von Einzelförderung und Verbundprogrammen ausschöpfen	
» Forschungskompetenzen bündeln und international wettbewerbsfähig weiterentwickeln	
» Wissenschaftlichen Nachwuchs durch Karriereentwicklung und faire Arbeitsverhältnisse fördern	
» Forschung institutionell und professionell unterstützen	
» Aktivitäten zu Gründungen und Technologietransfer bündeln und ausbauen	
<b>Die UDE als Ort exzellenten und flexibilisierten Lehrens und Lernens</b>	<b>21</b>
» Qualitätsentwicklung nach konkreten Prinzipien und in konkreten Handlungsfeldern gestalten	
» Potenziale von Studienbeginn an entwickeln, Maßnahmen am Übergang bündeln	
» Studienverläufe flexibilisieren, Abbrüche und Verzögerungen vermeiden	
» Lehr-/Lernprozesse durch E-/Blended-Learning qualitativ und flexibel gestalten	
» Lehrerbildung wissenschaftsbasiert in einer durch Vielfalt geprägten Ausbildungsregion weiterentwickeln	
<b>Die UDE als Ort lebendiger Vielfalt</b>	<b>30</b>
» Studienangebote und -strukturen diversitätsorientiert gestalten	
» Diversität in der Forschung und in den Forschungsstrukturen gezielt fördern	
» Personal- und Strukturentwicklung diversitätsgerecht gestalten	
» Gleichstellung nachhaltig weiterführen	
» Diversität als integralen Bestandteil des Qualitätsmanagements etablieren	
» Diversität für Kooperation und Vernetzung erfolgreich nutzen	

## **Die UDE als Ort innovativer und kooperativer Prozesse**

**36**

- » Hochschulmanagement zwischen zentraler Profilbildung und dezentraler Selbststeuerung austarieren
- » Qualitätsmanagement ganzheitlich, datengestützt und für Fachkulturen sensibel ausgestalten
- » Personalmanagement wertschätzend für alle Beschäftigten gestalten und Berufungen strategisch ausrichten
- » Finanzmanagement auf den Substanzerhalt und die Gewinnung von Handlungsspielräumen fokussieren
- » Durch Hochschulkommunikation die UDE national wie international sichtbar positionieren
- » „Hochschule 4.0“ als digitalen Transformationsprozess verstehen, Schnittstellen klären und Infrastruktur ausbauen
- » Neubauten, Modernisierungen und Anmietungen bedarfsorientiert und wirtschaftlich planen
- » Nachhaltigkeitsorientierung als strategische Querschnittsaufgabe verankern

## **Die UDE als Partnerin in Wissenschaft und Gesellschaft**

**48**

- » Universitätsallianz Ruhr als starken Verbund und eine der führenden Wissenschaftsregionen in Deutschland profilieren
- » Verlässliche Strukturen für die Zusammenarbeit und für kooperative Promotionsverfahren mit Fachhochschulen schaffen
- » Kooperationen mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen ausbauen
- » Internationale Kooperationen intensivieren und Willkommenskultur stärken
- » Regionale Kooperationen pflegen und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen
- » UDE-Stipendienprogramm erfolgreich fortführen und das Netzwerk von Freunden und Förderern gestalten

## **Die UDE 2014/15 - Daten und Fakten**

**54**

# Vorwort

## OFFEN IM DENKEN

*Wir sind eine der jüngsten Universitäten Deutschlands  
und denken in Möglichkeiten statt Grenzen.  
Mitten in der Ruhrmetropole entwickeln wir  
an elf Fakultäten Ideen mit Zukunft.  
Wir sind stark in Forschung und Lehre,  
leben Vielfalt, fördern Potenziale und engagieren uns  
für eine Bildungsgerechtigkeit, die diesen Namen verdient.*

Mit dem vorliegenden Hochschulentwicklungsplan (HEP) legt die Universität Duisburg-Essen (UDE) ihre Leitlinien sowie ihre strategischen Entwicklungsziele und -instrumente für weitere fünf Jahre fest. In kontinuierlicher Fortführung und Weiterentwicklung der Entwicklungsplanung der UDE knüpft der Hochschulentwicklungsplan 2016 bis 2020 an die strukturelevanten Ziele und Projekte des vorherigen Hochschulentwicklungsplans an. Der HEP richtet den Blick nach vorn und zeigt auf, wie die UDE ihre Zukunft plant, um ihren Ruf und ihre Position als eine auf Forschungsstärke und Bildungsgerechtigkeit ausgerichtete Universität zu sichern und weiter zu verbessern. Dazu werden bewährte Strukturen und Prozesse beibehalten, leistungsstarke Bereiche in Forschung und Lehre kontinuierlich gefördert, inhaltliche Schwerpunkte sowie vorhandene Potenziale weiterentwickelt und um neue strategische Schwerpunkte und Perspektiven erweitert.

Als zentrales strategisches Instrument enthält der Hochschulentwicklungsplan keine Detailplanungen für die einzelnen Fakultäten und Einrichtungen der UDE, sondern beschränkt sich auf die allgemeinen, übergeordneten Zielsetzungen unserer Universität und skizziert die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Maßnahmen. Diese wurden vom Rektorat im Zusammenwirken mit den Fakultäten und in Abstimmung mit den Hochschulgremien erarbeitet. Der Hochschulentwicklungsplan dient als Wegweiser für die gemeinsam angestrebten Ziele und bildet so den übergeordneten Orientierungsrahmen für die zentral und dezentral strukturelevanten Planungen der UDE sowie für deren operative Umsetzung. Er geht einher und wird konkretisiert durch umfassende Strategiepapiere, die die Universität für die Kernbereiche Wissenschaft und Forschung, Lehre und Studium sowie für die Bereiche Diversity und Inklusion, Internationalisierung und IT entwickelt hat, und durch die jährlich erstellten Wirtschaftspläne.

Flankierend dazu werden mit den Fakultäten und zentralen Einrichtungen alle drei Jahre Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) abgeschlossen, in denen spezifische disziplinen- und bereichsadäquate Ziele vereinbart werden. Die ZLV werden ergänzt um die alle sechs Jahre stattfindenden Institutionellen Evaluationen, in deren Rahmen längerfristige Entwicklungsperspektiven der einzelnen Organisationseinheiten mit der Hochschulleitung abgestimmt werden, um so wiederum die übergeordneten Ziele der UDE zu befördern.

Das Rektorat dankt allen Mitgliedern sowie externen Freunden und Partnern der UDE für ihr Engagement und ihre wertvolle Unterstützung bei der Weiterentwicklung unserer Universität.

Im Namen des Rektorats

Univ.-Prof. Dr. Ulrich Radtke  
Rektor der Universität Duisburg-Essen

# Die UDE – Leitlinien, Profil und Perspektiven

Unsere Universität ist ein Ort der Toleranz und des friedlichen Miteinanders. Wir bekennen uns zu einem respektvollen, aufrichtigen und vertrauensvollen Umgang miteinander, ungeachtet von Position, Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, Sprache oder sexueller Orientierung und anderen Formen der Diversität. Als Universität der Potenziale setzen wir uns dafür ein, dass alle Universitätsangehörigen ihre Fähigkeiten und Talente einbringen und weiterentwickeln können.

Gemeinsam mit dem Land Nordrhein-Westfalen stellen wir sicher, dass die Mitglieder und Angehörigen der Universität bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ihr grundgesetzlich verbürgtes Recht auf die Freiheit der Wissenschaft und der Kunst wahrnehmen können. Wir gewährleisten die Freiheit, wissenschaftliche Meinungen zu verbreiten und auszutauschen. Die Freiheit der Forschung umfasst vor allem Fragestellung, Methodik und Bewertung des Forschungsergebnisses und seine Verbreitung. Die Freiheit der Lehre umfasst insbesondere die Durchführung und Gestaltung von Lehrveranstaltungen sowie das Recht auf Äußerung wissenschaftlicher Lehrmeinungen.

Jeder wissenschaftliche Diskurs ist sachorientiert und konstruktiv. Dabei ist es unverzichtbar, die eigene Position kritisch zu hinterfragen und gegensätzliche Standpunkte auszuhalten. Dies zu lernen und einzuüben ist ein zentrales Ziel bei der Ausbildung der Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dies zu praktizieren ist Aufgabe aller Mitglieder und Angehörigen der Universität Duisburg-Essen.

**LEITLINIEN.** Die Universität orientiert sich in ihrem Handeln an folgenden Leitlinien:

1. Die Universität Duisburg-Essen (UDE) stellt sich als eine der großen deutschen Universitäten ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und entwickelt ihren Beitrag zu einer nachhaltigen, friedlichen und demokratischen Welt. Sie ist friedlichen Zielen verpflichtet und kommt ihrer besonderen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung nach.
2. In Forschung, Lehre und im Hochschulmanagement sind wir nationalen und internationalen Standards verpflichtet, um unseren Forschungs- und Bildungsauftrag zu erfüllen, den Strukturwandel der Region und die zunehmende Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt erfolgreich mitzugestalten.
3. Wir verstehen unsere Universität als eine Gemeinschaft, zu der alle Mitglieder und Disziplinen einen Beitrag leisten. Dazu gehören eine interdisziplinäre Vernetzung sowie eine wertschätzende, breite Beteiligung aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Studierenden bei der Gestaltung der Zukunft der UDE.
4. Das Forschungsprofil wird kontinuierlich weiterentwickelt. Dazu tragen die disziplinären und interdisziplinären Forschungsschwerpunkte der Fakultäten und der zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen sowie die universitären, fakultätsübergreifenden Profilschwerpunkte bei.

5. Die Einheit von Forschung und Lehre ist für unsere Universität konstitutiv. In allen Fächern und auf allen Studienstufen streben wir bestmögliche Studien- und Arbeitsbedingungen an, um exzellentes wissenschafts- und forschungsbasiertes akademisches Lehren und Lernen zu ermöglichen.
6. Dazu gehen wir bei der Gestaltung von grundständigen, konsekutiven und weiterbildenden Studienangeboten neue Wege, z. B. im Bereich E-Learning/Blended Learning, und orientieren uns an vielfältigen individuellen und gesellschaftlichen Bedarfen im Kontext des lebenslangen Lernens.
7. Die Lehrerbildung ist ein wichtiges Profilmerkmal unserer Universität in Forschung und Lehre. Bei der Gestaltung der Lehramtsstudiengänge richten wir daher unser Augenmerk forschungsbasiert auf Qualitätsstandards und berücksichtigen dabei aktuelle schulpolitische Entwicklungen.
8. Wir betrachten die Heterogenität der Hochschulmitglieder als Chance und fördern die produktive Vielfalt durch Maßnahmen des Diversity-Managements. Diversität wird sowohl als Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit als auch zur Exzellenz verstanden. Die Geschlechtergerechtigkeit ist hierbei ein integraler Bestandteil.
9. Im Hochschulmanagement achten wir auf ein angemessenes Verhältnis zwischen zentral zu verantwortender strategischer Profilbildung und dezentraler Profilbildung und Selbststeuerung. Die Instrumente der Ziel- und Leistungsvereinbarungen, der Budgetierung, des Controllings sowie der Personalentwicklung dienen der kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung.
10. Zum Selbstverständnis der UDE gehört die enge Vernetzung mit regionalen, nationalen und internationalen Akteuren aus Wissenschaft und Gesellschaft. Im Rahmen der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) mit der Ruhr-Universität Bochum (RUB) und der Technischen Universität Dortmund (TU Dortmund) vertiefen wir zur Stärkung der nationalen sowie internationalen Wettbewerbsfähigkeit und Sichtbarkeit Abstimmungen bei der Profilbildung und Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre.

**PROFIL DER UDE.** Seit ihrer Gründung im Jahr 2003 hat sich die Universität Duisburg-Essen als eine der größten deutschen Universitäten zu einer national wie international anerkannten Forschungsuniversität entwickelt, die sowohl in der Grundlagenforschung als auch in der angewandten Forschung ein individuelles Leistungsprofil herausgebildet hat. Ihr breites Fächerspektrum reicht von den Geistes-, Gesellschafts- und Bildungswissenschaften über die Wirtschaftswissenschaften bis hin zu den Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie der Medizin. Die UDE gliedert sich in elf Fakultäten, die sich, einschließlich der Medizinischen Fakultät, auf drei Campi verteilen. Durch hohe Qualitätsstandards, innovative Lehr- und Lern- sowie Raumkonzepte ist sie zu einem attraktiven Ort forschungsbasierter Lehre geworden, die ihren über 41.000 Studierenden insgesamt 236 Studiengänge bietet, davon 124 Lehramtsstudiengänge. Ihren gesellschaftlichen Auftrag, insbesondere ihren Einsatz für Bildungsgerechtigkeit, hat die UDE als klares Ziel in Forschung und Lehre integriert. Dahinter steht der Anspruch, die UDE als einen lebendigen Ort der Vielfalt und Offenheit zu gestalten, an dem Studierende, Forschende und Beschäftigte ihr Potenzial und ihre Leistungsbereitschaft bestmöglich entfalten können. Als Vorreiterin für Diversität und als Modell für Bildungsgerechtigkeit hat die UDE eine hohe Sichtbarkeit erlangt. Der in 2010 angestoßene Kommunikationsprozess zeigt die UDE als moderne und weltoffene Universität, die zum Querdenken anregt, den Leistungsgedanken positiv bewertet und „Offen im Denken“ ist.

Zwölf Jahre nach ihrer Gründung steht die UDE als dynamische Einheit da, die ein zukunftsfähiges Leistungsprofil entwickelt und ihren Platz unter den etablierten Forschungsuniversitäten gefunden hat.

Im internationalen Times Higher Education (THE) World University Ranking ist sie 2015 im Vergleich zum Vorjahr um 100 Plätze in die Gruppe der 201 bis 250 weltweit besten Universitäten aufgestiegen. In der Gruppe der „rising stars“ des THE-Rankings der besten 100 Universitäten, die jünger als 50 Jahre sind, wird sie auf Platz 59 geführt. Das unterstreicht die internationale Beachtung der UDE.

**PERSPEKTIVEN.** Die Dynamik, die unsere junge Universität seit ihrer Gründung auszeichnet, muss aufrechterhalten bleiben, um die strategische Weiterentwicklung der UDE auch künftig erfolgreich zu gestalten. Dies erfordert die Bereitschaft aller ihrer Mitglieder, immer wieder neue Wege zu gehen und neue Themen aufzugreifen.

Dabei gilt es auch, die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, denn die bundesdeutschen Universitäten befinden sich in einem bedeutsamen Entwicklungsprozess, der während der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans in seine entscheidende Phase eintreten wird. Oft wird in diesem Zusammenhang von der Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft als Ergebnis eines zunehmend globalen Wettbewerbs um Studierende, Forschende und Ressourcen gesprochen.

In den Jahren, die vor uns liegen, birgt der sich immer stärker abzeichnende Differenzierungsprozess in der deutschen Hochschullandschaft, der durch die „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder“ bewusst beschleunigt wurde und mit Blick auf das angekündigte Nachfolgeprogramm voraussichtlich weiter voranschreiten wird, neue Herausforderungen, aber auch Gefahren. Die Exzellenzinitiative hatte eine große Mobilisierungswirkung auf das gesamte deutsche Hochschulsystem und hat Effekte freigesetzt, die über den Bereich der Forschungsförderung weit hinausgehen und auch strukturelle Konsequenzen haben. Dadurch droht ein Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik, die bislang einem Gleichstellungspostulat folgte und auf strikte Regularien für die Gestalt und die Arbeit der Hochschulen setzte. Konnten sich unter diesen Bedingungen allenfalls nur geringe Profil- und Qualitätsunterschiede zwischen den Hochschulen entwickeln, unterstützt die Exzellenzinitiative eine wettbewerbliche, forschungsorientierte Differenzierung des Hochschulsystems. Sie differenziert horizontal durch die Profilierung fachlicher Schwerpunkte und vertikal durch das Herausheben einiger besonders geförderter Zukunftskonzepte, die einer Zahl von Universitäten das Prädikat der „Exzellenzuniversität“ einbrachte. Die Gefahr, dass die hohe Qualität in der Breite des Systems verloren geht, wenn nur die Spitze so sichtbar gefördert wird, ist groß. Eine vertikale Differenzierung gefährdet die Einheit von Forschung und Lehre und damit die Universität als Institution, an die von der Gesellschaft weit mehr Anforderungen gestellt werden als nur exzellente und international kompetitive Grundlagenforschung. Exzellenz bedarf es gleichermaßen in der Lehre, und sie muss darüber hinaus auch auf anderen Feldern entwickelt, anerkannt und belohnt werden, um der wachsenden Komplexität universitärer Aufgaben und zunehmend divergierenden Bildungsbiographien insgesamt gerecht zu werden. Entscheidend ist jedoch, dass an einer Universität Exzellenz in der Lehre von Exzellenz in der Forschung abhängt und nicht ohne sie erreicht werden kann. Daher lehnen wir eine mögliche Ausdifferenzierung in Lehr- und Forschungsuniversitäten entschieden ab.

Der Druck von außen, sich neben den eigentlichen Kernaufgaben von Forschung und Lehre verstärkt auch anderen Bereichen zu widmen, nimmt stetig zu. So sehen Universitäten sich gegenwärtig mit einer Fülle ganz unterschiedlicher Anforderungen konfrontiert: Im Kern sollen sie Spitzenforschung leisten, die im weltweiten Vergleich ganz oben steht, und gleichzeitig hervorragende Lehre anbieten. Sie sollen das gesellschaftliche Ideal wachsender Bildungsgerechtigkeit verwirklichen und immer mehr junge Menschen zu akademischen Abschlüssen führen, aber gleichzeitig die Qualität der Studienabschlüsse bewahren. Darüber hinaus sollen sie auch noch im Sinne einer „Bürgeruniversität“ der Gesellschaft eine stärkere Beteiligung

ermöglichen, zur Förderung des lebenslangen Lernens ihre Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung verstärken, durch Patententwicklungen sowie Ausgründungen zur Unterstützung der Wirtschaft beitragen und sich an der Entwicklung von Lösungsansätzen für globale Herausforderungen beteiligen.

Dabei wächst die Zahl der Studierenden bundesweit beständig (an der UDE seit 2008 um 30 %), und die Studienplatznachfrage hat ein Rekordhoch erreicht. Auch daher sind die Universitäten kaum in der Lage, den vielfältigen zusätzlichen Forderungen und Erwartungen gerecht zu werden, solange die Betreuungsrelation zwischen Professorinnen/Professoren sowie Studierenden nicht verbessert wird. Die UDE strebt ihrerseits in Abstimmung mit den Fakultäten an, die Überlast auf ein erträgliches Maß zurückzuführen.

Angesichts der zu erwartenden finanziellen Leistungsfähigkeit der Länder und des Bundes stehen die Universitäten schon vor erheblichen Problemen, auch nur ihre Kernaufgaben zu erfüllen. Die Finanzierung der Hochschulen und Universitäten in Deutschland entspricht – trotz gegenteiliger politischer Bekundungen – von Jahr zu Jahr weniger dem erforderlichen Bedarf. Die Grundfinanzierung sinkt, so dass die Universitäten immer stärker gezwungen sind, sich auf zeitlich befristete Sondermittel zu verlassen und darüber hinaus in erheblichem Maße Drittmittel einzuwerben. Doch der steigende Anteil dieser Mittel am Gesamtbudget der Universitäten birgt auch Gefahren für die Strukturen: Kontinuität und Planungssicherheit nehmen ab, Verwaltungsaufgaben nehmen zu, und die Durchführung von eingeworbenen Projekten in Forschung und Lehre verursacht zusätzliche Betriebskosten, die aus Haushaltsmitteln der Universität getragen werden müssen.

Die UDE ist gefordert, sich zu den genannten Herausforderungen und Gegebenheiten zu verhalten. Im politischen Raum muss darauf hingearbeitet werden, dass das Verhältnis von Grundfinanzierung zu Sondermitteln wieder ausgewogen ist, und innerhalb der UDE müssen die Strukturen so gestaltet werden, dass ausreichend Ressourcen für die Kernaufgaben in Forschung und Lehre zur Verfügung stehen, um die guten Ergebnisse der letzten Jahre fortzuführen. Dabei ist die Überprüfung interner Strukturen und die Optimierung administrativer Prozesse eine fortwährende Aufgabe. Das Rektorat wird ein besonderes Augenmerk darauf richten, Doppelstrukturen abzubauen, um Effizienzsteigerungen zu erzielen und neue Handlungsspielräume zu eröffnen. Außerdem muss gewährleistet werden, dass die gemeinsame Leistungsstärke der gegenwärtig auf verschiedene Fakultäten der UDE verteilten Bereiche wie die Informatik, die Psychologie oder die Wirtschaftswissenschaften befördert und stärker sichtbar gemacht wird. Gegebenenfalls sind dabei in diesen, wie in anderen Bereichen, auch veränderte Strukturen in Betracht zu ziehen.

Als Volluniversität ist die UDE nach wie vor dem Grundsatz der Gesamtheit der Wissenschaft sowie der Exzellenz in Forschung und Lehre verpflichtet. Gleichzeitig differenziert sie sich, wie alle Universitäten, auch stärker aus. So stehen in der Forschung drittmittelstarke Bereiche neben Bereichen, die stärker in der Lehre oder im Wissenstransfer engagiert sind, und eine zunehmend heterogene Studierendenschaft bedarf einer immer größeren Auswahl an Studienoptionen. Da inzwischen mehr als 50 % eines Jahrgangs ein Studium beginnen, müssen alle Universitäten vielfältigen Bildungsbiographien Rechnung tragen. Die UDE akzeptiert diese Herausforderung und nimmt angesichts der Tatsache, dass mehr als die Hälfte ihrer Studierenden Bildungsaufsteigerinnen und -aufsteiger sind, gegenwärtig insofern eine Vorreiterrolle unter den deutschen Universitäten ein, als sie sich in besonderem Maße für Bildungsgerechtigkeit engagiert.

Mit Blick auf ihre wissenschaftliche Leistungsstärke und auch ihre gesellschaftliche Aufgabe ist die UDE sehr gut aufgestellt. Doch Profilbildung ist stets ein dynamischer Prozess. Die UDE hat dies erkannt und

wird weiterhin konsequent an der Steigerung ihrer Leistungen und an der Schärfung ihres Profils arbeiten. Bestleistungen in Forschung und Lehre sind und bleiben dabei das oberste Ziel. Ebenso wie es keinen wissenschaftlichen Stillstand gibt, wird es keine auf Besitzstandswahrung ausgerichtete Politik der Hochschulleitung geben. Alle Mitglieder der UDE sind in diesem Sinne aufgefordert, die hohe Qualität und das Profil der UDE weiter kreativ, innovativ und kritisch mitzugestalten.

Der vorliegende Hochschulentwicklungsplan für die Jahre 2016 bis 2020 konzentriert sich auf die für die erfolgreiche Weiterentwicklung der UDE strategisch wichtigen Handlungsfelder. Aufbauend auf den vorhandenen Stärken werden für die verschiedenen Handlungsfelder Ziele und Aufgaben definiert, die hier im Überblick zusammengefasst sind und in den nachfolgenden Kapiteln ausformuliert und mit zielführenden Maßnahmen versehen werden.

**FORSCHUNG.** Die Forschungsstärke der UDE und ihre internationale Sichtbarkeit gilt es zu sichern und zugleich noch weiter zu erhöhen, um sowohl exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für unsere Universität zu begeistern und längerfristig zu binden als auch hervorragende Nachwuchskräfte anzuziehen sowie selbst auszubilden.

Zu den Zielen und Aufgaben gehören

- die Fortführung und Weiterentwicklung erfolgreicher Forschungsaktivitäten sowohl im Bereich der Verbundforschung als auch im Bereich der individuellen Spitzenforschung,
- die stärkere Bündelung international wettbewerbsfähiger Forschungskompetenzen,
- die Steigerung kompetitiv eingeworbener Drittmittel mit besonderer Berücksichtigung der Förderprogramme der DFG und der EU,
- die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses mit Blick auf wissenschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven,
- ein institutionelles und professionelles Forschungsmanagement,
- die Unterstützung von Gründungsaktivitäten und die Förderung des Transfers wissenschaftlicher Erkenntnisse.

**STUDIUM UND LEHRE.** Die UDE ist eine auf Bildungsgerechtigkeit ausgerichtete Universität, die sich durch ein breites Studienangebot, durch ein hohes Maß an Qualität sowie durch innovative Lehr- und Lernkonzepte auszeichnet, die es in den kommenden Jahren weiter zu festigen und auszubauen gilt.

Zu den Zielen und Aufgaben gehören

- die kontinuierliche Qualitätssicherung der Lehre unter Einbeziehung der Initiativen und Maßnahmen im Kontext des Qualitätspakts Lehre und der Qualitätsoffensive Lehrerbildung,
- die verstärkte Entwicklung überregional attraktiver forschungsorientierter Masterstudiengänge und Ausbau möglicher Synergien im Bildungsraum Ruhr,
- der Ausbau flexibler Studienstrukturen, die im Sinne der Bildungsgerechtigkeit die vielfältigen Potenziale der Studierenden berücksichtigen und unterschiedliche Studiengeschwindigkeiten ermöglichen,

- die Optimierung des sogenannten „student life cycle“,
- der verstärkte Einsatz innovativer Lehr- und Lernkonzepte durch Erweiterung der Medien- und Methodenvielfalt und durch E-Learning bzw. Blended-Learning.

**DIVERSITY MANAGEMENT.** Im Bereich des Diversity Managements und der bewussten Förderung und Gestaltung von Vielfalt ist die UDE führend und innovativ. Um das Diversity Management dauerhaft in die Hochschulstrukturen zu integrieren, wird eine noch breitere Implementierung von Diversitätsmaßnahmen angestrebt.

Zu den Zielen und Aufgaben gehören

- die diversitätsorientierte Ausgestaltung der Studienangebote und -strukturen,
- die Förderung diversitätsrelevanter Forschungsprojekte,
- die Etablierung von Diversität als integralen Bestandteil der Personalentwicklung und des Qualitätsmanagements,
- die Umsetzung von Gleichstellung im Rahmen von Strukturmaßnahmen sowie Maßnahmen zur individuellen Frauenförderung.

**HOCHSCHULMANAGEMENT.** Das Hochschulmanagement der UDE ist auf Kooperation und Partizipation ausgerichtet und zeichnet sich durch ein umfassendes Qualitäts-, Personal- und Finanzmanagement aus. Die lehr- und forschungsunterstützenden Bereiche der UDE haben sich in den vergangenen Jahren innovativ und zukunftsorientiert aufgestellt.

Zu den Zielen und Aufgaben gehören

- die weitere Optimierung der Strukturen durch moderne Managementkonzepte,
- die Berücksichtigung neuer Aufgabenstellungen wie Gesundheitsmanagement, Nachhaltigkeit, Arbeits- und Umweltschutz,
- die Fortführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems,
- die Umsetzung einer ganzheitlich ausgerichteten und wertschätzenden Personalentwicklung,
- die Gewinnung hochqualifizierter Professorinnen und Professoren durch eine gezielte Berufungspolitik,
- die Fokussierung des Finanzmanagements auf neue Herausforderungen,
- die umfassende Digitalisierung der Prozesse und Vorgänge der Universität,
- die weitere Modernisierung und Sanierung der Gebäudesubstanz,
- die kontinuierliche Weiterentwicklung eines Kommunikationskonzepts für die strategische Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung der Universität.

**KOOPERATION UND VERNETZUNG.** Die UDE ist regional, national wie international gut vernetzt. Mit Blick auf ihre regionale Verantwortung wird die UDE weiterhin dazu beitragen, die Region Rhein-Ruhr als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort zu stärken.

Zu den Zielen und Aufgaben zählen:

- die Profilierung der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) als eine der stärksten Wissenschaftsregionen in Deutschland
- die Kooperation mit den Fachhochschulen und die Schaffung von Strukturen für kooperative Promotionen,
- der Ausbau der Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen,
- die Förderung der Internationalisierung durch internationale Netzwerke und Partnerschaften sowie der Willkommenskultur,
- die Pflege und der Ausbau der regionalen Vernetzung mit Kommunen und Partnern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

# Die UDE als Ort kooperativer Spitzenforschung

Nach der Gründung der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2003 entstanden zukunftsfähige Fakultäten sowie forschungsstarke zentrale wissenschaftliche Einrichtungen mit einem breiten Fächerspektrum. Hierdurch war es möglich, sowohl in der Grundlagenforschung als auch in der angewandten Forschung attraktive Leistungsprofile herauszubilden. Die Forschung an der UDE ist in allen Fächern von Themenvielfalt, Methodenpluralität und Ergebnisoffenheit geprägt und dabei den Grundsätzen für die Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis verpflichtet. Der hochschulweite Ausbau der Forschungsleistungen verbunden mit dem Anspruch, in ausgewählten Bereichen kooperative Forschungsspitzen herauszubilden und eine exzellente Nachwuchsförderung zu sichern, ist und bleibt das erklärte Ziel in der Forschung. Dies erfolgt bereits zum jetzigen Zeitpunkt in den Profilschwerpunkten und zentralen Forschungseinrichtungen der Universität, welche durch einen iterativen und gemeinschaftlichen Strukturbildungsprozess entwickelt wurden und künftig dynamisiert werden. Deren Erfolge drücken sich schon heute durch kooperative Forschungsvorhaben wie z. B. Graduiertenkollegs der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Verbundvorhaben der Europäischen Union (EU) und Programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) aus.

Das Leistungsniveau in der Forschung ist an allen drei Campi der UDE (Duisburg, Essen, Klinikum) in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dies belegen zum Beispiel der überdurchschnittliche Zuwachs kompetitiv eingeworbener Forschungsmittel, die Zahl und Qualität der Publikationen sowie die sich daraus ergebende Position in renommierten internationalen Rankings. Trotz der großen Bedeutung von Forschungsmitteln ist deren Einwerbung weder alleiniger Beleg für herausragende Forschungsleistungen noch einziger Maßstab erfolgreicher Arbeit. Drittmittel sind kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Sie eröffnen der UDE zusätzliche Handlungsspielräume und unterstützen den Profilierungsprozess in der Forschung. Wie wichtig Drittmittel für die UDE sind, zeigt sich unter anderem daran, dass die UDE gegenwärtig ca. 20 % ihres Etats über die Forschungsförderung einwirbt. Globale Hochschulrankings markieren durchaus sinnvoll Positionen, suggerieren aber auch die Vergleichbarkeit aller Universitäten weltweit, denn sie reduzieren die Universität und ihre Mitglieder in Forschung, Lehre und Verwaltung auf wenige, leicht handhabbare Parameter. Der Komplexität und Diversität einer Universität wird durch die Platzierung in Rankings zwar nicht Rechnung getragen, doch für die internationale Sichtbarkeit und für die Wahl einer Universität durch Studierende oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kommt der Rankingposition eine immer größere Bedeutung zu. Insofern wird die UDE es sich nicht leisten können, die normative Wirkung von Rankings zu ignorieren.

Die Grundzüge der Forschungsaktivitäten der UDE werden in einem partizipativen Prozess abgestimmt und im Rahmen einer gemeinsam erarbeiteten Forschungsstrategie mit Leitlinien und Maßnahmen konkretisiert (<https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/forschungsstrategie.pdf>). Ziel ist es, die erfolgreiche Entwicklung der UDE im Bereich international wettbewerbsfähiger Forschungsaktivitäten sowohl im Bereich der Verbundforschung als auch mit Blick auf individuelle wissenschaftliche Spitzenforschung fortzusetzen. Ein besonderes Augenmerk gilt der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses – auch unter Berücksichtigung (schwer-)behinderter Hochschulbeschäftigter – mit Blick auf wissenschaft-

liche Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven. In diesem Kontext spielt die Förderung von Frauen im Hinblick auf eine Karriere in der Wissenschaft weiterhin eine wichtige Rolle. Zudem werden vielfältige Gründungsaktivitäten unterstützt sowie die Potenziale für den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse aktiv genutzt und so die Umsetzungs- und Verbreitungsfähigkeit von Lösungen gefördert. Darüber hinaus ist es der UDE ein besonderes Anliegen, sowohl etablierten als auch jungen talentierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine Umgebung zu schaffen, die Freiräume für Forschung bietet und disruptive Innovationen möglich macht.

## **Potenziale von Einzelförderung und Verbundprogrammen ausschöpfen**

Die UDE ist eine international aktive und sichtbare Forschungsuniversität, die ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Fakultäten und Einrichtungen auf vielfältige Art und Weise konsequent unterstützt, um im globalen, wissenschaftsbezogenen Wettbewerb zu bestehen. Zudem ist es jedoch erforderlich, die vielfältigen Instrumente und Möglichkeiten nationaler wie internationaler Förderinstitutionen intensiv zu nutzen. Je nach Fachdisziplin bieten sich verschiedene Fördermöglichkeiten an, in deren Rahmen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der UDE ihre Potenziale sowohl in der Einzelförderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) als auch in den Verbundforschungsprogrammen von Europäischer Union (EU) und DFG noch deutlicher ausschöpfen müssen. Vor dem Hintergrund, dass eine Universität in starkem Maße an den Erfolgen in der Einzel- wie in der Verbundforschung gemessen wird, muss angesichts der Größe der UDE der Etablierung weiterer Sonderforschungsbereiche und Forschergruppen eine hohe Priorität eingeräumt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass erfolgreiche Verbundforschung stets auf exzellenter Einzelforschung basiert. Da DFG-Graduiertenkollegs ein ausgezeichnetes Instrument der Nachwuchsförderung sind, wird der Einwerbung von DFG-Graduiertenkollegs weiterhin eine hohe Bedeutung beigemessen. Ebenso stehen die Förderung zur Etablierung von Nachwuchsgruppen im Fokus, z. B. im Rahmen von Emmy Noether-Programmen oder Programmen der Alexander von Humboldt-Stiftung, sowie die Unterstützung bei der Bewerbung um Heinz Maier-Leibnitz-Preise.

Die Erfolge in der koordinierten Verbundforschung im 7. Rahmenprogramm der EU sollen im EU-Forschungs- und Innovationsprogramm „Horizon 2020“, insbesondere in den Förderlinien „Wissenschaftsexzellenz“ und „Gesellschaftliche Herausforderungen“, weiter ausgebaut werden. Ein besonderes Augenmerk richtet sich auf den „European Research Council“ (ERC), um sowohl im Nachwuchsbereich („starting grant“), als auch bei den „consolidator grants“ und „advanced grants“ international herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die UDE zu gewinnen. Hierzu ist es erforderlich, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für die Erlangung eines ERC-Grants bei der Antragsstellung zu unterstützen. Darüber hinaus wird es aber von zunehmender Bedeutung sein, bereits erfolgreiche Preisträgerinnen und Preisträger für die Universität zu gewinnen und an sie zu binden. Beispielsweise kann diesen Preisträgerinnen und Preisträgern aus einem Stellenpool eine Professur mit „tenure track“ angeboten werden.

Die UDE wird auch weiterhin großen Wert auf kompetitiv eingeworbene Drittmittel legen, wobei den Förderprogrammen der DFG und der EU aus strategischen Gründen besondere Bedeutung beigemessen wird. Zudem sollen jedoch auch die Fördermöglichkeiten der Bundes- und Landesministerien (z. B. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (MIWF), Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWEIMH))

sowie die Programme der Stiftungen (z. B. Alexander von Humboldt-Stiftung oder VolkswagenStiftung) stärker ausgeschöpft werden. Eine besondere Möglichkeit der Unterstützung der Wissenschaft an der UDE – aber auch der Wissenschaftsregion Ruhr in Gänze – bietet die in Essen ansässige Stiftung Mercator. Neben den umfangreichen Fördermöglichkeiten der Stiftung sind vor allem die Programme des Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) für die UDE von großer Bedeutung und werden weiterhin eine wichtige Rolle in der kompetitiven Forschungsförderung einnehmen. Zusätzlich zur unilateralen Förderung steht hiermit eine besondere Option zur Verfügung, Profilbereiche in der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) aufzubauen und zu stärken.

Die UDE wird insbesondere auch in der Verbundforschung mit der am Universitätsklinikum Essen angesiedelten Medizinischen Fakultät konsequent den begonnenen Weg intensiver und erfolgreicher wissenschaftlicher Zusammenarbeit fortsetzen, um auch hier in ihrer Leistung als eine Drei-Campus-Universität in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden.

In der Forschung kooperiert die UDE weiterhin mit renommierten Forschungseinrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz-Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft. Diese Kooperationen gilt es auch in Zukunft weiter zu intensivieren, insbesondere durch gemeinsame Berufungen und strukturell wirksame Initiativen, wie beispielsweise Internationale Max-Planck Research Schools, Helmholtz-Allianzen oder Leibniz-Institute bzw. -Campi, sowie durch die Kooperation mit den Instituten der neu gegründeten Johannes-Rau-Forschungsgemeinschaft NRW.

## **Forschungskompetenzen bündeln und international wettbewerbsfähig weiterentwickeln**

Je nach Fachdisziplin kommt der Einzel- oder der Verbundforschung eine unterschiedlich wichtige Rolle zu. Daher stehen Einzelforschung und Forschung in Verbänden an der UDE nicht in Konkurrenz zueinander, sondern sie sind komplementär und prägen gleichermaßen das Forschungsprofil der UDE. Gleichwohl bieten insbesondere Verbundprojekte die große Möglichkeit, Kompetenzen zu bündeln und sich in der Forschungslandschaft strategisch und erfolgreich zu positionieren. In einer sich diversifizierenden Forschungslandschaft und im internationalen Wettbewerb wird das Bündeln der Kräfte immer wichtiger, um eine hohe Sichtbarkeit und Konkurrenzfähigkeit zu erlangen.

Die Forschungsschwerpunkte der Fakultäten, die zentralen Forschungseinrichtungen sowie die UDE-Profil-schwerpunkte konturieren das Forschungsprofil der UDE. Die fakultätsinternen Forschungsschwerpunkte können fachspezifisch oder fachübergreifend angelegt sein und prägen das Forschungsprofil der jeweiligen Fakultät. Die zentralen Forschungseinrichtungen der UDE bündeln die wissenschaftlichen Kompetenzen unterschiedlicher Disziplinen. Sie bilden außerdem eine Plattform zur Etablierung multi- und interdisziplinärer Forschungsverbände und unterstützen die breit angelegten fakultätsübergreifenden Schwerpunkte der UDE. Die als Profilschwerpunkte definierten Cluster erhalten eine signifikante Förderung durch die Hochschulleitung, um das jeweilige Forschungsgebiet zu vertiefen oder zu erweitern, Vernetzungen zu befördern und strukturierte Verbundforschungsprojekte einzuwerben. Die Profilschwerpunkte prägen das Forschungsprofil der UDE in besonderem Maße.

Umso wichtiger ist es, dass es sich hier nicht um statische und auf Dauer angelegte Verbände handelt. Im Rahmen eines auf höchste Qualität zielenden dynamischen Prozesses ist sowohl der Aufbau neuer For-

schungscluster, die Fortsetzung oder Verstetigung bestehender Schwerpunkte als auch, wenn die vereinbarten Evaluationskriterien nicht erfüllt werden, die Auflösung von Einrichtungen möglich.

Im Rahmen der wettbewerbsfördernden Dynamisierung der Profilschwerpunkte und Zentren wurde an der UDE ein neues, alle sechs Jahre stattfindendes Evaluationsverfahren etabliert. Primär wird die Qualität der wissenschaftlichen Leistung im nationalen und internationalen Vergleich geprüft. Dabei werden die Stärken und Schwächen benannt und insbesondere die Originalität der wissenschaftlichen Fragestellungen, die gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Implikationen ihrer Resultate und die Reputation des Bereiches bewertet. In Ergänzung dazu wird ein Mehr-Phasen-Modell entwickelt, das einen Orientierungsrahmen zur Einrichtung neuer zentraler Forschungseinrichtungen und Profilschwerpunkte bietet. Gegenwärtig gibt es an der UDE vier Profilschwerpunkte:

**UDE-PROFILSCHWERPUNKT „NANOWISSENSCHAFTEN“.** Im Fokus des Profilschwerpunktes stehen die Themen „Dynamische Prozesse in Festkörpern“, „Gasphasensynthese“, „Magnetismus“, „NanoBioMaterialien“ und „NanoEnergieTechnik“, ergänzt durch Kompetenzen in den Bereichen Analytik und Charakterisierung, Modellierung und Simulation, Graphen und 2D-Materialien sowie Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsaspekte. Der Profilschwerpunkt, organisiert vom Center for Nanointegration (CENIDE), deckt somit einen breiten Bereich an Themen – von den Grundlagen bis hin zur Entwicklung von Demonstratoren – ab und bindet über 60 Arbeitsgruppen aus Chemie, Physik, Ingenieurwissenschaften, Biologie und Medizin ein. Ein besonderer Fokus wird auf die Mitwirkung im UA Ruhr-Profilschwerpunkt „Materials Chain“ gelegt.

**UDE-PROFILSCHWERPUNKT „BIOMEDIZINISCHE WISSENSCHAFTEN“.** Der Profilschwerpunkt vernetzt als interdisziplinäre Schnittstelle den Bereich Medizin am Universitätsklinikum Essen mit den naturwissenschaftlichen Fakultäten Biologie und Chemie und bündelt Grundlagenforschung, translationale und klinische Forschung unter einem Dach. Ziele des Profilschwerpunktes sind, die Ursachen von Volkskrankheiten auf molekularer Ebene zu verstehen und durch dieses Verständnis neue Diagnose- und Behandlungsstrategien zu entwickeln und zu erproben. Der Fokus liegt dabei auf Krebs, Erkrankungen des Immunsystems und verschiedenen bakteriellen und viralen Infektionen. Zur Erreichung der Ziele wird ein interdisziplinärer Ansatz verfolgt, bei dem Kliniker, Molekularbiologen und Chemiker eng zusammenarbeiten. Er wird durch das Zentrum für Medizinische Biotechnologie (ZMB) koordiniert und umfasst ebenso das Erwin L. Hahn Institut für Magnetresonanz-Imaging (MRI) auf Zollverein.

**UDE-PROFILSCHWERPUNKT „URBANE SYSTEME“.** Der Profilschwerpunkt umfasst die sechs Themencluster Gesundheit, Umwelt, Infrastruktur, Logistik, Kultur und Gesellschaft und bündelt multidisziplinäre Projekte, in deren Rahmen inmitten der Metropolregion Rhein-Ruhr ganzheitliche und nachhaltige Konzepte für die Entwicklung des menschlichen Lebensraums im Kontext des Strukturwandels erforscht werden. Doch nicht nur das Ruhrgebiet ist Gegenstand der Forschung: Auch Metropolregionen in anderen Teilen der Welt (schwerpunktmäßig in Asien und Nordamerika) sind Gegenstand laufender und geplanter Forschungsprojekte. Ziel künftiger Aktivitäten sind Verbund- und Einzelprojekte u. a. zur Nachhaltigkeit und Energieeffizienz in Logistik und Mobilität, zum urbanen Wasserkreislauf, zu Fragen der urbanen Epidemiologie, zu urbanen Klimaschutzstrategien oder zur Rolle von Kultur in urbanen Systemen. Organisatorisch wird der Profilschwerpunkt vom Zentrum für Wasser- und Umweltforschung (ZWU) sowie dem Zentrum für Logistik und Verkehr (ZLV) getragen. Der Profilschwerpunkt kooperiert eng mit relevanten Akteuren in der Region und strebt in Zukunft eine noch verstärkte Zusammenarbeit in der UA Ruhr an.

**UDE-PROFILSCHWERPUNKT „WANDEL VON GEGENWARTSGESELLSCHAFTEN“.** Der Profilschwerpunkt „Wandel von Gegenwartsgesellschaften“ baut wesentlich auf den breiten sozialwissenschaftlichen Forschungsstrukturen der UDE auf und bindet die Aktivitäten des Instituts für Ostasienwissenschaften (IN-EAST) und des Käte Hamburger Kollegs Center for Global Cooperation Research der UDE ein. Unter dem Leitmotiv „Ordnungsbildung in entgrenzten Verhältnissen“ sind die Forschungsinitiativen in drei Teilthemen verortet: (1) Grenzüberschreitende Arbeitsmärkte in Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung, (2) Transformation von Risiko und Wohlfahrt, (3) Globale und transnationale Governance. Im ersten Themenbereich stehen die neuen Herausforderungen der Arbeitswelt in schnell sich verändernden Kontexten im Vordergrund. Im zweiten Themenbereich werden die sich verändernden Risikostrukturen und Wohlfahrtsgewinne/-verluste von Individuen und sozialen Gruppen aufgrund mehrerer makrogesellschaftlicher Prozesse analysiert. Im dritten Teilbereich drehen sich die Projekte um die Fragen nach den Möglichkeiten optimaler Steuerung von Staaten und anderen ordnungsbildenden Strukturen in Zeiten wirtschaftlicher, politischer und kultureller Globalisierung.

Ergänzend zu diesen Profilschwerpunkten ist ein weiterer Schwerpunkt eingerichtet worden, der für die UDE als Ganze eine besondere Bedeutung besitzt.

**BILDUNGSFORSCHUNG.** Die bildungsbezogene Forschung an der UDE baut auf einer langen und erfolgreichen Tradition auf und hat sich zu einer zentralen Aufgabe der UDE im Kontext ihrer Region und im Land entwickelt. Das Erforschen und Verstehen von Bildungsprozessen, Bildungsergebnissen und der sie beeinflussenden Faktoren steht nicht nur in einem besonderen wissenschaftlichen, sondern auch in gesellschaftlichen Kontext, der überdies förderpolitisch sichtbar markiert ist (u. a. durch das Rahmenprogramm zur Bildungsforschung des BMBF). Um der auch zukünftig großen Bedeutung von Forschung im Sinne von Grundlagen- und Anwendungsforschung sowie der transfer- und praxisorientierten, gleichwohl forschungsbasierten, methodisch geleiteten Entwicklung im Bildungsbereich gerecht werden zu können, verstetigt die UDE den ehemaligen Profilschwerpunkt „Empirische Bildungsforschung“ und baut ein neues Interdisziplinäres Zentrum für Bildungsforschung (IZfB) auf einer verbreiterten, idealerweise alle Facetten des Themas umfassenden Basis auf. Das neue Zentrum soll dazu dienen, die Bildungsforschung an der UDE strukturell und damit langfristig zu stärken, ihre Internationalität und Interdisziplinarität weiter zu fördern sowie Erkenntnisse für Reformprozesse und die Qualitätsentwicklung im Bildungsbereich zu generieren.

**PROFILBILDUNG IN DER UNIVERSITÄTSALLIANZ RUHR (UA RUHR).** Seit der Gründung der UA Ruhr im Jahr 2007 haben sich bereits zahlreiche übergreifende Forschungsprojekte zwischen den Universitäten in Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund entwickelt. Es ist das erklärte Ziel der drei Universitäten, in den kommenden Jahren die wissenschaftlichen Kooperationen systematisch auszuweiten. Dabei leistet das von der Stiftung Mercator geförderte Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) eine hervorragende Unterstützung für die Kooperation im Bereich bilateraler und trilateraler Forschungsprojekte.

Der im Jahr 2013 neu eingerichtete Forschungsrat, der sich aus je vier ausgewiesenen Forscherinnen und Forschern der drei Universitäten sowie den drei Prorektoren für Forschung zusammensetzt, beschäftigt sich unter anderem mit der Identifizierung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte sowie der Förderung und Initiierung gemeinsamer Initiativen bei der DFG, EU oder den Bundesministerien. Forschungsbereiche, in denen die drei Universitäten schon heute exzellent aufgestellt sind, sollen gemeinsam weiter ausgebaut und gestärkt werden.

**UA RUHR-PROFILSCHWERPUNKT „MATERIALS CHAIN“.** Folgerichtig wurde der UA Ruhr-Profilsschwerpunkt „Materials Chain“ gegründet, der die exzellenten Bereiche der Material-, Werkstoff- und Produktionswissenschaften an den drei Ruhrgebiets-Universitäten verbindet. Er deckt dabei vom Design über die Herstellung und Veredelung bis hin zur Charakterisierung und Verarbeitung im Produktionsprozess alle Phasen moderner Materialwissenschaften ab und ermöglicht erstmalig, den gesamten Produktionsprozess durchgängig zu betrachten. Werkstoffe bilden die Grundlage vieler großer Zukunftsfelder wie Energieversorgung und -speicherung, Mobilität und Transport, Gesundheit und Medizin, Information und Kommunikation sowie Umwelt, Sicherheit und urbanes Leben. Die Universitäten der UA Ruhr verfügen über umfassende Forschungskompetenz entlang der Materialkette – gekennzeichnet durch hohes Niveau und Interdisziplinarität. Die Schwerpunkte der drei Standorte ergänzen einander und umfassen das Design neuer Werkstoffe, die skalenübergreifende Simulation, die Synthese, Herstellung und Charakterisierung von Ingenieurwerkstoffen und neuen Nanomaterialien sowie die produktionstechnische Umsetzung. Durch die stärkere gemeinsame Darstellung der Kompetenzen im Bereich „Materials Chain“ soll in der Region ausgehend von der UA Ruhr ein international weithin sichtbarer Profilschwerpunkt entstehen. Geplant ist dabei, auch weitere Wissenschaftseinrichtungen in die Initiative einzubeziehen. Erklärtes Ziel ist es, durch internationale wissenschaftliche Veranstaltungen als „Region der Werkstoffwissenschaften“ sichtbar zu werden.

**UA RUHR-PROFILSCHWERPUNKT „RUHR EXPLORES SOLVATION (RESOLV)“.** Im Juni 2015 wurde auch der in Bochum angesiedelte Exzellenzcluster „Ruhr Explores Solvation (RESOLV)“ als gemeinsamer Profilschwerpunkt eingerichtet, nachdem weitere Forschergruppen der Technischen Universität Dortmund und der UDE integriert worden sind. Im Rahmen von RESOLV werden chemische Reaktionen, industrielle Prozesse oder biologische Vorgänge in flüssiger Phase (in Lösung) erforscht, wobei Solvensmoleküle als funktionelle Einheiten betrachtet werden, die in solvensvermittelten und kontrollierten Reaktionen eine aktive Rolle spielen. Der durch die Exzellenzinitiative des Bundes geförderte Forschungscluster führt internationale und regionale Partner zusammen, um Forschung auf internationalem Spitzenniveau zu betreiben.

## **Wissenschaftlichen Nachwuchs durch Karriereentwicklung und faire Arbeitsverhältnisse fördern**

Die Dynamik der Wissenschaft lebt zu einem beträchtlichen Teil von der Kreativität, Begeisterung und Leidenschaft junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Kontext fairer Arbeitsverhältnisse ist ein Kernelement in der Zukunftssicherung des Wissenschaftssystems. Dabei ist auf eine adäquate Finanzierung und die Möglichkeit zur Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu achten. Diese Punkte finden in den „UDE-Leitlinien für die Gestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse und Regeln guter Praxis für die Beschäftigten im wissenschaftlichen Mittelbau“ Berücksichtigung. In den ersten Phasen der Qualifizierung liegt der Schwerpunkt im fachlichen Bezug. Darüber hinaus legt die UDE großen Wert auf die überfachliche Weiterbildung ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Das erfolgreiche hochschulinterne Programm zur Förderung des exzellenten Nachwuchses an der UDE existiert seit nunmehr acht Jahren. Diese UDE-interne Fördermaßnahme richtet sich an Wissenschaftler-

innen und Wissenschaftler, die eine akademische Laufbahn anstreben und deren Promotion in der Regel nicht länger als vier Jahre zurückliegt. Das Programm fördert finanziell und ideell die Forschungsaktivitäten der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, die unmittelbar zu einer Formulierung und Beantragung eines eigenen Forschungsprojektes führen soll.

Im Rahmen der Nachwuchsförderung spielen DFG-Graduiertenkollegs, BMBF-Nachwuchsgruppen, Emmy Noether-Gruppen, das NRW-Rückkehrerprogramm u. v. m. eine entscheidende Rolle.

Die UDE bekennt sich deutlich zu einer noch stärkeren und erkennbareren Förderung wissenschaftlicher Talente und entwickelt hierzu ein Konzept („Nachwuchsschmiede UDE“) mit den folgenden wesentlichen Zielen:

- angemessene fachliche Betreuung bis zum Abschluss der Promotion,
- Absicherung durch wissenschaftliche Beschäftigungsverhältnisse,
- Unterstützung und Förderung strukturierter und kooperativer Promotionsprogramme,
- Internationalisierung der Doktorandenausbildung,
- Förderung der Einwerbung von „ERC-starting grants“ und „ERC-consolidator grants“
- Monitoring der laufenden Promotionsvorhaben (Zahl der laufenden Promotionsverfahren und der externen Promotionen, Abbrecherquote, Finanzierungsquellen, Dauer der Promotion),
- einheitliche Außendarstellung der Promotionsangebote der UDE sowie
- Gleichstellung der Karrierewege Habilitation, Juniorprofessur und Nachwuchsgruppenleitung.

An den Hochschulen haben sich in den letzten Jahren neue Berufsbilder im wissenschaftsnahen Umfeld (z. B. im Wissenschafts- und Forschungsmanagement) herausgebildet. Die UDE greift diese Entwicklung auf und beteiligt sich an der Entwicklung entsprechender Konzepte für alternative Karrierewege. Ebenso muss es im Wissenschaftsbereich Karrierewege geben, die nicht in einer Professur münden.

Mit der fachübergreifenden Kommunikations- und Serviceplattform „Werkstatt Wissenschaftskarriere“ im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) werden relevante Aktivitäten und Informationen für die Promotion, zu Netzwerken und zur Forschungsförderung und zu einem fachübergreifenden Programm zur Kompetenz- und Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler der UDE gebündelt zur Verfügung gestellt. Das „Science Career Net Ruhr“ (SCNR) dient als ein gemeinsames Karriereentwicklungsprogramm der Universitätsallianz Ruhr und unterstützt die Entwicklung der Potenziale von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. In der „Global Young Faculty“ (GYF) arbeiten herausragende, engagierte Promovierte der Metropole Ruhr gemeinsam an interdisziplinären Themen und gewinnen so wissenschaftliche Impulse für die eigene Forschungstätigkeit. Diese Angebote stärken die Wissenschaftsregion Ruhrgebiet.

Um die Zusammenarbeit zwischen den Fachhochschulen und Universitäten im Bereich der Promotionen zu unterstützen, wird in NRW, gefördert durch die Landesregierung, ein zentrales Graduierteninstitut aufgebaut. Die UDE strebt eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Institut an und garantiert, gegebenenfalls durch die Einführung einer entsprechenden Rahmenpromotionsordnung, die Möglichkeit gleichberechtigter kooperativer Promotionen mit Fachhochschulen.

## **Forschung institutionell und professionell unterstützen**

Erfolgreiche Forschung erfordert zunehmend professionelles Management. Forschungsmanagement an der UDE wird als zentrale, strukturierte Dienstleistung für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angeboten. Um in den Bereichen Forschungsförderung, Forschungsadministration, Öffentlichkeitsarbeit, Patente und Verwertung, Vermarktung, internationale Kooperation, Transfer und Ausgründungen sowie Projektmanagement erfolgreich agieren zu können, bedarf es professioneller Unterstützung, die an der UDE von den zentralen Forschungseinrichtungen, vom Science Support Centre (SSC) sowie der Verwaltung geleistet wird. Wie alle universitären Einrichtungen durchlaufen die Zentren, das SSC und die Verwaltung einen Evaluierungsprozess zur qualitativen Weiterentwicklung ihrer Angebote und Services.

In Ergänzung zu den Services an den beiden Campi in Duisburg und Essen unterstützt das Referat für Forschung und Struktur der Medizinischen Fakultät die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler am Klinikum in den Bereich der Forschungsförderung. In enger Zusammenarbeit mit dem SSC am Campus werden unterschiedliche Informationen und Förderoptionen für die Forscherinnen und Forscher der Medizin angeboten und Forschungsanträge begleitet. Zusätzlich bietet das IFORES-Programm der Medizin unterschiedliche interne Fördermöglichkeiten, wie z. B. das Bonussystem, die Projektförderung und die Rückkehrförderung.

Auch zukünftig wird die Unterstützung bei Forschungsanträgen (z. B. DFG, BMBF und EU) durch diese Einrichtungen angeboten. Mit der Einrichtung des „European Project Office Rhein Ruhr“ (EPORR) gemeinsam mit der TU Dortmund wird zudem das Management von EU-Verbundvorhaben in der Antragsphase und während des Projektes begleitet.

Die Art und Weise zur nachhaltigen Sicherung und Nutzbarmachung von Forschungsdaten ist Gegenstand umfangreicher Diskussionen und Planungen (u. a. Wissenschaftsrat: Kerndatensatz Forschung). Angesichts der weiter wachsenden Bedeutung, Forschungsaktivitäten in deren Qualität und Quantität zu sichern und der anstehenden bundesweiten Einführung entsprechender Formate in den Hochschulen ist ein nachhaltiger Schritt zur Qualitätssicherung von Forschungsdaten unverzichtbar. Die UDE stellt sich dieser Herausforderung und richtet eine Arbeitsgruppe zur Konzeptualisierung ein, die unter anderem die Entwicklung von Leitlinien, die frühzeitige Berücksichtigung erforderlicher Schnittstellen zu anderen Systemen wie der ERP-Software SAP und die Stärkung der Informationskompetenz beinhaltet. Die Universitätsbibliothek unterstützt mit ihrem Literaturangebot und ihren Dienstleistungen den wissenschaftlichen Publikationsprozess und nutzt die bibliometrischen Möglichkeiten zur Wirkungsanalyse der Forschung im Publikationsbereich der UDE. Die Kooperation in diesen Feldern mit den Universitätsbibliotheken in Bochum und Dortmund wird im Rahmen der UA Ruhr intensiviert.

## **Aktivitäten zu Gründungen und Technologietransfer bündeln und ausbauen**

Der Transfer von innovativen Ideen und Forschungsergebnissen in Wirtschaft und Gesellschaft spielt an der Universität Duisburg-Essen eine zunehmend wichtigere Rolle und ist von besonderer Bedeutung für die Region und das Land Nordrhein-Westfalen. In den vergangenen Jahren nahm nicht nur die Zahl an regionalen und nationalen Informationsveranstaltungen im Bereich Gründungen und Technologietransfer, sondern auch die Zahl der entsprechenden nationalen und europäischen Förderprogramme stetig zu. Prominente Beispiele hierfür sind das „Exist“-Programm des Bundesministeriums für Wirtschaft und

Energie, die neue Start-Up-Initiative des Wissenschaftsministeriums NRW oder das Förderprogramm zur Validierung des Innovationspotenzials wissenschaftlicher Forschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Unterschiedliche Förderinstrumente der DFG integrieren Transferprojekte ebenso wie die im Europäischen Rahmenprogramm „Horizon 2020“ strategische Schwerpunktförderung innovativer kleiner und mittlerer Unternehmen. All dies kennzeichnet die zunehmende Relevanz des Transfers wissenschaftlicher Erkenntnisse.

An der UDE bestehen an mehreren Fakultäten und Einrichtungen unterschiedliche Gründungs- und Transferaktivitäten mit einem auf die jeweiligen Fakultätsschwerpunkte und -bedürfnisse individuell zugeschnittenem Profil. Erstes Ziel einer zukünftigen Gründungs- und Transferstrategie der UDE ist es daher, einen verbindenden Rahmen und eine Perspektive für die existierenden Aktivitäten zu entwickeln. Diese bereits vorhandenen Expertisen (z. B. „small business mangement“ und „[i]nnovationsfabrik“) wurden kürzlich in einer universitätsweit agierenden Gründungseinrichtung, dem „InnovationHUB“ Duisburg-Essen (IDE), zusammengeführt. Darüber hinaus soll in der Gründungs- und Transferstrategie auch der rechtliche Rahmen für alle am Transferprozess beteiligten Institutionen und Personen definiert werden. Hierzu zählen insbesondere die nachhaltige Verwertung der Patentierungen aus der UDE heraus, die Sicherung von Rechten an Produktentwicklungen sowie die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Industrie zur Umsetzung von Forschungsergebnissen in Produkte oder Dienstleistungen.

Um von der Idee zu einer Unternehmensgründung zu gelangen, unterstützt die UDE ihre potentiellen Gründerinnen und Gründer neben entsprechender Beratung, z. B. zu Finanzierungskonzepten, auch dabei, geeignete Räumlichkeiten zu finden und Zugang zu Forschungslaboren und -einrichtungen zu erhalten. Nach erfolgter Unternehmensgründung bietet sich neben bilateralen Forschungsprojekten mit der UDE besonders die Beantragung gemeinsamer regionaler oder nationaler Förderprojekte an. Dabei werden die potenziellen Gründerinnen und Gründer durch die UDE unterstützt. Insbesondere soll durch die strategische Ansiedlung junger Unternehmen im Umfeld der UDE eine sichtbare Stärkung der Attraktivität der Universität für den Gründungs- und Transferbereich erreicht werden. Von besonderer Bedeutung für den Erfolg der Gründungs- und Transferaktivitäten an der UDE ist neben der engen Kooperation mit der regionalen Industrie und den eigenen Ausgründungen auch die intensive Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen entlang der Ruhr, entlang des Rheins sowie der weitere Ausbau der bereits etablierten Kooperationen mit den grenznahen niederländischen Universitäten Eindhoven, Nimwegen und Wageningen. Zentrales Ziel der Gründungsaktivitäten der Universität ist zudem eine nachhaltige und langfristig sich selbsttragende Finanzierung aller Gründungs- und Transferaktivitäten.

Patente und deren Verwertung sind wichtige Bausteine im Transferkontext der UDE. Hierzu werden Leitlinien und ein Patentkonzept entwickelt, wobei insbesondere die intensive Sensibilisierung und Beratung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die zielgerichtete Verwertung der Erfindungen und Umsetzung der Vereinbarung zur Erfindungsverwertung sowie die Fortführung der Zusammenarbeit mit der PROven-dis GmbH berücksichtigt werden.

# Die UDE als Ort exzellenten und flexibilisierten Lehrens und Lernens

Das Studium und die damit verbundene Lehre an unserer Universität zielen auf die Entwicklung akademisch gebildeter und reflektierter Persönlichkeiten, die auch über Disziplingrenzen hinweg denken. Die Freude am forschungsbasierten Lernen und das Interesse an einem umfassenden und vertieften Verständnis komplexer Sachverhalte sind zentrale Voraussetzung wie auch Ziel von Studium und Lehre. Studierende werden durch ein lebendiges Interesse an akademischen Fragestellungen, Leistungsbereitschaft sowie Ausdauer und Engagement im Studium auch ihrer Verantwortung gegenüber der akademischen Gemeinschaft gerecht. Die fachlich wie überfachlich sehr gut ausgebildeten Absolventinnen und Absolventen sollen sich zudem für Umwelt und Gesellschaft verantwortlich fühlen und auf der Basis aktueller und künftiger wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Lage und bereit sein, problemlösungsorientiert ihre Umwelt zu analysieren, zu erhalten, nachhaltig zu verbessern und neu zu entwerfen.

Damit das Studium zur Kompetenzentwicklung und zum erfolgreichen Abschluss beiträgt und die Studienzeit zudem als eine positive und prägende Lebensphase wahrgenommen werden kann, ist bereits die Studienentscheidung bzw. die Wahl des richtigen Studienfaches zentral; hier bietet die UDE gezielt Unterstützung an. Im Studienverlauf sind zudem die Qualität der Studienbedingungen einschließlich angemessener Gruppengrößen sowie die Qualität der Lehre grundlegend, die kognitiv anregend und fordernd sein soll und von Studienbeginn an durch eine möglichst intensive Interaktion, Diskussion und Betreuung und Unterstützung mit und durch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit hohem professoralen Anteil geprägt ist. Bei Problemen muss klar erkennbar sein, dass sich die Lehrenden bzw. die jeweilige Fakultät für die Studierenden interessieren und sich unterstützend darum kümmern.

Die Absolventinnen und Absolventen sind auch ein Aushängeschild unserer Universität: Sie müssen in ihrem gesellschaftlichen und beruflichen Wirken und Handeln überzeugen und tragen zum Ruf der Universität bei. Von Studienbeginn an steht dementsprechend eine umfassende, international anschlussfähige Berufsbefähigung der Studierenden im Sinne einer im Medium von Wissenschaft und Forschung kritisch reflektierten Praxisorientierung im Vordergrund – und nicht bloße Beschäftigungsfähigkeit. Darin werden sie durch die Universität von Beginn an bis in den Berufseinstieg unterstützt. Die besondere Herausforderung liegt in der Entwicklung innovativer und kompetenzorientierter, möglichst aufeinander bezogener Lehr-, Lern-, Beratungs- und Prüfungsformate, die das eigenverantwortliche, selbstregulative Lernen der Studierenden unterstützen. Dabei sind chancengleiche Bedingungen und der Abbau von Barrieren unter Beibehaltung der Qualifikationsziele auch künftig zentrale Prinzipien bei der Gestaltung von Studium und Lehre.

Die anspruchsvollen Ziele werden durch herausfordernde Kontextbedingungen gerahmt: So sind die Studierendenzahlen in den vergangenen Jahren – u. a. aufgrund einer zunehmenden Bildungsbeteiligung der Bevölkerung – deutlich und für die Universität bis an die Belastungsgrenze angestiegen. Im Zeitraum dieses Hochschulentwicklungsplans werden weiterhin hohe Zahlen von Studienberechtigten sowie Studienanfängerinnen und Studienanfängern erwartet. Diese Entwicklung wird mit der politischen Erwartung einer Erhöhung der Absolvent/inn/enquote verbunden. Studienerfolg und Vermeidung von

Studienabbruch stehen im Mittelpunkt der aktuellen und künftigen Bemühungen der UDE, ohne dabei das hohe wettbewerbsfähige Qualitätsniveau der Studienabschlüsse abzusinken. In diesem Zusammenhang stellt die Abschaffung einer generellen Anwesenheitsverpflichtung in der Lehre besondere Anforderungen an die Gestaltung von Präsenzlehre bzw. von Selbstlernphasen der Studierenden und ihre Selbstregulationsfähigkeit in Lernprozessen. Diesen Anforderungen müssen wir uns gemeinsam widmen.

Zugleich stagniert bzw. sinkt die universitäre Grundausstattung; Landes- und Bundesmittel im Lehrbereich sind zunehmend kompetitiv einzuwerben. Der hohe Anteil an zeitlich befristeten Projektmitteln und der dabei erwartete Eigenanteil der Hochschulen sind problematisch im Hinblick auf langfristige Planungen und dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse. Diese Bedingungen stellen die Universitäten und ihre Mitarbeitenden vor große Herausforderungen bei der Gestaltung der universitären Kernaufgabe von Studium und Lehre.

Trotz schwieriger Rahmenbedingungen hat sich die UDE besonders angestrengt, die verfügbaren Mittel bestmöglich für Studium und Lehre einzusetzen und zusätzliche Mittel (z. B. von Stiftungen) zu akquirieren. Auch künftig wird sich unsere Universität als ein Ort besonders qualitativ, innovativer und – mit Blick auf unsere Studierenden – flexiblierter Lehr-/ Lernsettings auf hohem wissenschaftlichen sowie didaktisch-methodischen Niveau weiterentwickeln und dies entsprechend anerkennen und würdigen. In diesem Zusammenhang kommt auch bedarfsorientierten Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie den Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen der Lehrenden besondere Bedeutung für die Lehrqualität zu. Die Problematik der Stellen von Lehrkräften für besondere Aufgaben ist angesichts des hohen lehr- und prüfungsbezogenen Arbeitsaufwands, zeitlich zumeist befristeter Beschäftigungsperspektiven und geringer Aufstiegs Optionen offensichtlich. Neben dem an die Politik gerichteten Lösungsauftrag haben u. a. die von den Fakultäten entwickelten Dauerstellenkonzepte besondere Relevanz für die Bearbeitung dieses Themas in den kommenden Jahren.

Die weiteren Entwicklungsbemühungen sind in die Unwägbarkeiten der künftig den Hochschulen für Studium und Lehre zur Verfügung stehenden Bundes- und Landesmittel eingebunden. Angesichts der insgesamt von Überlast gekennzeichneten Bedingungen gehen wir auch künftig von einer entsprechenden Unterstützung von Bund und Ländern aus. Die UDE strebt dennoch ihrerseits an, tendenziell etwas weniger Studierende aufzunehmen und die Betreuungsrelation soweit wie möglich zu verbessern. Überlast darf nicht zum Normalzustand erklärt werden, insofern gilt es, Überlast in Abstimmung mit den Fakultäten auf ein erträgliches Maß zurückzuführen.

## **Qualitätsentwicklung nach konkreten Prinzipien und in konkreten Handlungsfeldern gestalten**

Die UDE hat nach intensiver Diskussion innerhalb der Universität 2013 eine Strategie für Studium und Lehre beschlossen ([https://www.uni-due.de/imperia/md/content/qualitaet-der-lehre/ude\\_strategiepapier\\_lehre.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/qualitaet-der-lehre/ude_strategiepapier_lehre.pdf)) und sich darin auf drei Profillinien verständigt:

1. Sie sieht in der Lehre ihre vornehmliche Aufgabe in der Weiterentwicklung wissenschafts- und forschungsbasierter Lehr-Lern-Arrangements mit dem Ziel, sowohl eine qualifizierte akademische Ausbildung der Studierenden für den nationalen wie internationalen Arbeitsmarkt zu gewährleisten als auch den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern.

2. Sie versteht sich als Universität, die sich Bildungsgerechtigkeit als Aufgabe zu eigen macht und mit ihren Studienstrukturen vielfältigen Potenzialen und unterschiedlichen Studienstrategien vielversprechende Perspektiven bietet.
3. Sie verbessert kontinuierlich und systematisch die Qualität der Strukturen (insbesondere die Studienbedingungen), der Lehr-/Lernprozesse und der Ergebnisse in Studium und Lehre.

Aus dem skizzierten Profil und Anspruch leiten wir unter Beachtung und Abstimmung mit den strategischen Zielen von Diversity und Inklusion als Querschnittsaufgabe die folgenden planerischen Schwerpunkte für den Zeitraum des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans ab:

- Die Universität wird für ihre Studierenden auch künftig ein fachlich breites Studienangebot vorhalten, dessen Qualität kontinuierlich weiterentwickelt wird. Die Fakultäten entwickeln zukunftsfähige Bachelor/Master-Konzepte, die neben attraktiven Fach-Bachelorstudiengängen das überregional attraktive Angebot forschungsorientierter (fachbezogener oder interdisziplinärer) Masterstudiengänge stärken und die möglichen Synergien im Bildungsraum Ruhr nutzen.
- Die UDE wird weiter konsequent an einer Optimierung der neuralgischen Punkte des „student life cycle“, insbesondere in den Übergangsphasen Schule - Universität, den Übergängen von Bachelor- in Masterstudien sowie dem Übergang in den Beruf, arbeiten. In diesem Zusammenhang kommt einem modernen und dienstleistungsorientierten Studierendenservice sowie einer qualitativ hochwertigen fachlichen und überfachlichen Beratung eine entscheidende Rolle zu.
- Im Bewusstsein der spezifischen Hintergründe und Bedarfe ihrer Studierenden nimmt die UDE eine Vorreiterrolle bei der Förderung von Potenzialen ein und entwickelt Modelle, die eine Flexibilisierung des Studiums ermöglichen. Die 2014 verabschiedete E-Learning-Strategie ist nach Auslaufen und Auswertung der Startphase 2016 weiter zu entwickeln, um die vielfältigen E-Learning Aktivitäten an der UDE noch enger an das strategische Ziel der UDE einer Öffnung von Hochschule anzubinden
- Profil und Anspruch beziehen sich ausdrücklich auch auf die Lehrerbildung, die mit Blick auf neue Anforderungen (u. a. Inklusion, Ausgestaltung verlängerter Praxisphasen) forschungsbasiert weiterentwickelt wird.

Gerahmt werden die Bestrebungen von einem deutlich konturierten Grundverständnis guter Lehre an der UDE (vgl. die sechs Qualitätsmaßstäbe im Rahmen der Lehrstrategie). Daher sollen Studienerfolgsquoten in der Regelstudienzeit ohne Qualitätsverlust signifikant erhöht werden. Die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre wird durch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem unterstützt. Die Systemakkreditierung soll bis 2016 abgeschlossen sein. Dies erfolgt mit dem Anspruch, den mit Akkreditierungen und Reakkreditierungen verbundenen administrativen Aufwand zu senken.

## Potenziale von Studienbeginn an entwickeln, Maßnahmen am Übergang bündeln

Hochschuleigene Datenanalysen zeigen, dass die Weichen für den Studienerfolg in der Studieneingangsphase unter Berücksichtigung des Übergangs von der Vorstudienphase (Schule bzw. Ausbildung und Beruf) zur Universität gestellt werden:

Im Akademischen Beratungs-Zentrum Studium und Beruf (ABZ) sind zahlreiche Maßnahmen zur Studienwahl – auch unter diversity- und genderbezogenen Gesichtspunkten – organisatorisch verankert, u. a. Besuche an Schulen, Seminare zur Studienwahl, das Duale Orientierungspraktikum, das Frühstudium und die Teilnahme an landesweiten Initiativen wie den Wochen der Studienorientierung oder dem Langen Abend der Studienberatung. Die Arbeit mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie Lehrkräften und Eltern wird in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Im Rahmen der landesweiten Initiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA) soll der „Studifinder“ als ein zentrales Tool zur Studienwahl implementiert werden. Das ABZ wird bis Ende 2017 Module für Studien-/Berufswahl-koordinatorinnen und -koordinatoren an Schulen im Auftrag des MIWF konzipieren und die Studienberatungen aller Hochschulen in NRW schulen. Im Kontext von RUHRFUTUR wird die UDE mit anderen Hochschulen über kommunale Grenzen hinaus ein gemeinsames Konzept zur Studienwahlberatung diskutieren. Durch die vom Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung koordinierten Programme TalentKolleg Ruhr und TalentScouting möchte die UDE zudem insbesondere leistungsstarken und leistungsmotivierten Zielgruppen aus nicht-akademischen und/oder einkommensschwachen Haushalten sowie aus Familien mit Zuwanderungsgeschichte den Zugang zur Hochschule erleichtern, indem zielgruppenspezifische Assessments zur Potenzialerkennung, Informations- und Beratungsdienste sowie Fördermaßnahmen zur Studienwahl und -vorbereitung konzipiert und durchgeführt werden. Die vielfältigen Aktivitäten gilt es künftig systematisch aufeinander abzustimmen und zu bündeln. Dabei wird auch die Gruppe der Flüchtlinge im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten berücksichtigt.

Die Herausforderung, Studierende möglichst frühzeitig in Betreuungsstrukturen einzubinden, Potenziale zu erkennen und zu fördern, hat die UDE angenommen. Hier wurden die Anstrengungen im Qualitäts-pakt Lehre-Projekt „Bildungsgerechtigkeit im Fokus“ gebündelt. Mit dessen Fortsetzung in einer zweiten Förderphase von 2016 bis 2020 und flankierenden Maßnahmen zur Optimierung von Studiengängen soll weiterhin der Diversität der Studierenden Rechnung getragen und vermeidbaren Studienabbrüchen entgegen gewirkt werden. Dabei baut die UDE auf den Ergebnissen der ersten Förderphase auf und entwickelt ihre Aktivitäten fokussiert weiter:

- Eine hohe Priorität kommt der Konsolidierung des UDE-weiten Mentoring-Systems zu, bei dem jede/jeder Studierende eine fachnahe Beratung und Förderung im Lebensraum Universität erfahren kann. Durch einen intensivierten Austausch zwischen den Fakultäten und die Formulierung gemeinsamer Standards soll das System weiterentwickelt werden.
- Unterschiede in der Vorbildung werden mit spezifischen Angeboten aufgegriffen. Mathematische und naturwissenschaftliche Kenntnisse können in Vorkursen und in studienbegleitenden Angeboten einschließlich der Lern-/Diskussionszentren (LUDI) nachgeholt oder aufgefrischt werden. In diesem Zusammenhang bleibt auch der Austausch mit Schulen relevant, um zur Klärung wechselseitiger Anforderungen und Erwartungen im Hinblick auf für den Studienerfolg basale Kompetenzen in unterschiedlichen Fachgebieten beizutragen.

- Fundierte Kompetenzen in der Alltags- und vor allem Wissenschaftssprache Deutsch können durch schreibdidaktische Werkstätten und Lehrgänge der Schreibwerkstatt trainiert werden. Auch bei überfachlichen Selbstmanagementkompetenzen oder dem Erlernen von Fremdsprachen unterstützen Veranstaltungen des Instituts für Optionale Studien (IOS) die individuelle Förderung von Potenzialen in der Eingangsphase sowie im Studienverlauf.
- Mit Hilfe kompetenzdiagnostischer Assessments in den Bereichen Deutsch und Mathematik und einer engeren Verzahnung studienvorbereitender und -begleitender Angebote mit den bestehenden Curricula soll die Ansprache und adaptive Unterstützung der Zielgruppen weiter optimiert werden. Die Gefahr einer Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten und Bedarfe soll so vermindert, die Prüfungsvorbereitung verbessert und Frustrationserfahrung vermieden werden.
- Weiterhin wird die Flexibilisierung des Studiums und die Generierung einschlägiger Daten für das (de-)zentrale Qualitätsmanagement vorangetrieben.

## **Studienverläufe flexibilisieren, Abbrüche und Verzögerungen vermeiden**

Ein großer Teil der UDE-Studierenden sind Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger, d. h. sie studieren als erste in ihrer Familie, oder sie haben einen Migrationshintergrund. Außerdem gibt es an der UDE Studierende mit Behinderung und chronischer Erkrankung sowie mit familiären oder pflegerischen Aufgaben. Viele Studierende können ihrem Studium faktisch nur in Teilzeit nachgehen. Die UDE erkennt diese Hintergründe und Rahmenbedingungen des Studiums an und entwickelt flexible Studienmodelle, die die Lebenswirklichkeit ihrer Studierenden berücksichtigen und unterschiedliche Studiengeschwindigkeiten ermöglichen.

Bereits seit dem Wintersemester 2009/10 bieten immer mehr Fakultäten Studierenden die Möglichkeit, in Teilzeitmodellen zu studieren. Dieses Angebot soll kontinuierlich ausgebaut werden, insbesondere die Variante des Teilzeitstudiums mit zeitlich gestrecktem Curriculum.

Daneben soll auch die Regelstudienzeit eines Vollzeitstudiums flexibler gestaltet werden: Häufig geraten Studierende durch nicht bestandene Prüfungen schon in den ersten Semestern in Verzug oder scheuen zusätzliche Kurse und Praktika, um ihren BAföG-Anspruch durch Verzögerungen nicht zu gefährden. In ausgewählten Studiengängen soll daher im Rahmen eines Reformmodells eine möglichst BAföG-kompatible Verlängerung der individuellen Regelstudienzeit gewährt werden, sofern Studierende extracurriculare Förder- oder Vertiefungsangebote wahrnehmen. Auch besonders leistungsstarken Studierenden soll die Flexibilisierung der individuellen Regelstudienzeit – auch im Sinne akzelerierender Maßnahmen – zugutekommen. Die UDE beabsichtigt die Konzeption und Etablierung eines Förderrahmens, der besonders leistungsstarken Studierenden spezifische Enrichment-Angebote, z. B. zur transdisziplinären Auseinandersetzung mit den Zukunftsfragen der Gesellschaft, auch über ihr Fachstudium hinaus macht. Im Rahmen der 2015 verabschiedeten Internationalisierungsstrategie hat sich die UDE das Ziel gesetzt, die Auslandsmobilität für alle Studierenden strukturell zu fördern. Um dieses Ziel zu erreichen, legt sie ein besonderes Augenmerk auf durch im Curriculum ausgewiesene Mobilitätsfenster und auf eine durchgängig studierendenfreundliche Anerkennungspraxis.

Bei der Planung flexibilisierender Angebote müssen schließlich auch notwendige Randbedingungen wie Kinderbetreuung und die Öffnungszeiten von Hochschuleinrichtungen berücksichtigt werden. Für bestimmte Zielgruppen, wie z. B. Berufstätige, soll auch über vermehrte Studienangebote am Abend und an Wochenenden nachgedacht werden. Ebenfalls zum Grundgedanken der Flexibilisierung gehört die Anrechnung von Kompetenzen aus anderen Studiengängen, beruflicher Ausbildung und Praxis sowie non-formaler Bildung unter Maßgabe der Lissabon-Konvention. Um dem Anspruch einer weiteren Beförderung des studentischen Selbststudiums gerecht zu werden, wird außerdem die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten einer innovativen Gestaltung von Lernräumen (z. B. mit der Simulationsarena und dem SkillsLab im Lehr-/Lernzentrum in der Medizinischen Fakultät) intensiviert. Dies umfasst auch das Angebot der Universitätsbibliothek (UB), die als Wissensportal sowie als Lern- und Arbeitsort Studien- und Arbeitsbedingungen sichert. Mit dem Zugriff auf qualitativ hochwertige Forschungs- und Studienliteratur, zunehmend in digitaler Form am Arbeitsplatz, unterstützt sie Qualifikationsarbeiten und Forschungsvorhaben. Die Universität engagiert sich in den kommenden Jahren weiterhin in der Förderung der Open Access-Idee und neuer Dienstleistungen, die Studierende und Lehrende im Bereich Urheberrecht, Datenmanagement oder in der Medien- und Informationskompetenz qualifizieren bzw. entlasten. Es wird angestrebt, im Rahmen der gegebenen Möglichkeit, den stark nachgefragten Lernraum Bibliothek für die Studierenden attraktiv zu gestalten und entsprechend auszubauen.

## **Lehr-/Lernprozesse durch E-/Blended-Learning qualitativ und flexibel gestalten**

Die langjährige Erfahrung im Bereich des E-/Blended-Learning wird zum zielgerichteten Ausbau der Aktivitäten im Rahmen der E-Learning-Strategie genutzt, um Studienpläne und den Zugang zu Lerninhalten im Sinne des zuvor beschriebenen Flexibilisierungsanspruchs besser an die zeitlichen Bedürfnisse und Lebenslagen von Studierenden anzupassen. Der Einsatz von E-Learning und Blended-Learning (mit Präsenzphasen) bietet nachhaltige Lösungsansätze, Lehr-Lern-Konzepte durch distante Selbstlernphasen zu flexibilisieren sowie die Interaktion und Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden über die Vorlesungszeiten hinaus fortzusetzen. Die erweiterte Medien- und Methodenvielfalt, die durch den mediendidaktischen Einsatz innovativer Lerntechnologien entsteht, kann dazu beitragen, Studiengänge und Lehrveranstaltungen sowie letztlich den Kompetenzerwerb – gerade auch mit großen Teilnehmer/innenzahlen – zu verbessern.

Der Ausbau der Plätze zur Durchführung von E-Klausuren, die rechtliche, organisatorische und didaktisch-methodische Klärung von Fragen in Bezug auf E-Prüfungen, die Entwicklung von interaktiven Lernmaterialien, der Einsatz von Video-Podcasts sowie die Weiterentwicklung von adaptiven Lernaufgaben sind zentrale Themen in aktuellen E-Learning-Projekten an der UDE und sollen auch in den kommenden Jahren weiterverfolgt werden, um kompetenzorientiertes Lernen und Prüfen zu unterstützen.

Die UDE beabsichtigt mit der 2014 beschlossenen E-Learning-Strategie (<https://www.uni-due.de/imperia/md/content/e-learning/strategie/e-learning-strategie.pdf>) eine Verbreiterung von E-/Blended-Learning-Elementen: Für das Jahr 2020 ist das Ziel gesetzt, die Möglichkeit zu bieten, E-Learning-Elemente in jedem Studiengang zu implementieren; Präsenz- und Selbstlernphasen sollen optimal aufeinander abgestimmt sein.

Die systematische Einbindung von Vereinbarungsgegenständen im E-Learning-Bereich in die persönlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Professorinnen und Professoren mit dem Rektorat unterstreicht die Arbeit an der organisationskulturellen Verankerung von E-Learning-Kompetenz. Hier werden unter Berücksichtigung des bisherigen Erfahrungshorizonts die Umsetzungen von Projekten, individuelle oder kollektive Beratungsprozesse und Weiterbildungen verabredet. Um Einstiegshürden für Lehrende und Studierende bei der Einführung und Nutzung von E-Learning-Inhalten zu minimieren, wird von zentraler Seite durch die E-Learning-Allianz (Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Zentrum für Informations- und Mediendienste, Universitätsbibliothek, Lehrstuhl für Mediendidaktik und Wissensmanagement in Kooperation mit dem Zentrum für Lehrerbildung) ein umfangreiches Service-Portfolio angeboten und bedarfsorientiert erweitert. Die E-Learning-Allianz wird das Thema E- bzw. Blended-Learning konstruktiv weiterpflegen. Bei der (Weiter-)Entwicklung von Lerntechnologien strebt die UDE Kooperationen mit anderen Hochschulen auf regionaler und nationaler Ebene an.

## **Lehrerbildung wissenschaftsbasiert in einer durch Vielfalt geprägten Ausbildungsregion weiterentwickeln**

Mit rund 8.000 Studierenden hat sich die Lehrerbildung als ein Profilerkennzeichen der UDE etabliert. Mittlerweile wurde diese auf die gestufte Studienstruktur umgestellt. Selbstverständlich ist, die Studierenden, die noch in den LPO-Studiengängen eingeschrieben sind, auf dem Weg zu ihrem erfolgreichen Studienabschluss zu unterstützen.

Die UDE wird die begonnenen Reformprozesse (u. a. im Bereich der ausgeweiteten Praxisphasen, der Sprachdiagnostik, des Umgangs mit Heterogenität unter besonderer Berücksichtigung von Inklusion) wissenschaftsbasiert und in Anbindung an ihr Profil in der Bildungsforschung fortsetzen und über alle Phasen vorantreiben: Aktuelle Themen wie Inklusion und Lernen in neuen virtuellen und materiellen Lehr-Lern-Räumen (SkillsLabs) werden weiter bearbeitet und – wo möglich – in die Curricula implementiert. Besondere Anliegen der UDE sind die Beratung im „student life cycle“, die weitere Professionalisierung von Studierenden im Rahmen der Praxisphasen und von Lehrkräften im Rahmen von Fortbildungsangeboten. Ausgebaut werden die Kooperationen mit Schulen, den Zentren für schulpraktische Lehrerbildung (ZfsL) der Ausbildungsregion und mit Partneruniversitäten im Inland. Dies betrifft insbesondere die Universitäten der UA Ruhr, z. B. im Rahmen des Studiums eines Erweiterungsfachs und der möglichst reibungslosen Fortsetzung des Studiums bei einem Studienortwechsel innerhalb der UA Ruhr. Auch die weitere Internationalisierung der Studiengänge wird im Fokus stehen (u. a. gemäß § 49 HG).

Das Studienprofil in den Lehramtsstudiengängen entspricht in besonderem Maße den Anforderungen an den Umgang mit Vielfalt. Dies spiegelt sich wider

- in spezifischen bildungswissenschaftlichen und fachdidaktischen Studienanteilen (z.B. die regelmäßige Herbstschule „Umgang mit Heterogenität in Schule und Unterricht“),
- im Umfang des DaZ-(Pflicht-)Moduls in den Lehramtern GS und HRGe, der deutlich über die LABG-Vorgaben hinausgeht, sowie
- im Wahlbereich „DaZ in allen Praxisphasen“.

Für Studieninteressierte im Lehramt ist ab dem Wintersemester 2015/16 ein Sprachassessment obligatorisch; Diagnose und Förderung der schriftsprachlichen Kompetenzen in der für Lehrkräfte verbindlichen Verkehrssprache Deutsch werden verknüpft.

Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Lehramtsstudiengängen finden vornehmlich in den Fakultäten statt und werden vom ZfH sowie vom Zentrum für Lehrerbildung (ZLB) als sichtbarem Ort institutioneller Identität der Lehramtsstudierenden begleitet (z. B. durch Evaluation des Praxissemesters). Im Rahmen der Systemakkreditierung ist die UDE bestrebt, auch die Qualitätssicherung der Lehramtsstudiengänge künftig durch das eigene QM-System umzusetzen. Das bereits 2011 eingeführte Modell zur überschneidungsfreien Organisation von Lehrveranstaltungen und Prüfungen („Zeitfenstermodell“) wird fortgeführt. Mit einer Beteiligung am Bund-Länder-Programm „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ will die UDE darüber hinaus Impulse für eine Weiterentwicklung der Lehrerbildung setzen.

## **Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre datengestützt und konsistent unterstützen, Engagement für Lehre anerkennen**

Die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre wird durch ein umfassendes Angebot an Befragungsinstrumenten, Datenmanagement sowie ein weitreichendes Angebot zur Personalentwicklung und Hochschuldidaktik gerahmt. Zudem stellt die Zentrale Ombudsstelle für Studierende eine niedrigschwellige Anlaufstelle dar, die bei der Lösung individueller sowie dem Aufdecken systemischer Problemlagen unterstützt.

Die UDE strebt im Zeitraum des vorliegenden Entwicklungsplans die Systemakkreditierung an, um künftig die Qualitätssicherung ihrer Studiengänge – perspektivisch auch unter Einbindung der Weiterbildungsstudiengänge – weitestgehend eigenverantwortlich durchzuführen. In Konsequenz wird die Studierbarkeit von Curricula regelmäßig, im Rahmen von Qualitätskonferenzen, in den Blick genommen und datenbasiert weiterentwickelt. Studienverlaufsanalysen sollen hier wertvolle Einblicke erlauben: Individuelle wie auch strukturelle Herausforderungen im Studienverlauf können frühzeitig identifiziert, die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Studienbedingungen nachvollzogen werden. Außerdem dienen einschlägige Auswertungen, z. B. aus dem UDE-Studierendenpanel, Studieneingangs- und Absolvent/inn/enbefragungen sowie thematisch vertiefenden Analysen, den Fakultäten zur Reflexion der eigenen Angebote. Ebenso lassen die im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Bildungsgerechtigkeit im Fokus“ initiierten Studienverlaufsanalysen auf der Grundlage hochschulstatistischer Daten – unter den Bedingungen datenschutzrechtlicher Vorgaben – wichtige Erkenntnisse erwarten. So wird sich die Datenbasis des Qualitätsmanagementsystems im Sinne eines Monitorings von Studienverläufen und insbesondere von Brüchen im Studienverlauf erweitern. Sie kann auch der Einladung von Studierenden zu gezielten Förderangeboten im Sinne eines breiten Leistungsbegriffs dienen.

Insgesamt zielen die Planungen für die kommenden Jahre darauf ab, die erfolgreich eingeführten Strukturen in Studium und Lehre fortzuführen und – auf der Grundlage von Evaluation und somit evidenzgestützt – weiterzuentwickeln. Die mit der Vielzahl der Initiativen (z. B. im Kontext von Bund-Länder-Programmen) intendierte Qualitätsentwicklung der Lehre erfordert eine nachhaltige Struktur- und Organisationsentwicklung, insbesondere im Sinne einer konsistenten Verzahnung bereits bestehender Maßnahmen.

Nicht zuletzt erfordert Qualitätsentwicklung Menschen, die sich für die damit verbundenen Ziele einsetzen, Innovationen wagen und ihre Erfahrungen mit anderen teilen. Ideenwettbewerbe für Lehrende und Studierende (wie z. B. die Ausschreibung „Universität der Ideen“ der Universitätsstiftung) und Lehrpreise (wie der Preis für Hochschuldidaktische Innovationen in der Lehrpraxis sowie der Duisburg-Essener Lehrpreis) würdigen exzellente Leistungen und machen sie öffentlich. Hochschuldidaktische Weiterbildungen und E-Learning-bezogene Aktivitäten werden in den individuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Professorinnen und Professoren vereinbart; die Einwerbung lehrbezogener Drittmittel kann ebenfalls Berücksichtigung finden. Darüber hinausgehendes Engagement in Studium und Lehre wird im gleichen Maße wie Forschungsleistungen auf Empfehlung einer Vertrauenskommission im Rahmen der Vergabe von Leistungsbezügen für besondere Leistungen honoriert. Die lehrbezogene Anerkennungskultur soll weiter gestärkt werden. Hierzu tragen auch hochschulweite Veranstaltungen wie der Tag der Lehre, der Tag der Lehrerbildung oder Netzwerktage zum E-Learning und anderen Themenfeldern bei.

# Die UDE als Ort lebendiger Vielfalt

Diversity Management, die bewusste Förderung und Gestaltung von Vielfalt, leistet einen Beitrag zur Profilbildung der UDE und ist damit integraler Bestandteil der Hochschulentwicklung. Insbesondere dient es der Unterstützung der UDE-Mitglieder bei ihren jeweiligen universitären Kernaufgaben. Die Implementierung von Diversity Management an der UDE erfolgt auf dreifache Weise:

- durch die Berücksichtigung von Diversitätsaspekten in den hochschulischen Prozessen und Strukturen im Sinne eines Diversity-Mainstreamings, d. h., dass wichtige Prozesse und Strukturen routinemäßig auf die Adressierung von Vielfalt und auf ihre differentiellen Folgen für diversitätsrelevante soziale Gruppen hin überprüft und ggf. verändert werden,
- durch profilbildende, vielfach drittmittelfinanzierte Programme und Initiativen auf zentraler sowie dezentraler Ebene, in denen Lösungsansätze für aktuelle und künftige Herausforderungen entwickelt werden, sowie
- durch die Verstetigung von Maßnahmen in zentralen strategischen Handlungsfeldern,
- durch die strukturelle Verankerung des Inklusionskonzepts der UDE als Teil des Diversity-Managements und als Querschnittsaufgabe.

Die im Folgenden genannten Themenfelder sollen gemäß der verabschiedeten UDE-Diversity-Strategie (<https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/diversity-strategie.pdf>), der strategischen Ziele des UDE-Inklusionskonzepts sowie im Rahmen der im Diversity-Audit vereinbarten Follow-Up-Maßnahmen in den kommenden Jahren schwerpunktmäßig bearbeitet werden.

## Studienangebote und -strukturen diversitätsorientiert gestalten

Diversity Management ist Bestandteil der Strategielinien zur Entwicklung der Lehre an der UDE („Diversitätsbewusstsein und Bildungsgerechtigkeit“). Ziel der diversitätsbezogenen Aktivitäten im Bereich Studium und Lehre ist es, durch eine diversitätssensible Gestaltung der Studienangebote und -strukturen einen Beitrag zur qualitativen Verbesserung der Studienbedingungen zu leisten. Dabei sind Gleichstellungs- und Genderaspekte zentrale Bestandteile. Im Kontext des Qualitätspakts Lehre wird mit den Diversitätsmaßnahmen insbesondere das Ziel verfolgt, die Chancen unterschiedlicher Studierender auf einen erfolgreichen und konkurrenzfähigen Studienabschluss zu erhöhen sowie die Zufriedenheit der Studierenden mit den Studienbedingungen zu verbessern und damit zur Reduktion der Studienabbruchquoten beizutragen. In diesem Sinne richtet die UDE ein besonderes Augenmerk auf die Themen Bildungsaufstieg und Bildungsgerechtigkeit.

Charakteristisch für die UDE ist bislang eine vergleichsweise geringe Neigung der Studierenden mit deutscher Hochschulzugangsberechtigung, während ihres Studiums einen Auslandsaufenthalt einzulegen („Outgoing-Quote“), während die UDE zugleich einen hohen Anteil ausländischer Studierender aufweist, die zum Studium nach Deutschland gekommen sind („Incoming-Quote“). Die Berücksichtigung der Bedarfe internationaler Studierender ist der UDE daher ein besonderes Anliegen. Zugleich hat sie sich im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie (<https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/>

internationalisierungsstrategie.pdf) die Aufgabe gestellt, jeder/jedem Studierenden der UDE während des Studiums auch auf dem heimatlichen Campus den Erwerb internationaler Kompetenzen zu ermöglichen. Im Rahmen des in den kommenden Jahren weiter zu entwickelnden Schwerpunkts „Internationalisation@home“ dienen viele Maßnahmen dazu, Internationalität auf dem Campus sichtbar und erfahrbar zu machen. Das Haupthandlungsfeld für die kommenden Jahre ist hierbei die Internationalisierung der Lehre. Durch Erwerb des „Zertifikats für internationale Kompetenz“ können Studierende zudem eine über ihr Fachstudium hinausgehende Qualifizierung nachweisen.

Insgesamt werden folgende Ziele schwerpunktmäßig verfolgt:

- Geeignete Studienbewerberinnen und Studienbewerber sollen durch Profilprogramme wie Chance hoch 2, TalentScouting und TalentKolleg Ruhr gewonnen und die Studieneingangsphase diversitätsgerecht gestaltet werden.
- Die Beratung und Betreuung der Studierenden wird diversitätssensibel und diskriminierungsfrei gestaltet. Dies geschieht sowohl im Rahmen des fakultätsspezifischen Mentorings als auch durch zentrale Angebote wie die Ombudsstelle für Studierende oder die Beratungsstelle für behinderte und chronisch erkrankte Studierende.
- Talente werden gezielt gefördert, u. a. durch die Systematisierung des Stipendiovorschlagswesens oder durch spezifische Angebote für besonders leistungsstarke Studierende.
- Die Studienangebote und -strukturen sollen flexibel und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden; das betrifft gleichermaßen die Wissenschaftliche Weiterbildung, welche im Angebotsportfolio der UDE weiter verankert werden soll.
- Die UDE will sich durch die Erweiterung ihrer Angebote für neue Zielgruppen erfolgreich als offene Hochschule positionieren. Dies gilt insbesondere für Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger sowie beruflich Qualifizierte und beinhaltet auch Nachqualifizierungsprogramme für ausländische Akademikerinnen und Akademiker.
- Diversität soll als Studieninhalt in geeigneter Form (weiter) etabliert werden. Gleichzeitig wird die sprachliche Vielfalt und interkulturelle Kompetenz der Studierenden unterstützt.

## **Diversität in der Forschung und in den Forschungsstrukturen gezielt fördern**

Die UDE begreift die Berücksichtigung relevanter Geschlechter- und Diversitätsaspekte als ein wesentliches Element qualitativ hochwertiger Forschung. Sie unterstützt die Integration der Geschlechterperspektive als Querschnittsfragestellung in Forschungsvorhaben, in denen hierdurch ein Mehrwert erzielt werden kann, wie z. B. in vielen medizinischen Studien. Um den Aspekten einer modernen Genderforschung Rechnung zu tragen, existiert seit 1997 das Essener Kolleg für Geschlechterforschung (EKfG) als quer zu den fachlich ausgerichteten Forschungszentren agierende Einrichtung, die disziplinäre und interdisziplinäre Geschlechterforschung unter Beteiligung aller Fakultäten, die auf dem Gebiet der Geschlechterforschung aktiv sind, bündelt.

Wenngleich die Diversitäts-Forschung eine relativ junge Disziplin ist, weisen zahlreiche etablierte Forschungsfelder unmittelbare Bezüge zu diversitätsrelevanten Themen auf, wie z. B. zu Gender, Migration, Mehrsprachigkeit, Segregation im Bildungssystem bzw. Bildungsaufstieg oder Inklusion.

Die entsprechenden Forschungsergebnisse bieten wichtige Lösungsansätze zur Bewältigung der künftigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen.

Die UDE zeichnet sich dadurch aus, dass in zahlreichen Arbeitsgruppen unterschiedlicher Fakultäten (insbesondere der Geistes-, Gesellschafts- und Bildungswissenschaften) und Einrichtungen (z. B. Essener Kolleg für Geschlechterforschung, Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung, Zentrum für Lehrerbildung, im Aufbau befindliches Interdisziplinäres Zentrum für Bildungsforschung) zu Diversitätsfragen geforscht wird. Im Rahmen der Diversity-Strategie werden daher die Ziele verfolgt, die vorhandene wissenschaftliche Expertise zu diversitätsrelevanten Fragestellungen besser sichtbar zu machen, sie zu vernetzen, neue Forschungsinitiativen zu unterstützen und die Forschungsergebnisse zugleich in die Lehre und in strategische Überlegungen einfließen zu lassen. Ein weiteres Ziel ist die Förderung und Unterstützung von Diversität innerhalb von Forschungsteams und -strukturen. Schwerpunkte in den kommenden Jahren sind die Weiterführung der durch das Essener Kolleg für Geschlechterforschung (EKfG) begleiteten „Initiative Diversityforschung“ an der UDE, insbesondere

- die Erhebung von Forschung zu Diversitätsthemen sowie die Vernetzung beteiligter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der UDE,
- die verstärkte Unterstützung einschlägiger Forschungsanträge durch die vorhandenen zentralen Einrichtungen, insbesondere EKfG und SSC,
- die gezielte Förderung von Diversität in den Forschungsteams,
- der Transfer einschlägiger Forschungsergebnisse in Lehre und Gesellschaft.

## **Personal- und Strukturentwicklung diversitätsgerecht gestalten**

Voraussetzung für eine zukunftsfähige, profilbildende Hochschulentwicklung ist eine gezielte Personal- und Strukturentwicklung, die darauf abzielt, dass alle Beschäftigten die Chance erhalten, ihre Talente bestmöglich zu entfalten und sich mit ihren Kompetenzen und Potenzialen in die Organisation einzubringen. Die Universität positioniert sich so als attraktive Arbeitgeberin, die im Rahmen eines wertschätzenden Umgangs die Vielfalt ihrer Beschäftigten produktiv nutzt, diese dort, wo es sich als notwendig erweist, ausbaut und fördert, so die Arbeitszufriedenheit erhöht und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig erhält. Schwerpunktmäßig werden daher folgende Ziele verfolgt:

- Die diversitätsgerechte Personalentwicklung wird ausgebaut. Dabei werden insbesondere die im Rahmen des Diversity-Audits vereinbarten Bereiche lebensereignisorientierte Personalentwicklung, Kooperations- und Fördergespräche, strukturierte Personalauswahl sowie die Leitlinien „Gute Arbeit“ im wissenschaftlichen Mittelbau berücksichtigt, die auch auf die Beschäftigten in Technik und Verwaltung erweitert werden sollen.
- Die diskriminierungsfreie, Vielfalt wertschätzende Organisationskultur an der UDE soll weiterentwickelt werden.
- Die Barrierefreiheit als Teilaspekt von Diversity und Inklusion ist an der UDE weiter zu verbessern. Hierzu wird das 2015 verabschiedete Konzept „Auf dem Weg zur inklusiven Hochschule“ sukzessive umgesetzt.

- Die Entwicklung der Diversitätskompetenz der UDE-Beschäftigten soll gezielt und bedarfsgerecht unterstützt werden, u. a. durch das Programm ProDiversität und im Rahmen der Hochschuldidaktik.
- „Vielfalt“ wird regelmäßig als Thema in Hochschulkommunikation und Marketing platziert.

## Gleichstellung nachhaltig weiterführen

Die UDE versteht in Übereinstimmung mit ihrem Gender Mainstreaming-Ansatz die Umsetzung von Gleichstellung als Doppelstrategie, die sowohl Strukturmaßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern als auch Maßnahmen zur individuellen Frauenförderung umfasst. Die diesbezügliche Gleichstellungsarbeit wird nachhaltig weitergeführt und an veränderte Bedarfe angepasst. Dabei wird sich die UDE weiterhin an externen Zertifizierungen wie dem Total E-Quality Prädikat beteiligen.

Nach wie vor ist an der UDE eine Steigerung der Frauenanteile bei den Professuren geboten, ebenso wie eine zahlenmäßig größere Beteiligung von Frauen an Führungs- und Leitungspositionen sowie an den Hochschulgremien. Auch bei der Problematik der geschlechterspezifischen Studienwahl geht die Veränderung nur langsam voran. Immer noch wählen nur wenige Frauen einen Studiengang in der Physik oder in den Ingenieurwissenschaften und nur wenige Männer wählen einen in den Geisteswissenschaften oder im pädagogischen Bereich. Beim Übergang von der Bachelor- in die Masterphase sowie in der Post-Doc-Phase ist der jeweilige Frauenanteil ebenfalls zu gering, und er stieg bisher nur geringfügig an. Die UDE wird daher

- das Kaskadenmodell gemäß dem nordrhein-westfälischen Hochschulgesetz konsequent in die Hochschulpraxis implementieren,
- Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils an den Studierenden im MINT-Bereich sowie des Männeranteils in sozial-, geistes- und bildungswissenschaftlichen Fächern, insbesondere auch in Lehramtsstudiengängen, weiterführen und dabei die Fragen des Studienerfolgs und der Einmündung in eine wissenschaftliche Karriere in den Blick nehmen,
- Karriereentwicklungsmaßnahmen für Nachwuchswissenschaftlerinnen, insbesondere in der Post-Doc-Phase, ergreifen,
- spezifische Führungskräfteentwicklung für neuberufene Professorinnen und Juniorprofessorinnen betreiben.

Die UDE, als „familiengerechte Hochschule“ zertifiziert, sieht die Verbesserung der Familienfreundlichkeit weiterhin als Ziel an. In der Zielvereinbarung aus dem diesbezüglichen Re-Auditierungsverfahren sind Maßnahmen definiert, die sowohl den Beschäftigten als auch den Studierenden mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf/wissenschaftlicher Karriere/Studium mit Familienverpflichtungen zugutekommen sollen. Die UDE nimmt ihre Selbstverpflichtung zur konsequenten Umsetzung in dem festgelegten Zeitraum des Audits ernst.

## Diversität als integralen Bestandteil des Qualitätsmanagements etablieren

Die UDE verfügt über ein System der Qualitätsentwicklung, das sich auf sämtliche Leistungsprozesse in Studium und Lehre, Forschung und interne Services bezieht. Diversitäts- und gleichstellungsrelevante Aspekte finden regelmäßig Berücksichtigung bei der Weiterentwicklung des QM-Systems. Durch ein verbessertes Ineinandergreifen der Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung sollen unterschiedliche diversitätsrelevante Daten und Erkenntnisse zielgerichtet zusammengeführt werden, um die empirische Fundierung von diversitätsbezogenen Maßnahmen sowie deren Monitoring zu gewährleisten. Ziel des diversitätsorientierten Qualitätsmanagements an der UDE ist es, die hochschulischen Prozesse weiter zu optimieren, um die Chancen unterschiedlicher Hochschulmitglieder auf Teilhabe und die Entfaltung ihrer individuellen Potenziale zu verbessern. Schwerpunkte sind:

- Die Datenerhebung und -aufbereitung an der UDE erfolgt diversitätssensibel. Unter Rückgriff auf das UDE-Studierendenpanel sowie weitere vorhandene Daten ist ein Gesamtkonzept für ein periodisches Diversity-Monitoring entwickelt worden, welches nun umzusetzen und ggf. noch zu erweitern ist. Das Ziel ist es, potenziell diversitätsrelevante Entwicklungen an der UDE zu beobachten, bestehende Strukturen zu überprüfen und gegebenenfalls relevante Maßnahmen zu entwickeln.
- Ein Gender & Diversity Mainstreaming-Konzept wird als Pilotprojekt in der Fakultät für Bildungswissenschaften entwickelt und auf seine Übertragbarkeit auf andere Fakultäten der UDE überprüft.
- Das QM-System wird diversitätsgerecht ausgestaltet: Steuerungsinstrumente – wie etwa die ZLV, Institutionelle Evaluation und das QM-Handbuch – sollen unter Berücksichtigung des Diversity Managements genutzt und weiterentwickelt werden.

## Diversität für Kooperationen und Vernetzung erfolgreich nutzen

An der UDE existiert ein breites Spektrum an diversitätsrelevanten Initiativen auf zentraler sowie auf dezentraler Ebene, an die bei der Weiterentwicklung der Diversity-Strategie angeknüpft wird. Die enge Kooperation und Vernetzung mit den UDE-Akteuren ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Diversitätsmaßnahmen. Neben der Erfüllung ihrer hoheitlichen Aufgaben in Forschung und Lehre stellt die UDE sich als Gründungsmitglied des Hochschulverbunds „Bildung durch Verantwortung“ ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, um ihren Bildungsauftrag in der Metropolregion an Rhein und Ruhr zu erfüllen und den Strukturwandel der Region erfolgreich mitzugestalten. Durch die Zusammenarbeit mit Schulen, Hochschulen, Kommunen und Stiftungen werden Lösungsansätze zur gemeinschaftlichen Bewältigung der Herausforderungen bei der Entwicklung eines chancengerechten Bildungssystems in der Region Ruhrgebiet erarbeitet, welche auch die Gestaltung von „Bildungsketten“ einschließt. Im Rahmen von Kooperationen mit Stiftungen und Unternehmen nutzt die UDE ihre Chance, durch die Vorreiterrolle im Feld des hochschulischen Diversity Managements bildungspolitische Agenda-Setzung zu betreiben und gleichzeitig zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen. Schwerpunkte sind:

- Die internen Kooperationen sind weiter zu stärken und auszubauen. Neben der themenbezogenen Befassung unterschiedlicher Gremien und Kommissionen mit diversitätsrelevanten Fragestellungen kommen der Diversity-Kommission und dem hochschulweiten Round-Table der Diversity-Ansprechpersonen in Fakultäten und Verwaltung eine besondere Bedeutung bei der kooperativen Weiterentwicklung von diversitätsbezogenen Maßnahmen und der Umsetzung der Diversity-Strategie zu.
- Externe Kooperationen sollen fortgeführt und gegebenenfalls bedarfsgerecht ausgedehnt werden, etwa bei den hochschul- und kommunenübergreifenden Projekten RuhrFutur sowie TalentKolleg Ruhr.
- Service Learning soll weiterentwickelt und stärker curricular verankert werden.
- Die hochschulübergreifende Vernetzung und die Kooperation mit der regionalen Wirtschaft sollen ausgebaut werden, u. a. über die Profilprojekte KomDiM und ChanceMINT.NRW.

# Die UDE als Ort innovativer und kooperativer Prozesse

Die Leistungsfähigkeit der UDE hängt maßgeblich von der Motivation, dem Engagement sowie der Kompetenz ihrer Mitglieder ab. Gute Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten für Studierende und Beschäftigte in der Wissenschaft sowie in den wissenschaftsstützenden Bereichen sind unabdingbare Voraussetzung für die Profilierung der UDE als eine auf Forschungsstärke und Bildungsgerechtigkeit ausgerichtete Universität. Gemäß ihren Leitlinien setzt die UDE bei der Gestaltung ihrer Zukunft auf eine breite Beteiligung aller ihrer Mitglieder und trägt den unterschiedlichen Fachkulturen Rechnung.

Entsprechend verfolgt das Rektorat der UDE ein kooperatives und partizipatives Hochschulmanagement und legt großen Wert auf Transparenz in den Entscheidungsstrukturen und -prozessen. Um die strategische Weiterentwicklung der UDE und die erfolgreiche Profilbildung in Forschung und Lehre weiter voranzutreiben, geht es in den kommenden Jahren ebenso um die Konsolidierung bewährter und erfolgreicher Strukturen wie um die Optimierung administrativer Prozesse und Instrumente, um so planerische Handlungsspielräume für innovative Maßnahmen und Projekte zu gewinnen.

## Hochschulmanagement zwischen zentraler Profilbildung und dezentraler Selbststeuerung austarieren

Das Hochschulmanagement der UDE basiert auf einem angemessenen Verhältnis zwischen zentraler, vom Rektorat verantworteter strategischer Profilbildung und dezentraler, durch die jeweiligen Organisationseinheiten (Fakultäten, zentrale wissenschaftliche Einrichtungen, zentrale Dienstleistungseinrichtungen) verantworteter Selbststeuerung.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive Hochschulsteuerung bilden die universitätsinterne Kommunikation und Information. Alle Mitglieder der Hochschule können an Diskussions- und Entscheidungsprozessen partizipieren. Weitreichende Entscheidungen der Hochschulleitung werden in einem iterativen Prozess und erst nach intensiver Gremienbefassung getroffen. Grundlegend meinungsbildend sind dabei auch anlassbezogene und regelmäßige Beratungen zwischen dem Rektorat oder Rektoratsmitgliedern und den Dekanaten (z. B. die Dekanerunde, die Rektorats-/Dekaneworkshops und die Runde der Studiendekaninnen und Studiendekane) sowie Einzelveranstaltungen (z. B. der jährlich stattfindende universitätsweite „Tag der Lehre“ und der Diversity-Tag). Vor allem haben sich die im dreijährlichen Rhythmus stattfindenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den Fakultäten, den zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, den zentralen Betriebseinheiten etc. sowie die alle sechs Jahre erfolgenden Institutionellen Evaluationen bewährt, da sie Gelegenheit bieten, insbesondere die jeweiligen Entwicklungsziele und -perspektiven zwischen der betreffenden Organisationseinheit und dem Rektorat abzustimmen. Dies ist gerade mit Blick auf die Fakultäten von besonderer Bedeutung, da sie unter Berücksichtigung disziplinärer Besonderheiten den wesentlichen Anteil an der erfolgreichen Weiterentwicklung von Forschung und Lehre tragen. All diese genannten Elemente haben sich in den vergangenen Jahren bewährt, sie sind akzeptiert und werden auch künftig maßgebliche Instrumente des strategischen Planungssystems bleiben.

In den vergangenen Jahren hat die UDE konsequent daran gearbeitet, verschiedenste Management- und Qualitätssicherungsprozesse in den Bereichen Forschung, Lehre und Dienstleistungen zu implementieren, zu optimieren und in einem ganzheitlichen Konzept zu integrieren. Dies führte beispielsweise dazu, dass Berufungsverfahren noch zügiger und transparenter durchgeführt wurden. Für die Kernbereiche der Universität wurden eine umfassende Forschungsstrategie konzipiert und eine Lehr- sowie eine E-Learningstrategie implementiert. Darüber hinaus wurden eine Diversity- sowie eine Internationalisierungsstrategie und eine IT-Strategie entwickelt, die für die Laufzeit des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans handlungsleitend sein werden. Im Bereich der Dienstleistungen konnten sowohl das Campusmanagement in den Regelbetrieb überführt als auch SAP in Betrieb genommen werden.

**OPTIMIERUNG ADMINISTRATIVER PROZESSE.** Die administrativen Prozesse innerhalb der Universität werden durch erhöhte bürokratischen Anforderungen, die aufgrund neuer Gesetze und Bestimmungen entstehen sowie von Projektträgern im Drittmittelbereich erhoben werden, immer komplexer und dadurch nachhaltig in ihrer Effizienz beeinträchtigt. In allen Bereichen der Universität ist eine stark angewachsene Arbeitsverdichtung festzustellen, die sowohl die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch deren Arbeitsqualität schmälert und damit die erforderliche Qualität in Forschung, Lehre und Dienstleistung negativ beeinflusst. Die UDE wird darauf hinarbeiten, die relevanten Prozesse in Art und Umfang auf ein erforderliches Maß zu beschränken. Das Rektorat nimmt daher den Wunsch der Fakultäten nach Vereinfachungen und Entlastungen sehr ernst, wenngleich es in vielen Fällen in der Pflicht steht, Forderungen beispielsweise des Landes NRW und des Bundes nachzukommen.

Erste konkrete und ohne größeren Aufwand realisierbare Maßnahmen sollen bereits bis Ende 2016 umgesetzt sein. So soll z. B. den stark gestiegenen Anforderungen der Drittmittelgeber durch ein detailliertes Internes Kontrollsystem (IKS) Rechnung getragen werden, in dem u. a. Rollen und Berechtigungen der einzelnen am Projekt Beteiligten klarer definiert werden, um so eindeutigere Aufgabenzuordnungen zu erreichen.

Außerdem sollen im Rahmen der beiden Großprojekte SAP und Campusmanagement nun gerade auch für die Fakultäten zunehmend Arbeitserleichterungen erreicht werden. Moderne integrierte Software bietet die Möglichkeit, Datenerfassungsprozesse zu optimieren. Auf den ersten Erfahrungen mit der Prozessmodellierung aufbauend, strebt die UDE an, mit dem Geschäftsprozessmanagement ein umfassendes Instrument zu etablieren, das weitere Prozesse der Universität Duisburg-Essen erfasst und optimiert. So aufbereitet können bei allen administrativen Prozessen „Schleifen“ entfernt, Durchlaufzeiten beschleunigt und Wechsel informationstragender Medien verringert werden. So sollen in den kommenden Jahren Optimierungen in den Abläufen identifiziert und umgesetzt werden, um so die Dienstleistungen der Universität noch stärker in Hinblick auf Serviceorientierung anzupassen.

**PROZESSOPTIMIERUNG MIT SAP.** Die Software wird seit dem 07.01.2013 produktiv eingesetzt. Die weitere Entwicklung umfasst in den nächsten fünf Jahren zwei Phasen zur Optimierung des Systems.

In der Optimierungsphase I (bis Mitte 2017) ist eine Effizienzsteigerung das Ziel. Dazu werden weitere Funktionalitäten (Personalkostenplanung und Personalentwicklung) eingeführt. Zunehmende Erfahrungen und die konsequente Beseitigung von Schwachpunkten lassen Verbesserungen im System erwarten. Funktionale Ergänzungen führen zu effizienteren, schnelleren Abläufen und signifikanten Zeit- und Kostenersparnissen.

Der Schwerpunkt der Optimierungsphase II (2017 – 2019) liegt auf der Verbesserung der Entscheidungsqualität. Optimierte Planungswerkzeuge (z. B. Personal- und Budgetplanung), sowie zuverlässigere Prognosen, z. B. im Bereich der Entwicklung von Personalkosten, werden zu besserer Entscheidungsunterstützung bei der Ressourcenverteilung und -nutzung führen. Zu diesem Zweck erfolgt auch der Einsatz weiterer speziell aufbereiteter Analysen und Berichte, die zunehmend mobil auf verschiedenen Plattformen nutzbar sein werden.

**GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG MIT CAMPUSMANAGEMENT.** Die UDE hat ein Campusmanagement eingeführt, das sich seit Mitte 2014 mit dem Produkt HISinOne im Regelbetrieb befindet. Regelbetrieb bedeutet auch die Möglichkeit zum Ausbau, zur Erweiterung der Angebote und zur Veränderung je nach Erfordernis oder Bedürfnis. Die Entwicklung in den kommenden Jahren wird durch den Steuerungskreis „Campusmanagement“ unter maßgeblicher Beteiligung der Fakultäten aktiv begleitet.

Das Campusmanagement betrachtet die Gesamtheit der Prozesse rund um den studentischen Lebenszyklus aus Sicht der Gesamtorganisation UDE. Damit einher geht eine systematische Gesamtbetrachtung und Optimierung der Geschäftsprozesse entlang des studentischen Lebenszyklus mit einer komplexen, miteinander vernetzten IT-Systemlandschaft. Die UDE ist eine der ersten großen Universitäten Deutschlands, die HISinOne als zentrale, führende Datenquelle im Produktivbetrieb einsetzt und weiter entwickelt. Der inhaltliche Schwerpunkt in den kommenden Jahren wird der Aus- und Umbau der zentralen und dezentralen Funktionalitäten im Bereich Prüfungs- und Veranstaltungsmanagement sein.

Hierzu zählen insbesondere

- die Erstellung von Modulhandbüchern und die Unterstützung der Studiengangsentwicklung mit HISinOne,
- das HISinOne-Prüfungsmanagement für alle Bachelor- und Masterstudiengänge,
- das integrierte Veranstaltungsmanagement mit HISinOne und „Moodle 2“ UDE sowie
- die schrittweise Realisierung der vom Land NRW geplanten Beteiligung mit allen NC-Studiengängen am Dialogorientierten Serviceverfahren (DoSV) der Stiftung für Hochschulzulassung (SfH).

## **Qualitätsmanagement ganzheitlich, datengestützt und für Fachkulturen sensibel ausgestalten**

Das Qualitätsmanagementsystem der UDE (QMS) ist ganzheitlich orientiert, bezieht sich auf alle Leistungsprozesse der Universität (Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistungen) und berücksichtigt die unterschiedlichen Fachkulturen. Kernelement des bestehenden QMS ist eine Kombination regelmäßiger Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) zwischen dem Rektorat und allen zentralen Organisationseinheiten der UDE und Institutionellen Evaluationen. Die strategische Steuerung der Universität erfolgt maßgeblich über ZLV zwischen Rektorat und allen zentralen Organisationseinheiten, die dazu dienen, dezentrale Entwicklungen mit strategischer Universitätsplanung abzustimmen.

Die ZLV richten sich am Lehr- und Forschungsprofil der Universität aus und dienen – neben der Erfüllung weiterer Hochschulaufgaben – der Innovationsförderung, Profilbildung, Schwerpunktsetzung und Sicherstellung gleichstellungs- und diversitätsrelevanter Aspekte sowie der Qualitätssicherung und -steigerung.

Grundlage bilden der Hochschulentwicklungsplan sowie die Entwicklungspläne der jeweiligen Einrichtungen, die im Rahmen des ZLV-Verfahrens erstellt werden.

Institutionelle Evaluationen werden an der UDE alle sechs Jahre zur Vorbereitung jedes zweiten Zyklus der ZLV durchgeführt. Während die Organisationseinheiten in der Institutionellen Evaluation eine Selbstevaluation mit anschließendem Peer Review vornehmen, erfolgt die Festschreibung der Follow-Ups in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Rektorat. Grundlage hierfür bilden die Abschlussgespräche und die Entwicklungsgespräche mit dem Rektorat.

Die UDE bekennt sich zur Vielfalt ihrer Angehörigen. Um die Chancen unterschiedlicher Hochschulmitglieder auf Teilhabe und die Entfaltung ihrer individuellen Potenziale zu verbessern, wird das Qualitätsmanagementsystem auch zukünftig diversitätsorientiert betrieben und die Datenerhebung und Aufbereitung diversitätssensibel gestaltet. Um die empirische Fundierung von Diversity-Maßnahmen sowie deren Controlling dauerhaft zu gewährleisten, wird ein Diversity-Monitoring etabliert sowie ein Gender und Diversity Mainstreaming-Konzept entwickelt.

Die dezentrale Selbststeuerung auf unterschiedlichen Ebenen wird durch die Bereitstellung von Informationen (z. B. Daten des UDE-Panels und Statistiken, mittelfristig auch aus Studienverlaufsanalysen) und Dienstleistungen (z. B. Kapazitäts- und Rechtsprüfungen, Evaluationen und hochschuldidaktische Angebote) unterstützt und ist über ein effizientes Berichtswesen an die strategische Profilbildung der Universität angebunden.

Ein Kernelement des studiengangsbezogenen Qualitätsmanagements bilden die 2014 eingeführten QM-Konferenzen, in deren Rahmen die Fakultäten datengestützt ihre fachwissenschaftlichen und lehrerbildenden Studiengänge und die eigene Lehre betrachten, mögliche Weiterentwicklungen in den Blick nehmen und die Ergebnisse und abzuleitende Maßnahmen in kurzen Qualitätsberichten festhalten. Die Follow-Ups werden mit der Prorektorin für Studium und Lehre besprochen und in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Rektorat festgehalten. Die relevanten Dokumente und die zentral zur Verfügung gestellten Datensets werden fortlaufend im Sinne der Fakultäten angepasst.

Die dezentrale Qualitätsentwicklung wird flankiert durch zentral verantwortete Prozesse bei der Einrichtung, Änderung und Einstellung von Studiengängen, die der Sicherstellung externer Vorgaben (z. B. Vorgaben der Kultusministerkonferenz, Lehrerausbildungsgesetz, Akkreditierungsrat) und UDE-interner Ziele (z. B. aus Lehr- und E-Learning-Strategie, UDE-Modell der Lehrerbildung) zur Studienqualität dienen. Fakultätsübergreifende Aspekte der Lehrerbildung sollen im erweiterten Vorstand des ZLB betrachtet werden, wobei die Beteiligungsrechte des Schulministeriums selbstverständlich gewahrt bleiben werden. Es wird geprüft, ob auch die Weiterbildungsaktivitäten der UDE, deren kontinuierliche Fortentwicklung angestrebt wird, in die qualitätssichernden Regelkreisläufe der UDE eingebunden werden können.

Das ganzheitliche Ineinandergreifen der Instrumente der Evaluation und der Prozesse von Qualitäts- und Hochschulmanagement soll mit dem für 2016 erwarteten Abschluss des Prozesses der Systemakkreditierung zertifiziert werden. Damit soll die UDE in die Lage versetzt werden, die Qualität ihrer Studiengänge selbstständig prüfen und gewährleisten zu können und so die bisherigen (Re-)Akkreditierungsverfahren zu ersetzen.

## Personalmanagement wertschätzend für alle Beschäftigten gestalten und Berufungen strategisch ausrichten

Die UDE nutzt die Chance der Heterogenität und setzt in der Personalpolitik auf ein „Hand in Hand“ und einen wertschätzenden Umgang mit und zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen zahlreiche Fördermaßnahmen und Maßnahmen des Gesundheitsmanagements zur Verfügung stehen. Dieses Klima bildet auch die Basis für eine qualitativ hochwertige Berufungspraxis, die hervorragende Professorinnen und Professoren nicht nur gewinnt, sondern auch hält, und die inzwischen auch aus externer Perspektive als etabliert angesehen werden kann.

**WERTSCHÄTZENDE PERSONALENTWICKLUNG.** Die ganzheitlich ausgerichtete Personalentwicklung an der UDE umfasst eine systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in sämtlichen Bereichen der UDE, um so einerseits die individuelle berufliche Entwicklung ihrer Beschäftigten zu fördern und andererseits die strategischen Ziele der Universität zu erreichen und zu sichern. Im Zusammenwirken mit der Organisationsentwicklung zielt die Personalentwicklung auf hochschulweit gute Arbeitsbedingungen und unterstützt die individuelle Weiterentwicklung im Rahmen bestehender Beschäftigungsverhältnisse und die Erweiterung beruflicher Perspektiven. Dabei gilt es, die Verschiedenartigkeit der Bereiche zu berücksichtigen und alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen anzusprechen. Um sich verändernden Anforderungen gerecht werden zu können, bedarf es einer Personalentwicklung, die flexibel und zielgruppenorientiert und bedarfsgerecht auf neue Herausforderungen reagiert. Mit Blick auf alle Beschäftigten der UDE stehen insbesondere folgende Themenfelder im Fokus der kommenden Jahre:

- die anforderungsgerechte Gestaltung der Personalplanung, -gewinnung und -bindung,
- die Förderung und der weitere Ausbau der Willkommenskultur,
- die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Konzepte und Methoden des Personalmanagements sowie deren qualitätsvolle, empirisch fundierte und systematische Umsetzung,
- die stärker anforderungsgerechte Gestaltung der Karriereentwicklung, Fort- und Weiterbildung,
- die stärkere Berücksichtigung der Kompetenzentwicklung von Führungskräften durch entsprechende Qualifizierungsangebote, die die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema „gute Führung“ unterstützen und den Führungsnachwuchs rollengerecht auf seine Aufgabe vorbereiten,
- die Förderung hochschulspezifischer Managementkompetenzen,
- die Entwicklung einer ganzheitlichen Personalstrategie der UDE, die mit den Dauerstellenkonzepten der Fakultäten und zentralen Einrichtungen kompatibel ist,
- die bedarfsgerechte Unterstützung bei der Umsetzung der Diversity- und der Internationalisierungsstrategie und der strategischen Ziele und Maßnahmen des Inklusionskonzepts zur Chancengleichheit und Teilhabe im Arbeitsleben sowie in Wissenschaft und Forschung.

Mit den 2014 verabschiedeten „Leitlinien für die Gestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse und Regeln guter Praxis für die Beschäftigten im wissenschaftlichen Mittelbau“ hat die UDE ihre Verantwortung für das befristet wie auch das unbefristet beschäftigte wissenschaftliche Personal unterstrichen. Ziel der UDE ist es, die Beschäftigungsbedingungen weiter zu verbessern, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im wissenschaftlichen Mittelbau gute Arbeitsbedingungen und attraktive berufliche Perspektiven zu ermöglichen. Dies betrifft zum einen die Vertragsgestaltung, zum anderen die Frage guter Personalfüh-

rung. Das im Rahmen des „Diversity Audit“ entwickelte Instrument der „Kooperations- und Fördergespräche für den wissenschaftlichen Mittelbau“ soll erprobt und implementiert werden.

Mit den veränderten Anforderungen an die Wissenschaft gehen auch veränderte Anforderungen an die wissenschaftsstützenden Bereiche einher. Es entstehen Aufgaben, die entsprechende Personalprofile und oftmals andere Formen der Zusammenarbeit und Kooperation benötigen. Die Erfüllung neuer Aufgaben, die Umsetzung neuer Maßnahmen und Instrumente mit einer oftmals auch einhergehenden Zunahme von Verantwortung verändern und erweitern die Kompetenzanforderung an die Beschäftigten in Technik und Verwaltung. Zudem hat sich die Perspektive des wissenschaftsstützenden Handelns von der durchführungsorientierten hin zu einer problemlösungsorientierten und gestaltenden Perspektive moderner Dienstleistung verändert. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten mit der Bewältigung neuer Aufgaben und zunehmender Herausforderungen einen maßgeblichen Beitrag zur Umsetzung der Strategien und der Ziele der Universität. Es ist der UDE bewusst, dass es auch in den wissenschaftsstützenden Bereichen immer wichtiger ist, gute Kräfte zu halten bzw. zu gewinnen. Das wird nur gelingen, wenn es einerseits attraktive Karriereoptionen für die Beschäftigten gibt und andererseits Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass trotz der dauernden Notwendigkeit zur Anpassung von administrativen und sonstigen Abläufen an sich verändernde Anforderungen die Aufgaben am Arbeitsplatz für die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter zu bewältigen bleiben. Dieses erfordert spezifische Maßnahmen und bedarfsgerechte Angebote für den wissenschaftsstützenden Bereich mit Blick auf

- die Personalplanung und -gewinnung,
- Personalentwicklungsmaßnahmen mit bindenden, fördernden und motivationsunterstützendem Charakter,
- das Fort- und Weiterbildungsangebot,
- gute Führung und Teamentwicklung,
- Anerkennungskultur und Wertschätzung,
- die Unterstützung von Professionalisierungsmaßnahmen,
- die Gewährleistung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Kooperations- und Fördergespräche, die künftig auch auf die Gruppe der wissenschaftlich Beschäftigten ausgeweitet werden sollen, haben sich im Bereich der nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten bereits sehr bewährt und sollen fortgeführt werden.

Die Personalentwicklung wird um ein konkretes Gesundheitsmanagement ergänzt, das an der UDE in Form einer betrieblichen Gesundheitsförderung darauf ausgerichtet ist, die Beschäftigten darin zu unterstützen, ihre Gesundheit zu erhalten und zu stärken. Mit dieser Zielsetzung wird die UDE gesundheitsdienliche Lebens- und Arbeitsbedingungen noch stärker in den Fokus rücken, unterstützen und ausbauen. Dazu zählen insbesondere

- verbesserte Arbeitsbedingungen,
- die Unterstützung des Gesundheitsverhaltens sowie
- eine gute Organisations- und Führungskultur.

Die UDE ist sich ihrer Verantwortung für alle Beschäftigten bewusst und legt großen Wert darauf, allen Beschäftigungsgruppen eine hohe Wertschätzung entgegenzubringen. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut ausgebildet, zuverlässig, motiviert, flexibel und veränderungsbereit sind und speziell die Führungskräfte verantwortungsvoll, zielorientiert, kooperativ, dienstleistungs- und mitarbeiterorientiert agieren.

**STRATEGISCHE BERUFUNGSPOLITIK.** Die strategische Ausrichtung unserer Universität ist unmittelbar mit einer strategischen Steuerung der Berufungspolitik verbunden. Die Gewinnung hochqualifizierter Professorinnen und Professoren ist ein zentraler Aspekt für die Profilbildung und den Erfolg der UDE im nationalen wie internationalen Wettbewerb. Daher wird auch in den kommenden Jahren daran festgehalten, gemeinsam mit den Fakultäten die für ihre jeweiligen Schwerpunkte und die für das Profil der UDE besonders bedeutsamen Berufungen zu identifizieren und die erforderlichen Personal- und Sachmittelressourcen bereitzustellen.

Um auch in Zukunft führende Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer zu gewinnen, die die UDE in Forschung und Lehre noch weiter voranbringen, wird eine proaktive Vorgehensweise mit der gezielten Ansprache und Auswahl geeigneter nationaler wie internationaler Kandidatinnen und Kandidaten bei der Besetzung von Professuren ebenso bedeutsam sein wie die Fortsetzung des qualitativ hochwertigen Berufungsmanagements. Im Juni 2014 erhielt die UDE das Gütesiegel des Deutschen Hochschulverbandes (DHV) für faire und transparente Berufungsverhandlungen. In allen Schritten eines ebenfalls fairen und transparenten Berufungsverfahrens wird auf der Grundlage hoher Qualitätsstandards größter Wert darauf gelegt, dass die zu Berufenden sowohl im Bereich der Forschung als auch im Bereich der Lehre hervorragende Leistungen erbringen. In Ergänzung zu der bestehenden Berufsordnung gibt es einen Berufungsleitfaden, der insbesondere den Mitgliedern einer Berufungskommission zur Orientierung dienen und potenzielle Verfahrensfehler vermeiden helfen soll. Alle Berufungsverhandlungen werden von Rektor und Kanzler und in der Medizinischen Fakultät vom Ärztlichen Direktor und Kaufmännischen Direktor zusammen mit der Fakultätsleitung persönlich geführt, um einen optimalen Interessensausgleich zwischen der/dem zu Berufenden und der Universität zu erzielen. Die intensive Begleitung der Berufungsverfahren geschieht im Dienste der Qualitätsentwicklung und -sicherung wie aber auch der Gewinnung von Spitzenwissenschaftlerinnen und Spitzenwissenschaftlern in eine Region, deren Standortvorteile häufig nicht ausreichend bekannt sind. Der persönliche Kontakt zu den Berufenden wird als sehr wichtig erachtet und hat zu vielen sehr guten Berufungen wie auch zu erfolgreichen Bleibeverhandlungen geführt. Die Erfolgsquote bei Bleibeverhandlungen liegt an der UDE bei über 90 %. Trotz eines deutlichen Anstiegs des Frauenanteils bei den Neuberufenen und neubesetzten Professuren in den vergangenen Jahren gilt es, in den kommenden Jahren verstärkte Anstrengungen zu unternehmen, diesen Anteil weiter zu erhöhen.

Obwohl der gesetzliche Rahmen es erlaubt, unter besonderen Bedingungen auch die Berufung ohne Ausschreibung durchzuführen, soll diese Möglichkeit nur ausgewählten Fällen vorbehalten sein (z. B. bei der Besetzung von Humboldt- oder Leibniz-Professuren). Mittel aus Sonderprogrammen sollen nach Möglichkeit genutzt werden, um mittels Überbrückungsfinanzierungen auch vorgezogene Berufungen vorzunehmen, die zur gezielten Schwerpunktbildung, zur Entlastung in der Lehre und zur Nachwuchsförderung beitragen. Gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben sich bewährt und sollen auch künftig dazu dienen, zukunftssträchtige Kooperationen zu verstärken und so das Profil der UDE zu schärfen.

## Finanzmanagement auf den Substanzerhalt und die Gewinnung von Handlungsspielräumen fokussieren

Allgemein muss festgestellt werden, dass die Grundfinanzierung der Hochschulen relativ gesehen sinkt und somit in zunehmender Weise Kontinuität und Verlässlichkeit in der Finanzierung fehlen. Dies kann auch nicht durch vermehrt gewährte zweckgebundene Projektfinanzierungen kompensiert werden. Entsprechend ist auch die Finanzsituation der UDE von einer systemischen Unterfinanzierung durch die laufenden Landeszuschüsse geprägt. Ohne die überwiegend zeitlich begrenzten Sondermittel (Hochschulpakt 2020, Qualitätsverbesserungsmittel, Studienzeiterlängerungsmittel, BMBF-Mittel aus dem Projekt „Qualität der Lehre“ sowie die eingeworbenen Forschungsmittel) sind viele grundlegende Aufgaben der UDE kaum zu bewältigen. Eine mittelfristige strategische Finanzplanung und die langfristige Sicherung der Eigenkapitalausstattung der UDE bleiben als große Herausforderungen auch in der Zukunft bestehen. Im Planungszeitraum soll der Weg in Richtung eines modernen und umfassenden Finanzmanagements konsequent weiter beschrritten werden, um trotzdem weitere Handlungsspielräume für Forschung und Lehre zu eröffnen.

**GEWINNUNG PLANERISCHER HANDLUNGSSPIELRÄUME.** Aufgrund der genannten Rahmenbedingungen in der Mittelzuweisung ist in der Universität zunehmend der Eindruck entstanden, weder über die Mittel zu verfügen, die zur Finanzierung von guter Forschung, Lehre und Administration erforderlich sind, noch einen hinreichenden eigenen Handlungs- und Gestaltungsspielraum zu haben. Gleichzeitig hat sich die UDE der Tatsache zu stellen, dass sie im ständigen Wettbewerb mit anderen Hochschulen um „die besten Köpfe“ steht, was z. B. entsprechende monetäre Möglichkeiten in den Berufungs- und Bleibeverhandlungen voraussetzt. Darüber hinaus benötigen das Rektorat und die Fakultäten für innovative Forschungsprojekte, moderne Ausstattung sowie zur kontinuierlichen Verbesserung von Lehre und Studium strategische Handlungsspielräume.

Daher müssen sowohl auf zentraler Ebene als auch in den dezentralen Einrichtungen Maßnahmen ergriffen bzw. Systeme entwickelt werden, mit deren Hilfe solche Spielräume geschaffen werden. Im Fokus stehen hierbei insbesondere

- das Erstellen bedarfs-, aber auch risikoorientierter neuer Budgetierungsregeln,
- die kontinuierliche Anpassung der Budgetierungsrichtlinien an die veränderten Rahmenbedingungen,
- die Definition klarer Aufgabenteilungen für die einzelnen Einrichtungen der Universität.

Dieser Prozess sollte bis 2017 zu einem vorläufigen Abschluss gekommen sein. Parallel dazu wird in einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung von Fakultäten, Zentralen Einrichtungen, Verwaltung und Rektorat an einem Vorschlag zur Änderung der Grundsätze der Mittelverteilung gearbeitet, der nach der gebotenen Beteiligung der relevanten Gremien umgesetzt werden soll.

**STEUERUNG DURCH KAUFMÄNNISCHE RECHNUNGSLEGUNG.** Mit Einführung der ERP-Software SAP wurde das kaufmännische Rechnungswesen an der UDE eingeführt. Dadurch ergibt sich ein dezidierteres Bild von der Vermögens- und Ertragslage der Hochschule. Nachdem durch die Mittelbereitstellung in Form von Globalhaushalten und mit Hilfe der dezentralen Budgetierung bereits die Möglichkeit autonomer Finanzplanung mit langfristiger Perspektive geboten wurde, stellt das kaufmännische Rechnungswesen ein weiteres Instrumentarium bereit, um einer einzig auf Kassenlage ausgelegten Haus-

haltungswirtschaftsführung zu begegnen. Nunmehr folgt das Rechnungswesen einer Systematik, die den Ressourcenverbrauch der Hochschule periodengerecht ermittelt und den Vermögensverzehr darstellt. Damit können Fehlinterpretationen über Vermögens- und Erfolgsgrößen vermieden und einzelne Wirtschaftsjahre auch hochschulübergreifend besser miteinander verglichen werden. Mit der Erarbeitung eines Kennzahlensets soll eine Fokussierung auf wesentliche Steuerungsgrößen (z. B. Investitionsquote oder Bibliotheksbestandsquote) erfolgen, um zielgerichtete Steuerungsmaßnahmen zum Substanzerhalt der Hochschule beschließen zu können.

**INTEGRIERTE WIRTSCHAFTSPLANUNG.** Durch die bessere Verfügbarkeit von wirtschaftlichen Daten soll das Planungssystem der Hochschule optimiert werden. Dazu werden Teilpläne des Wirtschaftsplans, wie z. B. Investitions-, Finanz- und Stellenpläne, eng aufeinander abgestimmt in den Gesamtplan integriert werden. Dabei sollen insbesondere auch dezentrale Planungen aufgegriffen und in den Teilplänen berücksichtigt werden, um die Transparenz und Durchlässigkeit des Planungssystems zu erhöhen, so dass insgesamt verlässlichere Prognosedaten für den Wirtschaftsplan abgeleitet werden können.

**RISIKOMANAGEMENT.** Potentielle finanzielle Risiken/Unwägbarkeiten sollen im Rahmen eines zentralen und dezentralen Risikomanagements identifiziert, hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt und monetär bewertet werden. Im Rahmen dieser Prozesse soll neben einem Monitoring auch Risikoprävention betrieben und mithilfe eines Risikocontrollings Steuerungsentscheidungen der jeweiligen Verantwortlichen vorbereitet und in regelmäßigen Risikoberichten informiert werden.

## **Durch Hochschulkommunikation die UDE national wie international sichtbarer positionieren**

Zur Stärkung und Bündelung von strategischer Öffentlichkeitsarbeit und Hochschulkommunikation sind die Bereiche „Presse“, „Marketing und Hochschulförderung“ sowie „Veranstaltungen“ in der Stabsstelle des Rektorats zusammengeführt.

Ziel der Hochschulkommunikation ist es, über die Leistungen und Aktivitäten der UDE zielgruppenadäquat und professionell zu informieren. Dies erfolgt auf der Basis eines kontinuierlich weiterentwickelnden Kommunikationskonzepts. Dabei geht es sowohl um die sachkundige Vermittlung der Wissenschaft in die breite Öffentlichkeit als auch um eine Steigerung der Sichtbarkeit sowie der Reputation der UDE. Es gilt, die „Corporate Identity“ zu stärken und durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Medien, durch Kampagnen und Veranstaltungen die Stärken und Alleinstellungsmerkmale der UDE zu präsentieren. Im Rahmen einer kohärenten Außendarstellung soll erreicht werden, dass die UDE als moderne, tolerante und weltoffene Universität wahrgenommen wird, die zum Querdenken anregt, dem Leistungsgedanken verpflichtet ist und „Offen im Denken“ bleibt.

Ein noch stärkeres Augenmerk wird künftig auf das Forschungsmarketing und die Sichtbarmachung der Forschungsstärken der UDE gerichtet sein. Dabei wird auch die erfolgreiche Positionierung der UDE in verschiedenen nationalen wie internationalen Rankings zu berücksichtigen sein. Obwohl die Validität globaler Rankings durchaus kritisch zu betrachten ist, spielt die Platzierung einer Universität oder eines Faches insbesondere für die Sichtbarkeit im internationalen Kontext eine zunehmend wichtige Rolle. Dies macht eine sorgfältige und umfassende Aufbereitung und Darstellung aller Leistungsdaten erforderlich.

In der Öffentlichkeitsarbeit wird es künftig außerdem zunehmend darauf ankommen, die Chancen der interaktiven Kommunikation mit Hochschulangehörigen und externen Adressaten intelligent zu nutzen. Ziel ist, die verschiedenen Elemente der Öffentlichkeitsarbeit bis 2020 so zu justieren und zu erweitern, dass die einzelnen Zielgruppen je nach Bedarf, Anlass und Situation schnell und optimal erreicht werden, indem verstärkt soziale Medien, neue Techniken sowie weitere Datenbanksysteme eingesetzt werden, die mit Blick auf ihren Wirkungsgrad regelmäßig überprüft und evaluiert werden.

Die vielfältigen zentralen akademischen Veranstaltungen, zu denen das Rektorat jedes Jahr einlädt, wie zum Beispiel der Dies Academicus, das Internationale Sommerfest, die öffentlichen Vorlesungen im Rahmen der Mercator-Professur oder des Scientist in Residence, werden als strategisch wichtige Instrumente verstanden, die insbesondere durch die Präsentation von herausragenden Leistungen in Forschung und Lehre und zielgruppenadäquate Veranstaltungsformate zur Profilbildung der UDE beitragen. Damit korrespondierend sollen die Veranstaltungen verstärkt als Plattform für die gezielte Beziehungspflege zu aktuellen und potenziellen UDE-Angehörigen sowie zu Politik, Wirtschaft und Gesellschaft genutzt werden.

## **„Hochschule 4.0“ als digitalen Transformationsprozess verstehen, Schnittstellen klären und Infrastruktur ausbauen**

Die Digitalisierung erfasst alle Bereiche des universitären Lebens. Die konsequente Nutzung der mit der digitalen Vernetzung verbundenen Chancen und der Ausbau entsprechender Infrastrukturen sind unverzichtbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft der UDE. Die dafür erforderlichen Impulse, die Koordinierung und Investitionsplanung sowie die Initiierung innovativer Projekte zur Weiterentwicklung der Informationsinfrastruktur sind zentraler Auftrag für den Bereich Information, Kommunikation und Medien (IKM), der mit seinen Dienstleistungen die Entwicklungslinien der Universität aktiv begleitet. Die Zusammenarbeit und organisierte Arbeitsteilung der zentralen Einrichtungen ist zu intensivieren.

Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung zu einer wohlorganisierten Informationstechnik sind die 2014 verabschiedete IT-Strategie ([https://www.uni-due.de/imperia/md/content/ikm-vorstand/ikm\\_it\\_strategie\\_senat\\_mai14.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/ikm-vorstand/ikm_it_strategie_senat_mai14.pdf)) der Universität und die dort formulierten Leitlinien und Handlungsfelder. Es bleibt weiterhin zentrales Anliegen, die Arbeitsteilung mit definierten Schnittstellen zwischen dezentralen Anforderungen und zentralen Angeboten des Zentrums für Informations- und Mediendienste (ZIM) zu präzisieren, um redundante Strukturen zugunsten einer qualitativ hochwertigen Ausstattung der Informationstechnologie herzustellen. Die Universität strebt eine Zentralisierung der IT-Dienstleistungen an, wo dies technisch und administrativ vertretbar ist. Ausgangspunkt sind hierfür die durch das ZIM angebotenen Basisdienste, die die verbindliche Planungsgrundlage in der weiteren Entwicklungsplanung bilden. Einzelne Schritte im Zuständigkeitsbereich des ZIM sind, die IT-Infrastruktur der Serverräume zu modernisieren, ein neues Datacenter zu planen, den LAN und WLAN-Ausbau fortzuführen und an die Mobilitätsanforderungen anzupassen. Von höchster Priorität sind der Datenschutz, die Sicherung der Selbstbestimmungsrechte des Einzelnen sowie die Sicherheit der IT-Systeme.

## Neubauten, Modernisierungen und Anmietungen bedarfsorientiert und wirtschaftlich planen

In den vergangenen Jahren hat die Universität durch umfassende Modernisierungsmaßnahmen, Neubauten und Anmietungen eine erhebliche Verbesserung der Gebäudesituation erreicht. Hervorzuheben sind die großflächigen Sanierungsmaßnahmen im Rahmen des „Hochschulbaumodernisierungsprogramms“ (HMOP), der Neubau von zwei attraktiven barrierefreien Hörsaalzentren an beiden Campi oder die Fertigstellung des „Rotationsgebäudes“, als Kompensationsfläche für weitere Sanierungsbereiche. Die Sportwissenschaften können ihren Lehrbetrieb in der neuerrichteten Zweifach-Sporthalle an der Gladbecker Straße in Essen aufnehmen. Obwohl Baumaßnahmen im Einzelnen immer mit Belästigungen verbunden sind, konnte bereits viel erreicht werden. Auch für die Zukunft stehen wichtige und unverzichtbare Maßnahmen auf dem Programm.

Bis zum Jahr 2020 werden weitere erhebliche Investitionen in die Universitätsbauten notwendig. Über die „Mietliste“ des Landes NRW wird das Modernisierungs- und Sanierungsvorhaben des Gebäudes R11 in Essen mit Baubeginn im Mai 2016 geplant. Mit dem geplanten Auszug der Folkwang Universität der Künste (FUDK), die zurzeit Flächen am Campus Essen belegt, entsteht ein umfangreicher Flächenzuwachs. Nach einer grundlegenden Sanierung wird diese Fläche für die Universität wieder verfügbar.

Umfassender Planungsbedarf besteht darüber hinaus für eine ganze Reihe neuer Bauprojekte. Diese sollen in das vom Land beabsichtigte Hochschulbaukonsolidierungsprogramm (HKOP) aufgenommen werden und umfassen:

- Modernisierung/Sanierung Gebäude LE in Duisburg
- Modernisierung/Sanierung M-Bereich/Teil B in Duisburg
- Modernisierung/Sanierung V15 S / R09 S in Essen
- Sanierung/Umnutzung ehem. Folkwang-Flächen

Die Universität ist in diesen zwingenden Baumaßnahmen von den Entscheidungen des Landes NRW abhängig, ob diese Maßnahmen im HKOP berücksichtigt werden.

Dringend erforderlich ist eine verbindliche Perspektive für den Neubau von Rechnerräumen (Datacenter) des ZIM, um neben einer stabilen Infrastruktur auch Optionen für Zentralisierungsangebote gegenüber den Fakultäten entwickeln zu können. Da ein Neubau der Bibliothek in absehbarer Zeit nicht realisierbar erscheint, müssen Bibliotheksflächen am Campus Essen (R09/R11) kernsaniert werden.

Mit der Zusage der Landesregierung zur Finanzierung einer neuen Mensa am Campus Duisburg ergeben sich neue räumliche Spielräume ab 2019 in den bisherigen Mensaflächen in den Bereichen L und M. Das Rektorat beabsichtigt, mit der Einrichtung eines Lehr- und Lernzentrum und der Einrichtung einer weiteren PC-Hall zur Durchführung von elektronisch gestützten Prüfungen das Serviceangebot erheblich zu verbessern.

Im Planungszeitraum wird die Universität in Abstimmung mit dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW) eine neue Hochschulstandort-Entwicklungsplanung erarbeiten, um auf der Basis einer Prognose der Studierendenzahlen eine genauere Einschätzung des Flächenbedarfs vorzunehmen. Modernisierungsmaßnahmen, Neubauten und Anmietungen sind unter Bedarfs- und Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu planen. Dabei gilt es, kostenintensive Anmietungen abzubauen und nach Möglichkeit ganz zu vermeiden. Außerdem wird die Universität die Einführung eines Systems zur Planung und Bewirtschaftung der Raumnutzung projektieren.

## **Nachhaltigkeitsorientierung als strategische Querschnittsaufgabe verankern**

Die Förderung einer Nachhaltigkeitsorientierung in Forschung, Lehre sowie in der institutionell-administrativen Arbeitsweise ist ein zentrales Anliegen der UDE und wird als Querschnittsaufgabe gesehen. In einem strukturierten und perspektivisch angelegten Nachhaltigkeitsprozess wird die Universität nicht nur als wirtschaftliche Einheit samt ihrer Infrastruktur und ihren Ressourcenverbräuchen betrachtet, sondern es wird auch auf eine gezielte Integration von Nachhaltigkeitsbezügen in Lehre und Forschung hingearbeitet.

Eine zu entwickelnde universitätsweite Nachhaltigkeitsstrategie bildet die Voraussetzung für ein künftiges ganzheitliches Handeln der UDE. Dazu gehört eine über rechtliche Verpflichtungen hinausgehende ethische Verantwortung in Forschung sowie Studium und Lehre.

Folgende Handlungsfelder werden identifiziert:

- die nachhaltige Universität als Betrieb mit Infrastrukturen und Ressourcenverbräuchen,
- Nachhaltigkeit der Forschung und Lehre in Bezug auf Fortschritts- und Umsetzungsorientierung,
- das nachhaltige Handeln ihrer Mitglieder,
- eine inter- und transdisziplinäre netzwerkorientierte Nachhaltigkeitsforschung für die Generierung integrierter und systemischer Lösungen sowie
- der Wissenstransfer in die Gesellschaft.

Zur Steuerung des Nachhaltigkeitsprozesses hat die UDE einen Beauftragten bestellt. Außerdem richtet sie im Vorfeld der Nachhaltigkeitsberichterstattung einen Beirat ein, der die Nachhaltigkeitsaktivitäten aus Forschung, Lehre, Verwaltung und Studierendenschaft vernetzt und die profilbildende Vision einer an Nachhaltigkeitsleitlinien ausgerichteten Universität konkretisiert und ausbaut. Zu Mitgliedern des Beirates beruft das Rektorat Personen aus allen Statusgruppen.

# Die UDE als Partnerin in Wissenschaft und Gesellschaft

Die UDE versteht sich als international aufgestellte Universität mit starker Verankerung in der Region. Sie kooperiert mit anderen in der Region ansässigen Hochschulen und wissenschaftlichen Institutionen. Mit den Universitäten Bochum und Dortmund ist im Rahmen der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) sowohl in der Forschung als auch bei der Schaffung eines gemeinsamen Lehr-Lernraums eine weitere Vertiefung der Zusammenarbeit beabsichtigt. Mit den Fachhochschulen des Landes NRW, insbesondere den Fachhochschulen des westlichen Ruhrgebiets und des Niederrheins, werden Möglichkeiten der engeren Zusammenarbeit ausgelotet sowie Strukturen und Routinen für kooperative Promotionsverfahren (weiter-)entwickelt. Durch den regelmäßigen Austausch mit den Stadtspitzen und Institutionen, wie dem Regionalverband Ruhr, dem Initiativkreis Ruhr oder der Stiftung Mercator, arbeiten die UDE und (gesellschafts-)politische Akteure gemeinsam daran, das Ruhrgebiet als attraktiven Wissenschafts- und Studienstandort zu profilieren.

## Universitätsallianz Ruhr als starken Verbund und eine der führenden Wissenschaftsregionen in Deutschland profilieren

Die UA Ruhr, bis 2013 Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR), ist der Regionalverbund der drei großen Universitäten auf der West-Ost-Achse des Ruhrgebiets: Universität Duisburg-Essen, Ruhr-Universität Bochum und Technische Universität Dortmund. Die UA Ruhr hat seit ihrer Gründung am 12. März 2007 zahlreiche Anstöße gegeben, die dem Funktionsprinzip der Allianz „Kooperation und Wettbewerb“ folgen: Kooperation wo immer möglich, Wettbewerb wo immer nötig. Dabei wirkt sich der Leitgedanke der UA Ruhr „Gemeinsam besser“ auf immer mehr Handlungsfelder und Vorhaben in Forschung, Lehre und Administration positiv aus. Mit über 110.000 Studierenden, nahezu 1.300 Professorinnen und Professoren, mehr als 500 Studiengängen, mittlerweile über 100 gemeinsamen Projekten in Forschung, Lehre und Verwaltung sowie 12 Sonderforschungsbereichen ist die UA Ruhr zum größten Universitätsverbund in Deutschland geworden.

Das von der Stiftung Mercator gegründete Mercator Research Center Ruhr MERCUR, zu dessen Gesellschafterinnen neben der Stiftung auch die drei Universitäten gehören, leistet eine äußerst wichtige Unterstützung für die wissenschaftliche und strategische Kooperation innerhalb der UA Ruhr und hier insbesondere im Bereich bilateraler und trilateraler Forschungsprojekte.

Um das dem Verbund innewohnende Potenzial noch besser ausschöpfen zu können, hat die UA Ruhr 2013 ein Strategiepapier verabschiedet, das während der Laufzeit des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans handlungsleitend sein wird. In dem Strategiepapier haben sich die Rektorate der drei Allianzuniversitäten u. a. auf eine gemeinsame Entwicklungsplanung verständigt. Als erstes neues Instrument konstituierte sich im Oktober 2013 der Forschungsrat der UA Ruhr, der sich aus je vier ausgewiesenen Forscherinnen und Forscher der drei Universitäten sowie den drei Prorektoren Forschung zusammensetzt. Der Forschungsrat beschäftigt sich insbesondere mit der Identifizierung gemeinsamer Forschungs-

schwerpunkte, mit der Förderung, Identifizierung und Initiierung gemeinsamer Initiativen bei der DFG, bei der EU oder Bundes- und Landesministerien, mit dem Anstoß gemeinsamer Promotionsprogramme, mit der stärkeren Zusammenarbeit weiterer Fächer und Fakultäten sowie der Abstimmung bei Berufungen und der Förderung gemeinsamer Berufungen.

Auf Empfehlung des Forschungsrats hat der Koordinierungsrat der UA Ruhr im Januar 2015 die Einrichtung eines ersten gemeinsamen UA Ruhr-Profileschwerpunktes „Materials Chain“ beschlossen, der nach § 77 des Hochschulgesetzes als antragsfähige Rechtsperson ausgestaltet werden soll. Im Juni 2015 wurde auch der in Bochum angesiedelte Exzellenzcluster „Ruhr Explores Solvation (RESOLV)“ als gemeinsamer Profilschwerpunkt eingerichtet, nachdem weitere Forschergruppen der Technischen Universität Dortmund (TU DO) und der UDE integriert worden sind. Weitere Profilschwerpunkte der UA Ruhr sind in Planung. Mit Blick auf Berufungsverfahren in gemeinsamen Profildbereichen sollen künftig in Berufungskommissionen Mitglieder der jeweiligen Partneruniversität(en) beteiligt werden.

Auch im Bereich der Ostasienwissenschaften vertiefen die UDE und die Ruhr-Universität Bochum (RUB) ihre Kooperation der an den beiden Universitäten weitestgehend komplementär aufgestellten Einheiten durch die Gründung einer „Alliance for Research on East Asia Ruhr“ (AREA Ruhr) als gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung nach § 77 des Hochschulgesetzes. Die Ausarbeitung eines gemeinsamen Masterprogramms und eines darauf aufbauenden Promotionsprogramms ist bereits in Arbeit. Durch die Vernetzung in Forschung, Lehre und Transfer kann angesichts der Größe und Stärke eine internationale Spitzenstellung im Bereich der Ostasienwissenschaften erreicht werden.

Im Bereich der Lehre gibt es in einigen Fächern bereits intensive Kooperationen. Grundsätzlich besteht für die Studierenden der UA Ruhr die Möglichkeit des Besuchs und der Anerkennung von Veranstaltungen an allen drei Universitäten, ohne dass es dafür einer Immatrikulation als Gasthörerin oder Gasthörer bedarf. Auf dem Weg zu einem gemeinsamen Lehrraum der UA Ruhr gilt es jedoch, inhaltliche und administrative Hürden weiter abzubauen. Handlungsleitend ist dabei die Prämisse, dass jeder Bachelor-Studiengang an einem Standort vollständig studierbar bleibt. In den Master-Studiengängen soll hingegen vermehrt ein differenziertes Wahlpflichtangebot der UA Ruhr-Universitäten standortübergreifend genutzt und möglichst unbürokratisch angerechnet werden können. Darüber hinaus soll in den nächsten Jahren die Entwicklung zusätzlicher gemeinsamer Masterprogramme weiter vorangetrieben werden. Regelungen zum „Spagat-Studium“ sollen auch unter den Bedingungen des neuen Lehrerausbildungsgesetzes (LABG) gewährleisten, dass Fächerkombinationen, die an einem Standort nicht angeboten werden, auf zwei Standorte verteilt belegt und regulär studiert werden können.

Auf der Ebene der zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen wird der Kooperationsgedanke der UA Ruhr mit der angestrebten Zusammenarbeit im Bereich der Bibliotheken und der Informations- und Medientechnik verfolgt. Dies betrifft insbesondere die Abstimmungen und Arbeitsteilung bei möglichen Gemeinschaftsvorhaben im Bereich der technischen Entwicklungen und Serviceangebote.

Aus Sicht der drei Rektorate ist es entscheidend, dass die Ruhrgebietsuniversitäten weitere starke Verbünde in Forschung und Lehre aufbauen sowie festere institutionelle Klammern etablieren. Es geht einerseits darum, durch Bündelung von Kräften und Maßnahmen einen Mehrwert zu erzielen und nutzbar zu machen. Andererseits gilt es, die Erfolge und die Forschungsstrahlkraft der UA Ruhr stärker sichtbar nach außen zu tragen und darauf hinzuwirken, dass die Region auch offiziell als ein Wissenschaftsstandort wahrgenommen und von der DFG anerkannt wird. Ziel soll es sein, die UA Ruhr als einen der fünf führenden Wissenschaftsstandorte in Deutschland zu profilieren.

## **Verlässliche Strukturen für die Zusammenarbeit und für kooperative Promotionsverfahren mit Fachhochschulen schaffen**

Auch mit zahlreichen Fachhochschulen der Region hat die UDE in den letzten Jahren Kooperationen auf- und ausgebaut. So besteht z. B. seit 2012 eine Kooperation der Hochschulen im westlichen Ruhrgebiet und des Niederrheins, an der die UDE, die Hochschule Niederrhein, die Hochschule Rhein-Waal, die Hochschule Ruhr West und die Westfälische Hochschule beteiligt sind. Diese Kooperationen sollen noch intensiviert werden.

Kooperative Promotionen stellen einen besonderen Schwerpunkt der Zusammenarbeit der UDE mit den Fachhochschulen dar. Das Hochschulgesetz belässt das Promotionsrecht allein bei den Universitäten. Um jedoch auch den besten Studierenden der Fachhochschulen eine Promotion zu ermöglichen, ergibt sich die Verpflichtung der Universitäten zur Kooperation mit den Fachhochschulen. Derzeit hat die UDE den größten Anteil der in NRW laufenden kooperativen Promotionsverfahren. Seit 2009 wurden gemeinsam mit den beteiligten Fachhochschulen sehr erfolgreiche Formen zur Zusammenarbeit entwickelt, z. B. im Rahmen von Promotionskollegs im Bereich Soziale Arbeit oder auf der Basis von Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen Fakultäten, wie es beispielsweise die Fakultät für Chemie praktiziert. Diese oder ähnliche Modelle sollen nun auch auf andere Disziplinen und Fakultäten übertragen werden, da die kooperativen Promotionen einen wichtigen Beitrag zur Förderung aller Potentiale in der Region leisten. Durch die Anpassung der Promotionsordnungen und gegebenenfalls durch die Verabschiedung einer entsprechenden Rahmenpromotionsordnung sollen in den Fakultäten die Voraussetzungen geschaffen werden, die im Mai 2015 verabschiedete HRK-Resolution umzusetzen und sicherzustellen, dass geeigneten Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen in einem fairen Verfahren zeit- und ortsnahe der Zugang zu einer Promovierendenausbildung ermöglicht wird.

Die UDE wird die Institutionalisierung der kooperativen Promotionsverfahren gemeinsam mit den Fachhochschulen vorantreiben. Dabei wird auch dem in Planung befindlichen Graduierteninstitut NRW eine große Bedeutung zukommen. Außerdem müssen sowohl für die Promovendinnen und Promovenden als auch für die Betreuerinnen und Betreuer Qualitätskriterien definiert werden.

## **Kooperationen mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen ausbauen**

In der Forschung kooperiert die UDE mit renommierten Forschungseinrichtungen der Max-Planck- und Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz- und der Leibniz-Gemeinschaft. Diese Kooperationen sollen auch in Zukunft weiter intensiviert werden, insbesondere durch gemeinsame Berufungen und strukturell wirksame Initiativen, wie beispielsweise Internationale Max Planck Research Schools, Helmholtz-Allianzen oder Leibniz-Institute bzw. -Campi. Darüber hinaus gilt es, die Kooperation mit den Instituten der neuen Johannes-Rau-Forschungsgemeinschaft NRW weiter auszubauen.

Nach der erfolgreichen Etablierung des „Jülicher Modells“ für gemeinsame Berufungen mit dem Forschungszentrum Jülich werden entsprechende Kooperationsvereinbarungen auch mit anderen Forschungsinstitutionen angestrebt, um so die Infrastruktur und Expertise der UDE und der Forschungsinstitute gemeinsam besser nutzen zu können und das Arbeitsumfeld für hochkarätige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler noch attraktiver zu gestalten.

Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Bereich der Promovierendenausbildung sollen die Kooperationen der UDE mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen, z. B. im Rahmen der International Max Planck Research Schools gefördert und ausgebaut werden. Auch zu weiteren Instituten, z. B. Fraunhofer IMS in Duisburg, bestehen in diesem Bereich enge Vernetzungen, die gepflegt und erweitert werden sollen.

## **Internationale Kooperationen intensivieren und Willkommenskultur stärken**

Das Motto „Offen im Denken“ ist Maßstab für Forschung und Lehre an der UDE. Es fordert ein weltoffenes Denken über Ländergrenzen und Kulturen hinaus. Als aktives Mitglied der weltweiten Wissensgesellschaft betrachtet die UDE die grenzüberschreitende Kommunikation und Kooperation als unverzichtbar für die Förderung wissenschaftlicher Erkenntnis und die Verbesserung der Qualität wissenschaftlichen Handelns. Daher wird der Ausbau internationaler Netzwerke und strategischer Partnerschaften in den kommenden Jahren weiter vorangetrieben.

Internationale Kooperationen basieren grundsätzlich auf engen wissenschaftlichen, akademischen und persönlichen Kontakten und ergeben sich aus der Arbeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Forschung und Lehre. Erst auf der Grundlage dieser Arbeit und Kontakte kann es hochschulweit zur Entwicklung geographischer Schwerpunktregionen und zu internationaler Netzwerkbildung kommen. Insofern wird die UDE daran festhalten, bei der Pflege und dem Ausbau internationaler Kooperationen einen „bottom-up“-Ansatz zu verfolgen. Sie begrüßt die internationale Ausrichtung der Forscherinnen und Forscher sowie der Lehrenden an der UDE und wird zielführende Aktivitäten – wo immer möglich – unterstützen.

Zu den zentral strukturierten Internationalisierungsprojekten zählt das International Research Universities Network (IRUN), das die UDE mit neun weiteren europäischen Universitäten eingerichtet hat. Die IRUN-Universitäten betrachten sich gegenseitig als geeignete Kooperationspartner, die sich gemeinsam in besonderer Weise der europäischen Zusammenarbeit in Forschung und Lehre verpflichtet sehen. Die UDE wird sich mit Blick auf IRUN weiter engagieren und bekennt sich zum Europäischen Bildungs- und Forschungsraum. Im Rahmen der UA Ruhr betreibt die UDE gemeinsam mit der RUB und der TU Dortmund internationale „UA Ruhr Offices“ in New York, Moskau und Rio de Janeiro/São Paulo und konzentriert sich somit auf Nordamerika, Osteuropa und Lateinamerika als Zielgebiete für weitere Kooperationen. Darüber hinaus sind die Länder Ostasiens und Südostasiens aufgrund jahrzehntelang gewachsener Partnerschaften sowie der Forschung des ostasienwissenschaftlichen Instituts IN-EAST Schwerpunktregionen der UDE. Um diese noch weiter auszubauen, werden die Planungen zur verstärkten, institutionalisierten Kooperation der Ostasienwissenschaften der UDE und der RUB nachhaltig unterstützt.

Da die internationalen Kontakte abhängig sind von den forschungsbasierten Netzwerken und den persönlichen wissenschaftlichen Kontakten der Hochschullehrenden sind die Schwerpunktregionen und die Lebendigkeit von internationalen Kooperationen dynamisch und erweiterbar. Die UDE wird auf zentraler Ebene die notwendigen flexiblen Servicestrukturen bereithalten, die die Fakultäten in ihren Internationalisierungsaktivitäten unterstützen. Zudem wird die UDE die Willkommenskultur weiter verbessern, um alle internationalen Gäste aus den Bereichen Forschung und Lehre sowie alle internationalen Studierenden auf ihren Campi und im gesamten universitären Umfeld willkommen zu heißen.

## **Regionale Kooperationen pflegen und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen**

In ihrer Weiterentwicklung setzt die UDE auf ihre gute Verankerung in der Region. Zur Förderung der regionalen und überregionalen Vernetzung soll der kontinuierliche Austausch mit den Kommunen und Partnern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft weiter gepflegt werden. Die UDE wirkt auf vielfältige Weise in die beiden Städte und in die Region hinein, sei es z. B. durch zahlreiche öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, von denen die Region auch kulturell profitiert, oder durch praxisbezogene Forschungsprojekte zur Schulsituation, zur Sprachförderung oder zum Arbeitsmarkt. In der Zusammenarbeit mit zahlreichen Schulen der Region, mit regionalen Institutionen und Initiativen wie den Bildungsbüros oder mit ihrer Beteiligung an Programmen zur kommunalen und regionalen Weiterentwicklung leistet die UDE darüber hinaus Beiträge zur bildungsstufenübergreifenden Gestaltung der Bildungskette und zur bildungspolitischen Agendasetzung. Durch die Weiterentwicklung zielgruppenspezifischer Angebote, z. B. für Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger, beruflich Qualifizierte oder ausländische Akademikerinnen und Akademiker, aber auch durch bedarfsorientierte Angebote in der Weiterbildung, z. B. für Lehrerinnen und Lehrer, trägt die UDE weiterhin zur Erschließung und Entwicklung des Fachkräftepotenzials des Ruhrgebietes bei. Studierende übernehmen gesellschaftliche Verantwortung in Service Learning-Seminaren, wobei geprüft werden soll, ob derartige Seminare künftig curricular verankert werden können. Durch die aktive Mitwirkung im Hochschulnetzwerk „Bildung durch Verantwortung“ gestaltet die UDE auch deutschlandweit die positive Entwicklung der Vernetzung mit der Gesellschaft in der universitären Lehre mit.

Eine weitere, wichtige Aufgabe besteht in der Kommunikation und Vermittlung von Forschungsergebnissen in die Gesellschaft; hier sind die bestehenden Formate fortzuentwickeln.

## **UDE-Stipendienprogramm erfolgreich fortführen und das Netzwerk von Freunden und Förderern gestalten**

Die gute Verankerung in der Region zeigt sich auch in der Unterstützung, die die UDE von zahlreichen Unternehmen der Region erhält. In dem überaus erfolgreichen UDE-Stipendienprogramm, das im Rahmen des Deutschland-Stipendienprogramms durchgeführt wird, werden Studierende gefördert, die herausragende Leistungen erbracht haben und sich durch gesellschaftliches und soziales Engagement auszeichnen. Die Besonderheit des Stipendienprogramms liegt in der jeweils hälftigen Finanzierung durch den Bund und durch Partner der Universität. Als Förderer werden jährlich sowohl Unternehmen und Stiftungen als auch Privatpersonen gewonnen. Viele davon sind in der Region ansässig oder mit ihr verbunden. Seit 2009 konnten nahezu 2.000 Stipendien eingeworben werden, was einer Förderung in Höhe von mehr als sechs Millionen Euro entspricht. Damit gehört die UDE bundesweit zu den erfolgreichsten Universitäten im Rahmen des Stipendienprogramms. So trägt sie dazu bei, das Ruhrgebiet als starke Wissenschaftsregion auch überregional sichtbar zu machen.

Die Organisation des Stipendienprogramms erfolgt über die Stabsstelle des Rektorats, die u. a. die Strategien und Konzepte zur Ansprache potenzieller Partnerinnen und Partner umsetzt und die Förderer sowie die Stipendiatinnen und Stipendiaten betreut. Das UDE-Stipendienprogramm soll in den kommenden Jahren erfolgreich fortgeführt und mit dem grundsätzlichen Ziel verbunden werden, ein Netzwerk aus Spendern und Sponsoren aufzubauen und diese zu binden. Auf diese Weise soll die Möglichkeit geschaffen werden, langfristig auch Großspenden für zentrale Projekte der Universität zu erzielen.

Darüber hinaus soll ein Gesamtkonzept zur Förderpolitik der UDE erarbeitet werden, um die verschiedenen Förderinstrumente und -institutionen aufeinander abzustimmen und zielgerichtet zum Wohle unserer Universität zu nutzen. Hierzu gehören die Freundesgesellschaften ebenso wie die beiden Stiftungen (EduScia und Duisburg-Essener Universitätsstiftung DEUS), Sponsoring-Verträge (z. B. mit den Sparkassen in Duisburg und Essen), aber auch das Bindungsmanagement zu den aktuellen oder potenziellen Förderern, z. B. im Rahmen des Stipendienprogramms. Seit ihrer Gründung wird die UDE durch zwei jeweils in den Vorgängereinrichtungen verankerte, wichtige Fördervereine unterstützt: die Duisburger Universitäts-Gesellschaft e.V. (DUG) und die Gesellschaft von Freunden und Förderern der Universität Duisburg-Essen e.V. (GFF). Mit dem Ziel beide Vereine zu vereinen, soll ein zukunftsfähiges Konzept entwickelt werden, das auch die beiden Stiftungen der UDE mit in den Blick nimmt. Durch gemeinsame Initiativen der UDE und ihres neuen Fördervereins sollen die Verbindungen in die Region gepflegt und weiter intensiviert werden, sodass perspektivisch ein tragfähiges Netzwerk von Förderern und UDE-Absolventinnen und -absolventen entsteht.

# Die UDE 2014/15 - Daten und Fakten

## FAKULTÄTEN - LEHREINHEITEN - STUDIERENDE

**Studierende im WS 2014/15** 41.160\*

**Fakultät für Geisteswissenschaften**

7.240

- Anglistik
- Germanistik
- Niederlandistik
- Kommunikationswissenschaft
- Deutsch als Zweitsprache
- Romanistik (Französisch und Spanisch)
- Turkistik
- Kulturwirt
- Geschichte
- Philosophie
- Evangelische Theologie
- Katholische Theologie
- Kunst und Kunstwissenschaft
- Geographie

**Fakultät für Gesellschaftswissenschaften**

3.034

- Soziologie
- Politikwissenschaften
- Sozialwissenschaften
- Ostasienwissenschaften

**Fakultät für Bildungswissenschaften**

3.919

- Soziale Arbeit
- Erziehungswissenschaft
- Sport- und Bewegungswissenschaften

**Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

5.482

- Betriebswirtschaftslehre
- Volkswirtschaftslehre
- Informatik
- Wirtschaftsinformatik

\*Köpfe; Angaben zu den Studierenden der Fakultäten in Vollzeitäquivalenten

<b>Mercator School of Management - Fakultät für Betriebswirtschaftslehre</b>	<b>2.978</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• Wirtschaftspädagogik</li> </ul>	
<b>Fakultät für Mathematik</b>	<b>2.315</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mathematik</li> <li>• Wirtschaftsmathematik</li> <li>• Technomathematik</li> </ul>	
<b>Fakultät für Physik</b>	<b>797</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physik</li> <li>• Energy Science</li> </ul>	
<b>Fakultät für Chemie</b>	<b>1.416</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chemie</li> <li>• Water Science</li> </ul>	
<b>Fakultät für Biologie</b>	<b>1.217</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biologie</li> <li>• Medizinische Biologie</li> </ul>	
<b>Fakultät für Ingenieurwissenschaften</b>	<b>10.593</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angewandte Informatik</li> <li>• Angewandte Kognitions- und Medienwissenschaft</li> <li>• Elektrotechnik und Informationstechnik</li> <li>• NanoEngineering</li> <li>• Maschinenbau</li> <li>• Wirtschaftsingenieurwesen</li> <li>• Automotive Engineering and Management</li> <li>• Technische Logistik</li> <li>• Bauingenieurwesen</li> <li>• Sustainable Urban Technologies</li> <li>• Technik</li> <li>• International Studies in Engineering (ISE)</li> </ul>	
<b>Medizinische Fakultät</b>	<b>1.992</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medizin</li> </ul>	

## STUDIERENDE NACH GESCHLECHT UND HERKUNFT

<b>Studierende gesamt (Köpfe)</b>	<b>41.160</b>
• Frauenanteil	49%
• Anteil ausländischer Studierender	18%
<b>Studierende gesamt in Lehramtsstudiengängen (Köpfe)</b>	<b>8.390</b>
• Frauenanteil	65%
• Anteil ausländischer Studierender	9%
<b>Studienanfänger/innen (1. Fachsemester) im Studienjahr</b>	<b>12.024</b>
• Frauenanteil	49%
• Anteil ausländischer Studierender	22%
<b>Absolvent/innen (ohne Promotionen, Habilitationen)</b>	<b>4.949</b>
• Frauenanteil	55%
• Anteil ausländischer Studierender	22%
<b>Herkunft der Studierenden</b>	
• unmittelbares Einzugsgebiet	61%
• übriges Nordrhein-Westfalen	19%
• übriges Deutschland	7%
• Ausland	13%
<b>Studierende mit ausländischer Hochschulzugangsberechtigung</b>	<b>5.468</b>
• Europa	29%
• Asien	59%
• Afrika	8%
• Amerika	3%
• Australien und Sonstige	1%
<b>Promovierende</b>	<b>2.095</b>
• Frauenanteil	43%
• Anteil ausländischer Studierender	24%

# AKADEMISCHE ABSCHLÜSSE

## 1. Fach / Frauenanteil

Bachelor (ohne B.A. mit Lehramtsoption)	1.951 / 51%
Master	1.231 / 47%
Diplom	147 / 26%
Magister	231 / 56%
Lehrämter (Staatsexamen und B.A. mit Lehramtsoption)	1.151 / 75%
Staatsexamen im Fach Medizin	219 / 64%
Promotionen	493 / 46%
Habilitationen	30 / 23%

## FORSCHUNG

### Profilschwerpunkte

- Nanowissenschaften
- Biomedizinische Wissenschaften
- Urbane Systeme
- Wandel von Gegenwartsgesellschaften

### Zentrale Forschungseinrichtungen

- Center for Nanointegration Duisburg-Essen (CENIDE)
- Essener Kolleg für Geschlechterforschung (EKfG)
- Institut für Ostasienwissenschaften (IN-EAST)
- Interdisziplinäres Zentrum für Bildungsforschung (IZfB)
- Käte Hamburger Kolleg / Centre for Global Cooperation Research
- Zentrum für Medizinische Biotechnologie (ZMB)
- Zentrum für Wasser- und Umweltforschung (ZWU)
- Zentrum für Logistik und Verkehr (ZLV)

### An-Institute

- Deutsches Textilforschungszentrum Nord-West e. V.
- DST - Entwicklungszentrum für Schiffstechnik und Transportsysteme e. V.
- Institut für Energie- und Umwelttechnik e. V.
- Institut für Mobil- und Satellitenfunktechnik e. V.
- KI Ruhr - Konfuzius-Institut Metropole Ruhr
- MERICS - Mercator Institute for China Studies

- IWW - Rheinisch-Westfälisches Institut für Wasserforschung gGmbH
- Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e. V.
- Salomon Ludwig Steinheim-Institut für Deutsch-Jüdische Geschichte e. V.
- ZfTI - Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung
- Zentrum für Brennstoffzellentechnik gGmbH

#### **Hochschulübergreifende Forschungseinrichtung**

- Erwin L. Hahn Institut für Magnetresonanz-Imaging (Duisburg-Essen / Nijmegen)

<b>Drittmittelausgaben 2013*</b>	<b>109,4 Mio €</b>
• UDE ohne Medizinische Fakultät	74,5 Mio €
• Medizinische Fakultät	34,9 Mio €

\*Für das Haushaltsjahr 2014 lag bei Redaktionsschluss noch kein Jahresabschluss vor.

<b>Förderprogramme der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)*</b>	<b>59</b>
• Sonderforschungsbereiche	9
• Forschergruppen	11
• Schwerpunkte	32
• Graduiertenkollegs	7
<b>Graduate Schools</b>	<b>2</b>
<b>An-Institute</b>	<b>11</b>

\*Es wird nicht zwischen Sprecherschaften und Beteiligungen unterschieden.

## STRATEGISCHE ALLIANZ

### Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr)

- Ruhr-Universität Bochum
- Technische Universität Dortmund
- Universität Duisburg-Essen

[www.uaruhr.de](http://www.uaruhr.de)

[www.rub.de](http://www.rub.de)

[ww.tu-do.de](http://ww.tu-do.de)

[www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)

### Profilschwerpunkte der UA Ruhr

- Materials Chain
- Ruhr Explores Solvation (RESOLV)

### Gemeinsame Forschungseinrichtungen der UA Ruhr

- KWI - Kulturwissenschaftliches Institut, Essen
- Alliance for Research on East Asia (AREA Ruhr)

## PARTNERSCHAFTEN

<b>Partnerschaften und Projektkooperationen mit Schulen</b>	<b>277</b>
<b>Kooperationen mit Fachhochschulen (Anzahl FHs)</b>	<b>9</b>
<b>Kooperationen mit außeruniversitären Forschungsinstituten (Anzahl Institute)</b>	<b>27</b>
<b>Internationale Partnerschaften</b>	<b>534</b>
• Europa einschließlich Russischer Förderation	446
davon im ERASMUS-Programm	423
davon Russische Förderation und Ukraine	23
• Asien	51
• Amerika	29
• Australien	4
• Afrika	4

## ZENTRALE SERVICEEINRICHTUNGEN

- Akademisches Beratungszentrum für Studium und Beruf (ABZ)
- Hochschulsport (HSP)
- Hochschulverwaltung
- Institut für Optionale Studien (IOS)
- Science Support Centre (SSC)
- Universitätsbibliothek (UB)
- Zentrale Wissenschaftliche Werkstätten
- Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH)
- Zentrum für Informations- und Mediendienste (ZIM)
- Zentrum für Lehrerbildung (ZLB)

## PERSONAL

	VZÄ	weibl.	Köpfe	weibl.
<b>Gesamtzahl der Beschäftigten</b>	<b>4.728,57</b>	<b>2.083,36</b>	<b>5.500</b>	<b>2.616</b>
<b>Professor/innen UDE gesamt</b>	<b>462,71</b>	<b>106,26</b>	<b>466</b>	<b>109</b>
• UDE ohne Medizinische Fakultät	387,25	89,00	389	91
• Medizinische Fakultät	75,46	17,26	77	18
<b>Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen</b>	<b>2.856,67</b>	<b>1.195,89</b>	<b>3.453</b>	<b>1.567</b>
• UDE ohne Medizinische Fakultät	1.781,62	668,30	2.179	881
• Medizinische Fakultät	1.075,05	527,59	1.274	686
<b>Weitere Mitarbeiter/innen*</b>	<b>1.409,19</b>	<b>781,21</b>	<b>1.581</b>	<b>940</b>

\*Die weiteren Beschäftigten der Medizinischen Fakultät sind dem Universitätsklinikum zugeordnet und werden daher hier nicht genannt.

## HAUSHALT 2013\*

### Einnahmen

- UDE ohne Medizinische Fakultät  
lt. kamer. Jahresabschluss 335,1 Mio €
- Erträge Medizinische Fakultät  
lt. kfm. Jahresabschluss (ohne Drittmittel) 88,9 Mio €

### Drittmittelausgaben

- UDE ohne Medizinische Fakultät 109,4 Mio €
- Medizinische Fakultät 74,5 Mio €
- Medizinische Fakultät 34,9 Mio €

\*Für das Haushaltsjahr 2014 lag bei Redaktionsschluss noch kein Jahresabschluss vor.

## UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

Ausgaben für Literatur	4,96 Mio €
Zahl der Ausleihen	2.307.065 (inkl. Verlängerungen)
Anzahl der Öffnungszeiten (6 Fachbibliotheken)	21.928 h
Arbeitsplätze	2.325
PC-Arbeitsplätze	305
Bestand	2.451.139 Bände, darunter 50.658 E-Books und 33.739 lizenzierte E-Journals
Teilnehmende an Benutzerschulungen	7.244

## FLÄCHEN UND HÖRSAALPLÄTZE

<b>Gesamte Hauptnutzfläche UDE ohne Medizinische Fakultät</b>	<b>249.340 m<sup>2</sup></b>
Geisteswissenschaften	22.839 m <sup>2</sup>
Gesellschaftswissenschaften	8.546 m <sup>2</sup>
Bildungswissenschaften	16.363 m <sup>2</sup>
Wirtschaftswissenschaften	14.487 m <sup>2</sup>
Betriebswirtschaftslehre	7.750 m <sup>2</sup>
Mathematik	8.490 m <sup>2</sup>
Physik	12.772 m <sup>2</sup>
Chemie	19.605 m <sup>2</sup>
Biologie	9.443 m <sup>2</sup>
Ingenieurwissenschaften	57.860 m <sup>2</sup>
<b>Flächensumme Fakultäten</b>	<b>178.155 m<sup>2</sup></b>
<b>Zentrale Flächen</b>	<b>71.185 m<sup>2</sup></b>
<b>Hauptnutzfläche Medizinische Fakultät</b>	<b>181.248 m<sup>2</sup></b>
<b>Angemietete Flächen</b>	<b>19.153 m<sup>2</sup></b>
<b>Hörsäle mit mehr als 100 Plätzen</b>	<b>37</b>
<b>Plätze im Audimax</b>	
• Duisburg	840
• Essen	1.086

## REKTORAT

Rektor	Prof. Dr. Ulrich Radtke
Prorektor für Forschung, wissenschaftlichen Nachwuchs und Wissenstransfer	Prof. Dr.-Ing. Thomas Kaiser
Prorektorin für Studium und Lehre	Prof. Dr. Isabell van Ackeren
Prorektor für Entwicklungs- und Ressourcenplanung	Prof. Dr. Thomas Spitzley
Prorektorin für Diversity Management	Prof. Dr. Evelyn Ziegler
Kanzler	Dr. Rainer Ambrosy

## HOCHSCHULRAT

Vorsitzender	Dr. Henning Osthues-Albrecht
Stellvertretende Vorsitzende	Prof. Dr. Axel Lorke Prof. Dr. Werner Nienhäuser

## SENAT

Vorsitzender	Prof. Dr. Burak Atakan
Stellvertretender Vorsitzender	Dr. Patrick Voßkamp

## **UDE – Anschriften**

*[www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)*

### **Campus Duisburg**

Forsthausweg 2

47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 - 1800

### **Campus Essen**

Universitätsstraße 2

45141 Essen

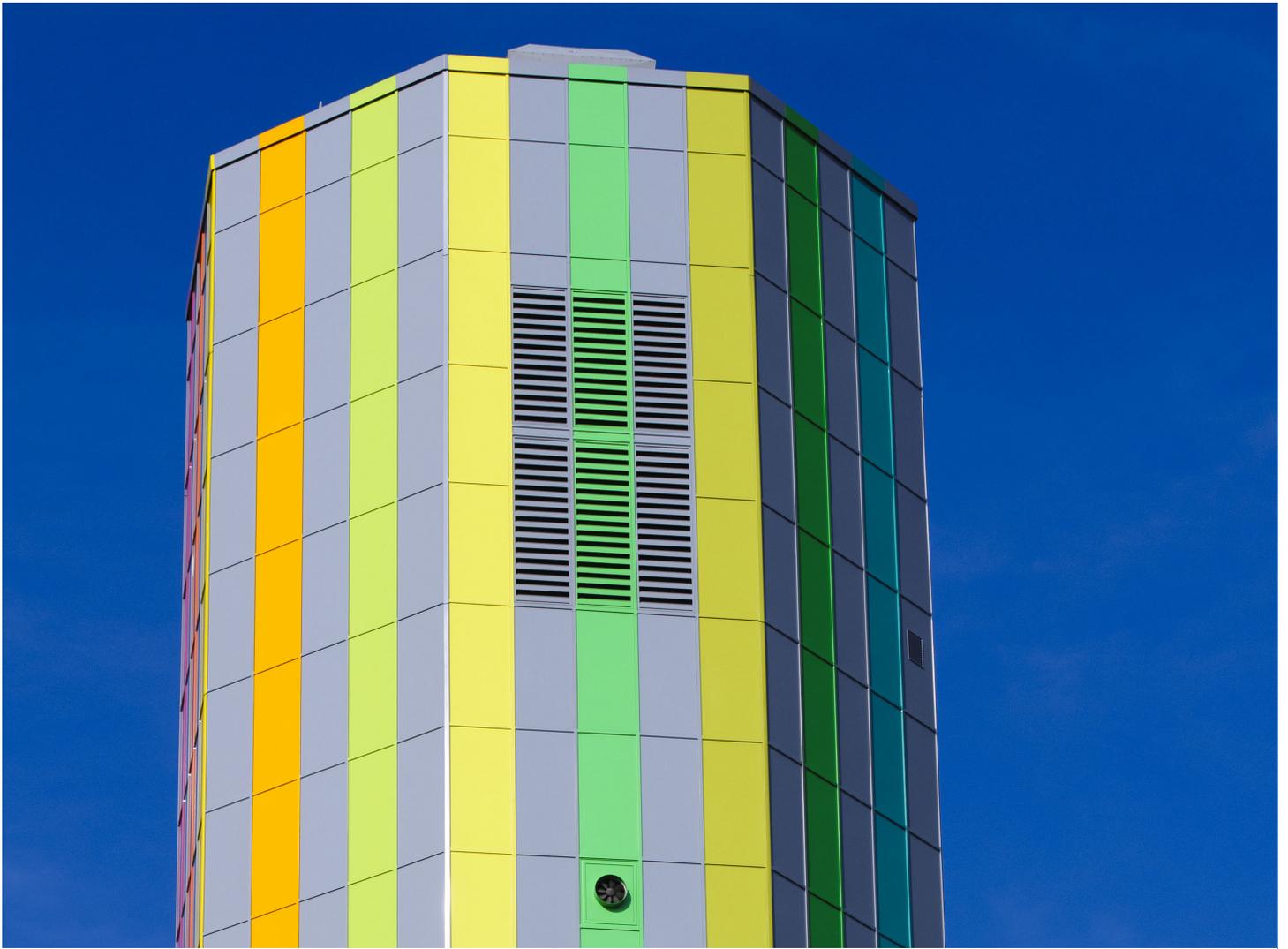
Telefon: +49 201 183 - 4949

### **Medizinische Fakultät**

Hufelandstraße 55

45147 Essen

Telefon: +49 201 723 - 0



# *Offen im Denken*

