



RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

# HOCHSCHULENTWICKLUNGS- PLAN III (HEP III) DER RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM 2014 - 2019

Beschluss des Rektorats vom 8. April 2014  
auf Grundlage der Zustimmung des Hochschulrats vom 22. Februar 2014  
unter Berücksichtigung der Empfehlungen und Stellungnahmen des Senats vom 13. Februar 2014



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>0.</b>	<b>Vorbemerkungen: Zur Funktion des Hochschulentwicklungsplans der Ruhr-Universität Bochum</b>	<b>04</b>
<b>1.</b>	<b>Das Zukunftskonzept „Forschungscampus RUB“</b>	<b>05</b>
<b>2.</b>	<b>Leitbild, gesamtuniversitäre Ziele und Querschnittsaufgaben</b>	<b>06</b>
2.1.	Leitbild der Ruhr-Universität	06
2.2.	Ziele	07
2.3.	Querschnittsaufgaben von übergreifender Bedeutung	07
2.3.1.	Internationalisierung	07
2.3.2.	Personalentwicklung und Berufungspolitik	08
2.3.3.	Förderung der Gleichstellung	08
2.3.4.	Kultur der Förderung von Begabungen	09
2.3.5.	Inklusion und Vielfalt	09
2.3.6.	Hochschulkommunikation	10
<b>3.</b>	<b>Hohe Qualität in Lehre und Studium</b>	<b>10</b>
3.1.	Qualitätskriterien	11
3.2.	Die Weiterentwicklung der Lehre	12
3.2.1.	Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses	12
3.2.2.	Weiterentwicklung des Optionalbereichs	12
3.2.3.	Liberal Arts Education	13
3.2.4.	Forschendes Lernen	13
3.2.5.	Bachelor with honors	14
3.2.6.	Intensive Master	14
3.2.7.	Internationalisierung der Studienprogramme	14
3.2.8.	Konsolidierung der Zwei-Fach-Modells und Weiterentwicklung der Lehrerbildung an der Ruhr-Universität	15
<b>4.</b>	<b>Frühe Selbstständigkeit jüngerer Wissenschaftler/innen</b>	<b>15</b>
4.1.	Die RUB Research School	15
4.2.	Das Exzellenzprojekt RUB Research Schoolplus	16
4.3.	Übergang in die Postdoktorand/innen-Phase bzw. in den Beruf	16
4.4.	Juniorprofessuren	16
4.5.	Der RUB Career Track	17
<b>5.</b>	<b>Der internationale Forschungscampus</b>	<b>17</b>
5.1.	Hohe Qualität in der Forschung	17
5.2.	Anerkennung besonderer Forschungsleistungen	18
5.3.	Ermöglichungsstrategie für kooperative Forschung	18
<b>6.</b>	<b>Organisationsentwicklung und Ressourcensteuerung</b>	<b>19</b>
6.1.	Rahmenbedingungen für exzellente Lehre und Forschung verbessern	19
6.1.1.	Verschlinkung administrativer Prozesse	19
6.1.2.	Institutionelle Strukturen: Defragmentierung	20
6.1.3.	Universitäre Infrastruktur: Campusmodernisierung und -entwicklung	20
6.1.4.	Weiterentwicklung des Bibliothekssystems	21
6.2.	Leistungsorientierte Ressourcenbemessung	21
6.2.1.	Gewinnung strategischer finanzieller Handlungsspielräume	22
6.2.2.	Neuordnung der Mittelverteilung	22
<b>7.</b>	<b>Die Ruhr-Universität in der Gesellschaft</b>	<b>23</b>
7.1.	Die Ruhr-Universität für die Region	23
7.1.1.	Bewältigung der Herausforderungen des doppelten Abitur-Jahrgangs	23
7.1.2.	Wissens- und Technologietransfer	24
7.2.	Die Ruhr-Universität in der Region	24
7.2.1.	Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr)	24
7.2.2.	UniverCity Bochum	25
7.2.3.	50 Jahre Ruhr-Universität	25
7.2.4.	Universitäre Einrichtungen im Stadtgebiet außerhalb des Campus	26
7.2.5.	Beiträge der Ruhr-Universität zur Entwicklung der Region	26
	<b>Anhang: Weitere Dokumente im Kontext des HEP III</b>	<b>27</b>

## 0. VORBEMERKUNGEN: ZUR FUNKTION DES HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLANS DER RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

Unsere Ruhr-Universität Bochum (RUB) ist die erste neu gegründete Universität der Bundesrepublik Deutschland und wird im Jahr 2015 ihr 50jähriges Bestehen feiern. Als junge leistungsstarke Universität legt sie mit ihrem dritten Hochschulentwicklungsplan (HEP III) die strategischen Leitlinien und Instrumente für die Jahre 2014 bis 2019 in kontinuierlicher Fortführung ihrer langfristigen Entwicklungsplanung fest. Die gegenüber den bisherigen, dreijährigen Hochschulentwicklungsplänen (HEP I: 2008 bis 2010; HEP II: 2011 bis 2013) längere Laufzeit von sechs Jahren soll für eine klarere Strukturierung komplexer Entwicklungsprozesse und somit eine kontinuierlichere Fortentwicklung aller wesentlichen universitären Handlungsfelder sorgen. Dabei werden anspruchsvolle Ziele mit einer erhöhten Verbindlichkeit verknüpft.

Als **zentrales strategisches Instrument** enthält der HEP III keine kleinteiligen Maßnahmenkataloge für die einzelnen Einrichtungen unserer Universität. Er beschränkt sich auf die allgemeinen und übergeordneten Zielsetzungen der Universität und formuliert die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Instrumente. Flankierend dazu werden mit den Fakultäten bzw. wissenschaftlichen Disziplinen Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen je spezifische, disziplinenadäquate Ziele für eine Laufzeit von drei Jahren verbindlich vereinbart und an Grund- und Leistungsbudgets gekoppelt werden. Dabei dienen ebenfalls disziplinenadäquat gewählte Benchmarks als Leistungs- und Ausstattungsindikatoren. Die hochschulinterne Verteilung von Ressourcen wird sich somit zukünftig noch stärker als bisher an den Leistungen der Fakultäten bzw. wissenschaftlichen Disziplinen in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre und Internationalisierung orientieren. Zudem werden auch mit den weiteren wissenschaftlichen Einrichtungen, den zentralen Betriebseinheiten und der Universitätsverwaltung Zielvereinbarungen abgeschlossen, die die wissenschaftlichen Ziele der Universität befördern.

In der Summe wird die Erreichung der Ziele aller wissenschaftlichen Einrichtungen zu einer deutlichen Verbesserung unserer Universität als Institution insgesamt führen. Sie wird ihre Verluste in der leistungsorientierten Mittelverteilung (LOMV) auf Landesebene ausgleichen und sich zusätzliche Ressourcen erschließen. Sie wird in noch stärkerem Maße im nationalen und in-

ternationalen Vergleich wettbewerbsfähig werden und sich in den zur Bewertung von Forschungsstärke maßgeblichen Leistungsbilanzen, wie z.B. dem DFG-Förderatlas, wieder nach oben bewegen und einen Platz unter den besten 15 deutschen Universitäten einnehmen. Der gute Ruf, den unsere Universität für vorbildliche Lehre und Nachwuchsförderung besitzt, wird sich weiter verbessern, ebenso wie ihre internationale Vernetzung, Reputation und Attraktivität. Ihre Bedeutung und ihre Beiträge für die Entwicklung der Region werden sich weiter erhöhen. Als Arbeitgeberin wird sie vielfältig und familienfreundlich bleiben und weitere Verbesserungen anstreben, wo sie erforderlich und möglich sind. Die Infrastruktur auf dem Campus wird sich nachhaltig verbessern und der „Lebensraum Campus“ attraktiver werden.

Der HEP und die flankierenden internen Zielvereinbarungen sowie die darin enthaltenen neuen Prinzipien der internen Mittelverteilung decken nicht alle für unsere Universität erforderlichen Planungs- und Steuerungselemente ab, sondern bilden einen übergeordneten, verbindlichen Rahmen, der ergänzt bzw. konkretisiert wird durch

- die **Internationalisierungsstrategie** (vgl. Kapitel 2.3.1);
- die **gebündelten Freigabeverfahren**, in denen die anstehenden Vakanz von Professuren eines mehrjährigen Zeitraumes vor dem Hintergrund fachlich-struktureller Planungen, gesamtuniversitärer Ziele und Ressourcenfragen bewertet werden (vgl. Kapitel 2.3.2);
- die internen **Zielvereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung** (vgl. Kapitel 2.3.3);
- die **jährliche Aufstellung des Wirtschaftsplans** unter Einschluss der für den Landeszuschusshaushalt bereits seit 2012 verwendeten Budgetsystematik nach dem Kaskadenmodell und den dahinter stehenden Budgetbildungsprinzipien;
- eine damit einhergehende **mittelfristige Finanzplanung** (Einnahmen und Ausgaben), in der bereits getroffene Festlegungen, Berufungen, Investitionen und weitere Vorhaben vor dem Hintergrund der tatsächlich zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einer internen Prioritätensetzung versehen werden.

# 1. DAS ZUKUNFTSKONZEPT „FORSCHUNGSCAMPUS RUB“

Mit dem Zukunftskonzept „Forschungscampus RUB“ (engl. „Research Campus RUB“) hat unsere Ruhr-Universität in beiden Runden der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder in der dritten Förderlinie („Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung“) als eine von 16 deutschen Universitäten jeweils das Finale erreicht und ist sowohl in der ersten Förderlinie („Graduiertenschulen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“; vgl. Kapitel 4.1) als auch in der zweiten Förderlinie („Exzellenzcluster zur Förderung der Spitzenforschung“; vgl. Kapitel 5.3) mit jeweils einem Antrag erfolgreich gewesen. Das Zukunftskonzept hat eine in weiten Teilen positive Bewertung durch den beim Wissenschaftsrat angesiedelten Bewilligungsausschuss der Exzellenzinitiative erfahren. Die dieser Bewertung zu Grunde liegenden gutachterlichen Stellungnahmen aus dem Jahre 2012 sind ebenso wie wesentliche Elemente des Konzepts selbst in die Inhalte dieses HEP eingeflossen.

Die **übergeordnete langfristige Entwicklungsstrategie** unserer Universität umfasst den Zeitraum von 2000 bis etwa 2025 (vgl. Antrag an den Wissenschaftsrat in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder „Research Campus RUB“) und ist (formal) in vier Phasen untergliedert, die jeweils einen besonderen Fokus im Betrachtungszeitraum definieren, aber nicht hermetisch voneinander abgegrenzt sind (vgl. Abbildung 1).

In Phase I stand zunächst eine umfassende Modernisierung des Studiensystems im Mittelpunkt. In Phase II folgte die Schaffung flexibler Unterstützungsstrukturen für Forschung und leistungsstarke Forschungsschwerpunkte in Verbindung mit einer erheblichen Stärkung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Der besondere Fokus in Phase III und somit auch des vorliegenden HEP liegt nun auf allen Facetten der Internationalisierung der gesamten Universität. Zugleich sind erhebliche Anstrengungen erforderlich, um die bauliche und technische Generalmodernisierung unserer Universität abzuschließen (Phase IV). Selbstverständlich läuft währenddessen der Prozess der Fortentwicklung der Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung höchster Qualität kontinuierlich weiter; seine disziplinspezifischen Ergebnisse werden nun aber stärker anhand von externen Benchmarks evaluiert werden. Denn gerade auch vor dem Hintergrund der zum Teil unklaren und mit nicht unerheblichen (insbesondere finanziellen) Risiken behafteten äußeren Rahmenbedingungen für das Universitätssystem in Nordrhein-Westfalen und in Deutschland sind während der Laufzeit des HEP III erhebliche Anstrengungen erforderlich, um die Leistungs- und somit die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität unserer Universität im Interesse aller ihrer Mitglieder weiter zu stärken.

Mit dem HEP III nehmen wir als Gemeinschaft der Mitglieder unserer Universität und der mit- und voneinander Lernenden – in Forschung, Leh-

Abbildung 1: Realisierung des Research Campus RUB

## Forschungscampus RUB: Universitas für das 21. Jahrhundert



re, Studium und Administration – diese Herausforderungen an. Unser **Leitbild universitas** steht für all das, was uns seit der Gründung dieser Universität stets auszeichnet hat: eine ausgeprägte intrinsische Motivation; dabei gleichzeitig eine selbstbewusste Wettbewerbs- und Leistungsorientierung; eine ausgeprägte disziplinen- und grenzüberschreitende Zusammenar-

beit, die durch die mit der Gründung unserer Universität angelegte Verflechtung der wissenschaftlichen Disziplinen befördert wird; ein starker Zusammenhalt und somit eine ebenso starke Identifikation mit der Institution Ruhr-Universität; und schließlich die Übernahme von expliziter Verantwortung für die Gesellschaft, als deren Teil wir wirken.

## 2. LEITBILD, GESAMTUNIVERSITÄRE ZIELE UND QUERSCHNITTAUFGABEN

### 2.1. LEITBILD DER RUHR-UNIVERSITÄT

Ein besondere Eigenheit unserer Universität, die es zu bewahren und pflegen gilt, ist der ausgeprägte kooperative Charakter ihrer Mitglieder über Disziplinen- und andere Grenzen hinweg, gepaart mit einem ausgeprägten Sinn für die Erprobung von Neuem. Dies kommt auch im **Leitbild der universitas** zum Ausdruck: der Gemeinschaft der mit- und voneinander Lernenden, die zugleich den elementaren Wert der Einheit von Forschung und Lehre zum Ausdruck bringt. Denn Forschen ist Lernen auf „weißen Flecken“ der „Landkarte“ des Wissens, und forschendes Lehren und Lernen ist das Fundament unseres universitären Selbstverständnisses. Aus dem Leitbild *universitas* und dem Motto: **„menschlich – weltoffen – leistungsstark“** ergeben sich die prägenden Charakteristika unserer Universität: Die Vielfalt der Mitglieder steht im Zentrum und daraus folgend die Leitprinzipien der Inklusion und der Meritokratie sowie eine für unsere Universität spezifische Ausprägung aller wesentlichen universitären Handlungsfelder, von denen einige beispielhaft und ohne sie zu priorisieren in Abbildung 2 dargestellt sind.

Dabei bedeutet *universitas* das Miteinander der Mitglieder unserer Universität auf allen universitären Handlungsfeldern. Daraus folgt die besondere Wertschätzung von Vielfalt auf allen Ebenen als besonderer Reichtum dieser Universität.

Das Zusammenspiel von Inklusion und Meritokratie meint in diesem Zusammenhang, dass die über 45.000 Mitglieder unserer Universität ihre vielfältigen Erfahrungen in die kontinuierliche Fortentwicklung ihrer Universität einbringen – in Gremien, als Individuen oder in Gruppen. Unser aller Ideenreichtum und Engagement sind das Fundament des Erfolgs der gesamten Universität; alle sind aufgerufen, daran mitzuwirken – auf Grundlage des Prinzips der Gewährleistung von Chancengleichheit im Prozess der Fortentwicklung unserer Universität sowie des Prinzips der Anerkennung und Würdigung der individuellen Verdienste der Mitglieder unserer Universität um die Erreichung unserer Ziele.

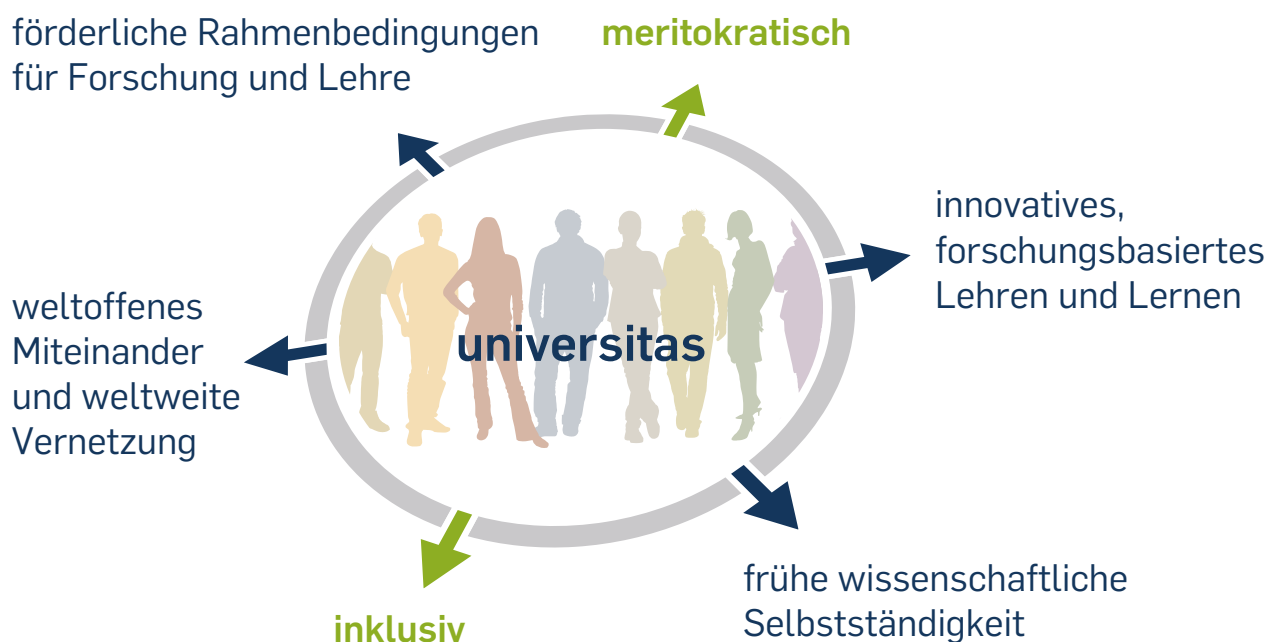


Abbildung 2: Leitbild universitas

## 2.2. ZIELE

Lehre und Studium, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind originäre und gleichberechtigte Kernaufgaben einer Universität.

Auf diesem Fundament wird unsere Ruhr-Universität während der Laufzeit des HEP III die nachstehenden **übergeordneten universitären Ziele** verfolgen:

- Eine weitere Verbesserung der internationalen Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit unserer Universität durch Ausbau disziplinenübergreifender und weltweiter Kooperationen in Forschung und Lehre hin zu einem Internationalen Campus; dies erfordert
- eine weitere Verbesserung der Bedingungen für Spitzenforschung,
- eine weitere Verbesserung der Bedingungen für ein erfolgreiches Studium, und
- die Stärkung der Ressourcenbasis unserer Universität.

Die Erreichung der Ziele in Lehre und Studium, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind gemeinsames Anliegen von Fa-

kultäten und Rektorat.

Konkret wird dies durch differenzierte Maßnahmen geschehen, die in internen Zielvereinbarungen mit einer Laufzeit von jeweils drei Jahren mit allen Bereichen der Universität – Fakultäten, weiteren wissenschaftlichen Einrichtungen, zentralen Betriebseinheiten und der Universitätsverwaltung – verbindlich vereinbart werden. Diese Zielvereinbarungen werden mit einer Neuordnung der Verteilung von Ressourcen verknüpft, die sich auf adäquate Indikatoren und Benchmarks stützt. Institutionelle Ziele und interne Zielvereinbarungen spannen somit einen (von innen und von außen) nachvollziehbaren Rahmen auf, innerhalb dessen sich die intrinsische Motivation der Mitglieder unserer Universität entfalten kann und ohne den sich die Institution als Ganzes – vor allem auch unter den gegebenen und von uns selbst nur sehr begrenzt beeinflussbaren äußeren Rahmenbedingungen – nicht zukunftsfähig positionieren kann. In der weiteren Entwicklung unserer Universität spielen **Ermöglichungsstrategien** eine wichtige Rolle.

## 2.3. QUERSCHNITTSAUFGABEN VON ÜBERGREIFENDER BEDEUTUNG

### 2.3.1. INTERNATIONALISIERUNG

Der **Erfolg unserer Internationalisierungsstrategie** offenbart sich in der internationalen Sichtbarkeit und Vernetzung der Ruhr-Universität nach außen, dem internationalen Campusleben „vor Ort“ sowie in der Verankerung von Internationalisierung als Querschnittsthema in allen universitären Handlungsfeldern.

In hunderten aktiven Partnerschaften mit Universitäten und Forschungsinstituten aus der ganzen Welt kooperieren Mitglieder unserer Universität in Forschung und Lehre. Mitglieder aller Fakultäten beteiligen sich an internationalen Forschungsnetzwerken. Über 4.500 internationale Studierende aus mehr als 130 Ländern studieren an der Ruhr-Universität, hinzu kommen rund 500 Doktorand/innen aus über 50 Staaten. An internationalen Graduiertenschulen, darunter die im Rahmen der Exzellenzinitiative geförderte Ruhr University Research School, forschen Doktorand/innen aus aller Welt. Zudem begrüßen wir an unserer Universität jährlich mehr als 200 Gastwissenschaftler/innen aus der ganzen Welt, darunter viele Stipendiat/innen der Alexander von Humboldt-Stiftung. Im Times Higher Education Ranking THE 100 under 50 (also der weltbesten 100 bis zu 50jähri-

gen jungen Universitäten) hat die Ruhr-Universität 2012 den hervorragenden Platz 26 belegt, ein Indiz für die internationale Sichtbarkeit unserer alma mater.

Um die bereits erreichte internationale Position weiter auszubauen, haben wir in Übereinstimmung mit der Umsetzung des Zukunftskonzeptes (vgl. Kapitel 1) im Jahr 2010 eine umfassende Internationalisierungsstrategie verabschiedet und umgesetzt. Diese fasst unser internationales Leitbild zusammen, durchdringt mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung sämtliche universitären Handlungsfelder und schließt mit einem detaillierten Maßnahmenkatalog folgerichtig alle universitären Einrichtungen und Akteure in Forschung, Lehre, Studium und Administration auf spezifische Weise ein (vgl. dazu <http://www.international.ruhr-uni-bochum.de/profil/strategie/download.html.de>). Der Stand der Umsetzung des Maßnahmenkataloges wird in regelmäßigen Abständen vom Rektorat erörtert und bewertet.

Während der Laufzeit des HEP III werden wir unsere **Internationalisierungsstrategie weiterentwickeln**. Dazu hat das Rektorat eine Arbeitsgruppe Internationalisierung eingerichtet, der erfahrene Mitglieder verschiedener universitärer Bereiche

angehören. Ein besonderes Augenmerk bei der Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie wird auf die folgenden Handlungsfelder gerichtet sein:

- Sprachenpolitik der Universität,
- Sprachencampus Ruhr-Universität,
- internationale Dienstleistungen,
- Internationalität in der Lehre, und
- Forschungszusammenarbeit weltweit.

In den verschiedenen Zusammenhängen der Internationalisierung unserer Universität ist eine Erhöhung der diesbezüglichen Verwaltungs- und Dienstleistungsunterstützung erforderlich. Daher wird das International Office um- und ausgebaut werden, um das zunehmend internationale Geschehen auf dem Campus und die zunehmende Steigerung der internationalen Mobilität von Wissenschaftler/innen und Studierenden administrativ optimal unterstützen zu können. Dabei werden auch die administrativen Prozessabläufe, die von der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie berührt werden, ebenso optimiert wie die Schnittstellen des International Office zu den Fakultäten und den Dezernaten der Verwaltung sowie zu weiteren wissenschaftlichen und zentralen Einrichtungen (insbesondere Research Departments, RUB Research School, Professional School of Education, Bibliothekssystem u.a.).

### 2.3.2. PERSONALENTWICKLUNG UND BERUFUNGSPOLITIK

Die Personalentwicklung an unserer Universität erstreckt sich über die Gruppe der Professor/innen hinaus auf alle Mitglieder der Universität. Für uns ist **Personalentwicklung ein strategisches Handlungsfeld**, das

- von der beruflichen Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter/innen in Technik und Verwaltung
- über unsere die Internationalität und Selbstständigkeit der Studierenden fördernden Studienangebote, und
- die frühe Übertragung von Verantwortung in der Forschung im Rahmen der RUB Research School
- bis hin zum RUB Career Track reicht

und auf allen Stufen Gleichstellung und Vielfalt als wichtige Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Die Berufungspolitik ist für unsere Universität das zentrale strategische Handlungsfeld im nationalen wie internationalen Wettbewerb der Universitäten. Seit Beginn des Wintersemesters 2006/2007 werden Freigabe- und Berufungsverfahren für mehrjährige Perioden gebündelt betrachtet und in die strategischen Entwicklungsplanungen der betreffenden Fakultät und der Universität systematisch eingebettet. Die in gebündelte Freigabeverfahren einbezogenen Professuren müssen hinsichtlich ihrer Ausrichtung in Forschung und Leh-

re einen klaren Beitrag zur disziplinären und/oder interdisziplinären Schwerpunktsetzung erkennen lassen. Berufungen durch den Rektor erfolgen nur dann, wenn die verlangten **Qualitätsstandards**

- herausragende Forschungs- und Lehrleistungen,
- besondere Eignung für die und ein hohes Engagement in der Lehre,
- die Bereitschaft zu interdisziplinärem wissenschaftlichen Arbeiten, sowie
- die Bereitschaft und Fähigkeit, drittmittelgeförderte Forschungsprojekte einzuwerben
- gegeben sind und die/der zu Berufende in die Entwicklungsplanung und zum Leitbild der Universität passt.

Internationale Ausschreibungen sind bereits der Regelfall. Weiter verstärkt eingesetzt werden soll das Instrument der Einbeziehung von internationalem bzw. auswärtigem Sachverstand in Berufungskommissionen. Zudem fördert das Rektorat mit verschiedenen Instrumenten die aktive Gewinnung herausragender Wissenschaftler/innen ebenso wie die Bindung bereits berufener herausragender Wissenschaftler/innen an die Ruhr-Universität. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des nationalen und internationalen Wettbewerbs wird das Rektorat auch weiterhin einen großen Teil der verfügbaren Ressourcen für Berufungs- und Bleibeverhandlungen einsetzen.

Strategische Berufungspolitik impliziert für uns auch den verstärkten Einsatz proaktiver Elemente, d.h. die gezielte Auswahl und Ansprache herausragender Kandidat/innen bei der Besetzung von Professuren. Gerade auch wettbewerbliche externe Verfahren auf hohem Niveau wie die Alexander von Humboldt-Professur der Alexander von Humboldt-Stiftung, die Heisenberg-Professur der DFG und die Lichtenberg-Professur der VolkswagenStiftung bieten hervorragende Möglichkeiten, herausragende Forscherpersönlichkeiten zu gewinnen. Entsprechende Instrumente sollen zur Gewinnung herausragender jüngerer Wissenschaftler/innen ebenfalls zum Einsatz kommen: hier sind Emmy Noether-Gruppen der DFG, Sofja Kovalevskaja-Gruppen bzw. -Preise der Alexander von Humboldt-Stiftung sowie Nachwuchsgruppen im Rückkehrerprogramm des Landes NRW bestens geeignet.

### 2.3.3. FÖRDERUNG DER GLEICHSTELLUNG

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist für unsere Universität ein zentrales Kriterium der Hochschulentwicklung. Sie wird als **Querschnittsaufgabe** betrachtet und in alle Entscheidungsstrukturen und Verwaltungsprozesse integriert. Zur Steuerung der gleichstellungsbezogenen Ziele haben wir ein Qualitätsmanagementsystem etabliert: Ausgehend von den Zielen, die im HEP und im Rahmenplan zur Gleich-



stellung festgeschrieben werden, schließt das Rektorat mit den Fakultäten **Zielvereinbarungen zur Gleichstellung** ab. Diese Zielvereinbarungen haben eine Laufzeit von drei Jahren und beinhalten konkrete quantitative Zielwerte zur Erhöhung des Frauenanteils auf allen Karrierestufen. Die Gleichstellungskommission begleitet die Umsetzung dieser Zielvereinbarungen sowie die Bewertung der Zielerreichung. Zur Zielerreichung unterstützen wir ab 2014 Gleichstellungsprojekte der Fakultäten in einem wettbewerblichen Verfahren, das ebenfalls durch die Gleichstellungskommission als qualitätssichernde Instanz begleitet wird.

Wir sehen weiterhin einen bedeutenden Ansatzpunkt zur Förderung der Gleichstellung bei der Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen. Der Erhöhung des Anteils von Frauen auf W3-/W2-Positionen kommt dabei nicht zuletzt wegen der hohen Vorbildwirkung für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs eine besondere Bedeutung zu. Nachdem der Anteil der Frauen auf W3-/W2-Professuren bis 2010 auf 20 % (durch einen Frauenanteil an den Neuberufenen von 2006 bis 2010 in Höhe von durchschnittlich 28 %) gestiegen ist, streben wir nun bis 2019 einen weiteren Anstieg dieses Anteils auf 25 % an; dies bedeutet eine Steigerung der Berufsquote auf 40 %. Bei den Juniorprofessuren liegt der Frauenanteil inzwischen bei 40 % und soll wenn möglich im Rahmen der Laufzeit des HEP III bis auf 45% gesteigert werden.

Darüber hinaus bedarf die **Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses** – auch im Hinblick auf die notwendige Erhöhung der Zahl berufungsfähiger Wissenschaftlerinnen – unserer besonderen Aufmerksamkeit. Die Zahl der von Frauen abgeschlossenen Promotionen liegt im Jahre 2013 bei 35 % und soll dem Bundesdurchschnitt von derzeit ca. 44 % angeglichen werden. Im Rahmen der RUB Research School wird dem Übergang von der Promotion in die PostDoc-Phase stärker als bisher besondere Aufmerksamkeit gewidmet, um durch gezielte Maßnahmen Doktorandinnen für die Weiterführung einer wissenschaftlichen Karriere zu begeistern. Schließlich ermutigen und unterstützen wir Nachwuchswissenschaftlerinnen, Anträge in solchen Förderverfahren zu stellen, deren Schwerpunkte auf der Förderung der wissenschaftlichen Karriere in der Postdoc-Phase bzw. vor Erreichen einer Professur liegen. Dazu zählen insbesondere das Emmy-Noether-Programm, Heisenberg-Stipendien sowie Heisenberg-Professuren. Ziel ist es, die Zahl der so geförderten Nachwuchswissenschaftlerinnen während der Laufzeit des HEP III auf 30 % zu

erhöhen. Schließlich ist in koordinierten Antragsverfahren auf die Einbindung von Wissenschaftlerinnen aller Qualifikationsstufen sowie die Umsetzung zielgruppenspezifischer Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit – über alle Fächergruppen unserer Universität hinweg – hohe Aufmerksamkeit zu legen.

Die universitätseigene Kindertagesstätte wird ihre inzwischen erreichte maximale Kapazität von 110 Betreuungsplätzen aufrechterhalten. Ergänzend zum bestehenden Kinderbetreuungsangebot streben wir die Einrichtung einer Kurzzeitbetreuung innerhalb der Laufzeit des HEP III an. Damit verbessern wir an unserer Universität die Situation junger Eltern, die insbesondere in der Phase des Studiums und der akademischen Qualifizierung oft vor erheblichen Problemen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen, in substantieller Weise, damit es gerade bei Frauen nicht zu ungewollten Verzögerungen der akademischen Laufbahn kommt.

#### 2.3.4. KULTUR DER FÖRDERUNG VON BEGABUNGEN

Die Wettbewerbsfähigkeit und der Lebensstandard Deutschlands sind ein Spiegelbild seines hervorragenden Bildungssystems. Gemeinsam mit Bürger/innen und Unternehmen der Region fördert unsere Universität hervorragende und gesellschaftlich engagierte Studierende (Bildungsfonds der Ruhr-Universität, Deutschlandstipendium). Der Grundgedanke ist dabei, mit bürgerschaftlichem Engagement eine lebendige **Stipendienkultur** aufzubauen, um junge Menschen ideell wie materiell zu fördern. Zur Zielgruppe des Deutschlandstipendiums gehören Abiturient/innen auf ihrem Weg zum Studium sowie Bachelor- und Master-Studierende.

Stipendien sind für uns ein ideales Mittel, um den generationenübergreifenden Zusammenhalt in der Gesellschaft zu fördern. Wir werden uns für einen weiteren Ausbau unseres Bildungsfonds einsetzen.

#### 2.3.5. INKLUSION UND VIELFALT

**Inklusion und Vielfalt** sind **konstitutive Bestandteile von universitas** und finden in der Wertschätzungskultur auf unserem Campus ihren Ausdruck. Vielfalt wird als Bereicherung verstanden und gelebt – als eine Grundlage für Leistungsstärke in Studium, Wissenschaft und Verwaltung. Seit 2013 gehört unsere Universität zu den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt.

Die konkreten Aufgabenfelder und Maßnahmen, die die Voraussetzung für eine diskriminierungsfreie Teilhabe aller am Campus-Geschehen bilden, sind in den letzten Jahren gewachsen. Dies gilt insbesondere für die anteilmäßig größte Gruppe auf dem Campus, die Studierenden. An unserer Universität fördern beispielsweise das Gleichstellungsbüro, das Servicezentrum für behinderte Studierende, die Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung (IFB), die Stabsstelle Organisation – Entwicklung – Beratung (OEB), das International Office und die Zentrale Studienberatung in den Aufgabenfeldern Lehre und Studium (einschließlich hochschuldidaktischer Fortbildung), Beratung und Lebenswelt den wertschätzenden Umgang mit Vielfalt. Für die Zukunft haben wir uns das Ziel gesetzt, diese Aktivitäten konsequent zu vernetzen und den vorhandenen strategischen Umgang mit dem Themenfeld nach außen noch sichtbarer zu machen. Entscheidend an unserem Ansatz ist es, nicht gruppenspezifische Aktivitäten (denen gar zu leicht eine indirekte Diskriminierung inhärent ist) zu unterscheiden, sondern das Recht auf Gleichbehandlung in all seinen Facetten zu gewährleisten. So ist der Ausbau des Angebots unter übergreifenden Leitthemen wie „Selbstständig studieren“ oder „Gestaltung von Prüfungen“ intendiert. Unter solchen spezifischen Leitthemen werden Ungleichheitslagen und ihre gegenseitige Verschränkung in einem integrierten Konzept behandelt und die komplementäre Expertise der verschiedenen Akteure auf dem Campus systematisch einbezogen. In diesem Zusammenhang ist unsere Universität im Projekt RuhrFutur der Stiftung Mercator vertreten und wird besondere weitere Anstrengungen in den Handlungsfeldern Übergänge zwischen Schule und Hochschule sowie Hochschule und Beruf unternehmen. Die herkunftsunabhängige Chancengleichheit für einen erfolgreichen Studienabschluss ist ein weiteres in Zukunft besonders adressiertes Themenfeld. Begleitet wird diese Entwicklung

### 3. HOHE QUALITÄT IN LEHRE UND STUDIUM

Universitäre Lehre steht vor großen Herausforderungen: Studium und Lehre sind angesichts der exponentiellen Zunahme der verfügbaren Information erstens gefordert, Lehr-Lernprozesse so zu gestalten, dass aus der Informationsfülle Wissen und Verstehen hervorgehen. Zweitens geht es darum, den heterogenen Voraussetzungen der Studierenden gerecht zu werden, stärker an individuellen Interessen und Potenzialen anzusetzen. Drittens ist der weiteren Internationalisierung des Studiensystems Rechnung zu tragen, damit auch überregional und international Studieninteressierte angesprochen werden können. Viertens gilt es der Tendenz vorzubeugen, durch eine fortschreitende Verfachlichung der Studiengänge zunehmend weniger Raum für den Erwerb von „ethischer Intelligenz“ (Daniel Falton, 2009) zu lassen. Bildung als universitärer Auftrag

durch den Diskurs über die auf dem Campus gelebten Werte und die kulturelle Identität sowie eine umfassende Kommunikationsstrategie.

#### 2.3.6. HOCHSCHULKOMMUNIKATION

Leitbild, Zukunftskonzept und Internationalisierungsstrategie prägen die „Marke RUB“. Mit den Feierlichkeiten zum Jubiläum „50 Jahre RUB“ bietet sich ein besonderer Anlass, um die bereits erreichten wissenschaftlichen Leistungen der Universität und ihren Weg zu einer international vernetzten Forschungsuniversität mit Studienprogrammen, die anspruchsvollen Qualitätsstandards gerecht werden (vgl. Kapitel 3.1), für alle Teilbereiche der Gesellschaft sichtbar zu machen. Dabei müssen neue Formate, beispielsweise im Bereich der Vermittlung von Ergebnissen der Forschung an die Öffentlichkeit, aber auch spezifische Kampagnen und PR-Projekte entwickelt werden. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung eines strategischen Studiengangs- und Wissenschaftsmarketings. Ziel ist es, die besonderen Leistungen der Mitglieder unserer Universität national und vor allem auch international zielgruppenadäquat und professionell öffentlich zu machen. Eine wachsende Aufmerksamkeit soll dabei den „sozialen Medien“ gelten.

Zur Stärkung und Bündelung von strategischer Öffentlichkeitsarbeit und Marketing wurden bereits 2013 die drei Stabsstellen „Strategische PR und Marketing“, „Pressestelle“ und „Fundraising und Alumni“ mit weiteren themennahen Bereichen (z.B. Merchandising, strategisches Veranstaltungsmanagement) zum neuen Dezernat 8 „Hochschulkommunikation“ zusammengeführt. Das Dezernat wird in Zusammenarbeit mit den übrigen Einrichtungen eine **kohärente und umfassende Kommunikationsstrategie** für unsere Universität entwickeln.

muss gegenüber bloßer Ausbildung wieder gestärkt werden. Denn neben der selbstverständlichen fachlichen Expertise bestimmen nicht zuletzt außerfachliche Fähigkeiten die Chancen von Absolventen/innen im Berufsleben, sowohl mit Blick auf den Berufseinstieg als auch mit Blick auf die gestalterischen Fähigkeiten im Erwerbsverlauf.

Den beschriebenen Herausforderungen wollen wir bei der Weiterentwicklung unserer Studienangebote begegnen: **Ausbildung und Bildung** sind sich ergänzende Elemente eines hochwertigen Studiums. Eine verbesserte Binnendifferenzierung des Studiums ermöglicht Studierenden die notwendige Orientierung einerseits und eine stärker an individuellen Bedürfnissen und Talenten ausgerichtete Profilbildung andererseits. Dies im-

pliziert auch, die internationale Kompatibilität des Studiums weiter zu verbessern. Die **Weiterentwicklung des Studiensystems** stellt mithin auf eine Ermöglichungskultur entsprechend der individuellen Profilbildungsinteressen unter Wahrung höchster Qualitätsansprüche ab. Die normative Grundlage für diese Weiterentwicklung wurde bereits 2010 mit dem gemeinsam von Lehrenden und Studierenden entwickelten Leitbild zur Lehre gelegt.

Damit ergibt sich für den Entwicklungszeitraum bis 2019 der Auftrag, das bereits 2001/2002 implementierte Bachelor-/Master-System unter Be-

rücksichtigung der skizzierten Herausforderungen weiterzuentwickeln. Für den Entwicklungsprozess werden sowohl Rückmeldungen aus unterschiedlichen Evaluationen als auch die in Lehrprojekten bzw. im Studienalltag gesammelten positiven wie negativen Erfahrungen genutzt. Der Prozess wird dialogisch im Rahmen der *universitas* gestaltet. Es ist für die Zukunft der Ruhr-Universität von großer Bedeutung, alle angebotenen Studiengänge so weiterzuentwickeln, dass sie in einem kontinuierlich wachsenden Maße überregional und international für Studierende attraktiv sind. Im Ergebnis soll ein unverwechselbares Bochumer Studienprofil als „Markenzeichen“ klar konturiert sein.

### 3.1. QUALITÄTSKRITERIEN

Das Leitbild zur Lehre legt folgende Maßstäbe zugrunde, um die **Qualität der Studiengänge** zu bewerten:

- Die Möglichkeit zur individuellen Profilbildung der Studierenden – dafür sind unterschiedliche gleichberechtigte Entwicklungswege zu bereiten und Wahlmöglichkeiten innerhalb der Curricula einzuräumen.
- Die frühe Selbstständigkeit der Studierenden – Studierende sollen selbstbestimmt und eigenverantwortlich ihr individuelles Profil ausbilden können. Lehr-/Lernprozesse sollen auf die Stärkung der Selbstständigkeit der Studierenden ausgerichtet sein.
- Die konsequente Verzahnung von Forschung und Lehre – Studienprogramme sollen die an unserer Universität vertretenen Forschungsschwerpunkte widerspiegeln im Sinne einer klar forschungsbasierten Ausrichtung der Studiengänge. Zudem soll forschendes Lernen als didaktisches Prinzip, das die eigene Erkundung und wissenschaftlich geleitete Problemlösung ins Zentrum stellt, in jedem Studienprogramm entsprechend der Entwicklungsstufe, Bachelor oder Master, angemessen erfahrbar werden.
- Das hohe fachliche Niveau der Studiengänge – Die Wissenschaftlichkeit und fachliche Fundierung in den Theorien, Methoden und Werkzeugen bildet die selbstverständliche Basis jedes Studiengangs.
- Der im Zentrum stehende Auftrag zur Bildung – Studiengänge sind curricular so ausgestaltet, dass sie über die Vermittlung von Fachwissen klar hinausgehen, indem sie fachübergreifende Bildungsaspekte und interdisziplinäre Bezüge berücksichtigen.
- Die Internationalität der Studiengänge – Studiengänge sind so ausgestaltet, dass sie fachadäquate fremdsprachliche Anteile beinhalten, interkulturelle Kompetenzen und Auslandsaufenthalte fördern sowie in Auslandssemestern erbrachte Studienleistungen unbürokratisch anerkennen. Internationale Lehrkooperationen bis hin zu Joint- und Double-Degrees sollen dabei ausgeweitet werden.
- Die Inklusion – Die Studienprogramme sind so ausgestaltet, dass sie diskriminierungsfrei den Weg zum Studienabschluss begleiten und Teilhabe auch bei eingeschränkter Mobilität ermöglichen. Die führende Rolle beim Einsatz neuer Medien in der Hochschullehre soll dafür durch weitere Entwicklungsschritte nachgehalten werden.
- Die Beteiligungskultur – Die Weiterentwicklung der Lehre erfolgt in gemeinsamen Verständigungsprozessen zwischen Lehrenden und Studierenden unter konsequenter Beteiligung der auf Qualitätssicherung ausgerichteten Gremien.
- Die Nachhaltigkeit des Bildungsprozesses – Die mit Aufnahme des Studiums begründete Mitgliedschaft und Teilhabe wird über den Studienabschluss hinaus gepflegt. Die Verbindung zwischen Studierenden und Alumni wird gestärkt. Es gibt in unterschiedlichen Formaten ausgestaltete Angebote, die dem Weiterbildungs- und Beteiligungsinteresse von Graduierten und darüber hinaus Interessierten entsprechen.
- Die Nachhaltigkeit des Ressourceneinsatzes – Die Hinführung auf Studienabschlüsse in einem an der Regelstudienzeit gemessenen vertretbaren Zeitrahmen bleibt als Bestandteil eines entwicklungs- und erfolgsorientierten Gesamtsystems unerlässlich, um eine qualitätsvolle Lehre dauerhaft anbieten zu können und der Verantwortung für die Lebenszeit der Studierenden nachzukommen.

## 3.2. DIE WEITERENTWICKLUNG DER LEHRE

### 3.2.1. AUSGESTALTUNG DES ENTWICKLUNGSPROZESSES

Der eingeschlagene Entwicklungsweg wurde bereits durch eine Reihe von Projekten, allen voran das Projekt inSTUDIES, begonnen und soll in den nächsten Jahren konsequent fortgeführt werden. Als besonders wertvoll erweisen sich eine Projektstruktur und eine breit angelegte **Beteiligungskultur**, die Studierenden und Lehrenden, die sich in besonderer Weise für eine Weiterentwicklung der Lehre engagieren, Entfaltungsmöglichkeiten gibt. Vor diesem Hintergrund werden auch die zukünftigen Entwicklungen durch eine Projektstruktur unterstützt, in der eine vom Rektorat einberufene **Lenkungsgruppe** die nachfolgenden Entwicklungsvorhaben begleitet. Dies bezieht sich auf die weitere inhaltliche Ausgestaltung der Vorhaben unter enger Rückkoppelung mit den Fakultäten, das Monitoring, die Evaluation und die Gestaltung des Kommunikationsprozesses. Eine erste Konturierung der für den Reformprozess der nächsten Jahre besonders prägenden Maßnahmen wird in den nächsten Abschnitten vorgenommen. Sie sollen maßgeblich zur Ausbildung eines Bochumer Studienprofils mit überregionaler und internationaler Ausstrahlung beitragen.

Für die Laufzeit des HEP III ergeben sich damit die in den nachfolgenden Teilkapiteln näher beschriebenen Schwerpunkte. Wichtige Meilensteine sind dabei die Formulierung geeigneter Profildomänen (erste Hälfte des Jahres 2014), deren pilothafte Erprobung (ab Wintersemester 2014/15), die begleitende Evaluation und die sukzessive Weiterentwicklung der Studienangebote und Lernformate über den gesamten Entwicklungszeitraum des HEP III.

### 3.2.2. WEITERENTWICKLUNG DES OPTIONALBEREICHS

Mit dem Optionalbereich hat die Ruhr-Universität im Jahr 2001 einen 30 CP umfassenden Wahlbereich für Studierende in Zwei-Fach-Bachelor-Studiengängen eingerichtet, der der Profilbildung dienen soll. Die Weiterentwicklung des Optionalbereichs orientiert sich zukünftig noch konsequenter an **individuellen Profilbildungsmöglichkeiten** für Studierende. Dadurch soll es möglich werden, in Abhängigkeit vom Profilbildungsinteresse noch gezielter auf die Berufspraxis vorzubereiten, eine Fremdsprache auf einem hohen Niveau abzuschließen, den verfügbaren Freiraum für die Anrechnung von im Ausland erbrachten Studienleistungen zu nutzen, sich intensiviert mit eigenständigem wissenschaftlichen Arbeiten vertraut zu machen (Forschendes Lernen, vgl. Kapitel 3.2.4) oder durch „Liberal Arts Education“ (vgl. Kapitel 3.2.3) ein fundiertes Bildungsprofil auszubauen.

Entscheidend für die Profilbildung ist, dass Studierenden ein umfassendes Beratungsangebot seitens der Fachberater/innen, auch unter Einbeziehung von Vertretern/innen der Berufspraxis offeriert wird und sie genügend Zeit haben, sich für einen Profildomäne zu entscheiden. Profildomänen dienen der Ermöglichung nach persönlichem Interesse der Studierenden. Dabei kann es Fächerkombinationen geben, bei denen ein bestimmtes Profil häufig ergänzend zum Fachstudium gewählt wird; es kann aber kein Profil als verpflichtend seitens der Fächer definiert werden. Dies ist z.B. beim Fremdspracherwerb oder bei einem spezifischen Angebot entsprechend des LABG von 2009 zu berücksichtigen.

Folgende sechs Angebotsfelder bilden den gedanklich-konzeptionellen Ausgangspunkt für die Entwicklung spezifischer Profilbildungsmöglichkeiten im Optionalbereich:

- **Profil Lehramt:** Studierende, die sich bereits während der Bachelor-Phase mit lehramtsspezifischen Angeboten, die in Studiengängen mit Abschluss „Master of Education“ vorausgesetzt werden, befassen möchten, erhalten die Möglichkeit dazu. Die Professional School of Education wird dafür Sorge tragen, dass ein inhaltlich ausgewogenes und qualitätsgesichertes Programm etabliert wird.
- **Profil Praxis:** Studierende, die bereits während des Studiums umfangreichere praktische Erfahrungen sammeln möchten, erhalten dazu die Möglichkeit, indem der Erfahrungsaufbau wissenschaftlich begleitet und durch Coachings unterstützt wird. Dies kann z.B. bis hin zu Existenzgründungsprojekten der Studierenden reichen.
- **Profil Fremdsprachen:** Studierende, die eine moderne oder alte Sprache bis zu einem hohen Sprachniveau professionalisieren möchten, erhalten dazu die Möglichkeit, indem sie sich im Optionalbereich vollständig auf den Fremdspracherwerb konzentrieren können. Dies fördert auch die Aufnahme eines Master-Studiums oder einer Berufstätigkeit im Ausland.
- **Profil Internationales Studium:** Studierende, die während des Bachelor-Studiums ein Auslandsstudium absolvieren, erhalten die Möglichkeit, die im Ausland erworbenen Kreditpunkte (Fachstudium oder überfachliches Studium) im Wege einer vereinfachten und unbürokratischen Äquivalenzprüfung durch den Optionalbereich anrechnen zu lassen. Dies entspricht der auch in Akkreditierungsprozessen empfohlenen Integration eines Mobilitätsfensters in das Curriculum.
- **Profil Forschendes Lernen:** Studierende, die in Forschungsprojekte involviert werden oder eigene Forschungsprojekte konzipieren und durchführen möchten, erhalten dazu die Möglichkeit. Diese Entwicklungsrichtung, die i.d.R. eher fachnah ausgestaltet ist, baut auf Ansätzen auf, die über die Förderung durch „Forschendes Lernen“ oder „inSTUDIES“ bereits mit Erfolg erprobt wurden.

- **Profil Liberal Arts Education:** Studierende, die sich mit Grundsatzfragen ihres Faches, auch im disziplinübergreifenden Dialog vertiefend auseinandersetzen möchten und sich dabei den wesentlichen Herausforderungen unserer Gesellschaft zuwenden, erhalten dazu die Möglichkeit. Das Profil Liberal Arts Education stellt den Bildungsauftrag der Universität besonders ins Zentrum.
- **Offenes Profil:** Studierenden, die sich auf kein Profil orientieren möchten, wird die Möglichkeit gegeben, aus dem Gesamtangebotsspektrum Module beliebig zu belegen.

Über den angedeuteten Entwicklungsweg soll der Optionalbereich weiter an Attraktivität, auch für Ein-Fach-Studiengänge, gewinnen.

Gewonnene positive Erfahrungen aus bisherigen Entwicklungen werden konsequent in den Gesamtprozess einbezogen. Dazu zählt auch die Erfahrung aus inSTUDIES, unabhängig vom gewählten Profil Propädeutika bis zu 10 CP anrechenbar zu machen. Ebenso sollen studentische Initiativprojekte im Gesamtangebotsspektrum aller Profildbereiche erhalten bleiben.

### 3.2.3. LIBERAL ARTS EDUCATION

Liberal Arts Education setzt an dem übergreifenden Bildungsauftrag der Ruhr-Universität an und soll ihr Studienangebot unverwechselbar machen. Der Ansatz wird heute nicht mehr wie in seinen Ursprüngen durch einen Kanon bestimmter Inhalte definiert, sondern lässt sich über die Lernziele spezifizieren. Im Zentrum steht dabei die „**ethische Intelligenz**“ (Daniel Fallon, 2009) der Studierenden, indem Liberal Arts-Angebote kritisches Denken, Urteilsvermögen, ethische Verantwortung und disziplinübergreifende Problemlösungsfähigkeit fördern.

Wir möchten es innerhalb der Laufzeit des HEP III schaffen, allen Bachelor-Studierenden die Möglichkeit zu geben, bei Interesse Angebote im Bereich „Liberal Arts Education“ zu belegen. Bei der Ausgestaltung des Angebots sollen Grundsatzfragen der Fächer im Zentrum stehen, die eine hohe gesellschaftliche Relevanz besitzen und die im disziplinübergreifenden Dialog behandelt werden. Damit orientiert sich das Entwicklungsvorhaben eher an Modellen, die die Befassung mit disziplinübergreifenden Grundsatzfragen in eine Vielzahl von Fachstudiengängen als ergänzende Komponente integrieren (so z.B. an der Harvard University), nicht aber an dem Modell von Liberal Arts Colleges. Die Identifikation dieser Grundsatzfragen

und die konkrete Ausgestaltung von Lehrmodulen erfolgt durch die Fachvertreter/innen in disziplinübergreifender Zusammenarbeit. Zu entwickelnde Angebote richten sich an Studierende, die aus einer der beteiligten Disziplinen Vorkenntnisse haben und sich auf diese Weise alternative Perspektiven und Problembewältigungsstrategien im fachübergreifenden Diskurs erschließen.

Beginnend mit den ersten Angeboten im Wintersemester 2014/15 soll bis zum Ende der Laufzeit des HEP III allen daran interessierten Studierenden – unabhängig vom Studienfach – ein voll ausgebautes Angebot zur Verfügung stehen.

### 3.2.4. FORSCHENDES LERNEN

Die Grundlage für die Lehre in allen Bachelor- und Master-Studiengängen unserer Universität bildet das 2009 im Zukunftskonzept „Forschung erfahren, erlernen, leben! Lehren und Lernen auf dem Research Campus RUB“ veröffentlichte Prinzip des forschenden Lernens.

Während in den Master-Studiengängen bereits gegenwärtig ein hoher Anteil von Modulen existiert, der auf die Fähigkeit zum eigenständigen wissenschaftlichen Arbeiten sowie auf Professionalisierung in wissenschaftlicher Problemlösung und Ergebnisvermittlung ausgerichtet ist, wird das damit verbundene Qualitätsziel in den Bachelor-Studiengängen auf eine breitere Basis als bisher gestellt. Aufbauend auf den positiven Erfahrungen insbesondere aus den Projekten „lehrreich“, „Forschendes Lernen“, „LernING-TeachING“ und „in-Studies“ wird ab dem Wintersemester 2014/15 im reformierten Optionalbereich eine eigene Profildichtungslinie zum forschenden Lernen etabliert und bis zum Ende der Laufzeit des HEP III voll ausgebaut. Dafür unterbreiten die Fakultäten und Research Departments aus ihren profildbildenden Forschungsfeldern heraus disziplinspezifische und disziplinübergreifende, auf eigenständige Forschungsarbeit der Studierenden ausgerichtete Lehr- und Lernmodule. Deren Abschluss soll wissenschaftliche Dokumentation und Vermittlung einüben.

Das Modulangebot zum forschenden Lernen soll für interessierte Studierende im Umfang von 30 CP im reformierten Optionalbereich zur Verfügung stehen, und es soll ebenso für Studierende aus Ein-Fach-Studiengängen offen sein. Es wird insgesamt von einer fachnahen Wahrnehmung und Belegung der Module zum forschenden Lernen ausgegangen.

### 3.2.5. BACHELOR WITH HONORS

Um die **internationale Anschlussfähigkeit** des Studienprofils für Outgoings und Incomings zu fördern und Übergänge in Graduiertenprogramme – an der Ruhr-Universität und andernorts – zu optimieren, wird das Zusatzzertifikat „Bachelor with honors“ eingeführt. Dabei geht es auch darum, besonders leistungsstarken Studierenden ein attraktives, ihren individuellen Interessen entsprechendes, anspruchsvolles Studienprogramm bieten zu können. Dies ist bereits in der Ziel- und Leistungsvereinbarung IV (ZLV IV) mit dem MIWF im Kontext der Exzellenzinitiative vereinbart worden. Der „Bachelor with honors“ wird für diejenigen Studierenden unserer Universität vergeben, die im Umfang von zusätzlichen 30 CP (üblicherweise innerhalb der Regelstudienzeit) einen Nachweis über spezifische Forschungskompetenz erbringen, internationale Profilkomponenten dokumentieren können und zu den 10 % Besten des Abschlussjahres gehören. Der damit verbundene individuelle Entscheidungsprozess wird durch ein Beratungs- und Mentoring-System begleitet, damit Studierende ihre Potenziale gut entfalten können.

Die Studienfächer definieren die curricularen Kriterien der konkreten Ausgestaltung. Diese können fachspezifisch oder fachübergreifend ausgerichtet sein. Eine Verzahnung mit den neuen Profildbereichen des Optionalbereichs ist dabei ebenfalls denkbar.

Es ist intendiert, dass dieses Konzept der individuellen Leistungsförderung und -anerkennung auch dazu führen wird, dass das Bachelor-Studium an der Ruhr-Universität von Studienprogrammen anderer Universitäten deutlicher unterscheidbar und somit auch attraktiver für eine überregionale und internationale Studierendenschaft wird.

### 3.2.6. INTENSIVE MASTER

Grundsätzlich soll Studierenden, die an einer Promotion interessiert sind, mit einem Abschluss „Bachelor with honors“ der Eintritt in die Promotionsphase unmittelbar möglich sein, so dass ein Master-Abschluss keine zwingende Zugangsvoraussetzung zur Promotion mehr bildet. Angesichts heterogener Bildungsprofile von Incomings und Outgoings ist es aber erforderlich, auf die individuellen Voraussetzungen zugeschnittene Anschlussstellen zwischen „undergraduate education“ und „graduate education“ zu schaffen. Dies soll mit Hilfe eines „Intensive Master“-Programms realisiert werden. Dabei ist das individualisierte Curriculum aus dem Gesamtcurriculum des einschlägigen Master-Programms zu definieren. Für den Definitionsprozess bedarf es einer Mentorin oder eines Mentors, die/der einschlägige Beratung leistet.

Das „Intensive Master“-Programm kann in Kombination mit einem Abschluss „Bachelor with honors“ zum Erwerb eines Master-Abschlusses führen. **Zielgruppen** dieser besonderen Master-Studiengänge sind

- erstens Studierende, die über einen Abschluss „Bachelor with honors“ verfügen, aber den Master aus formalen Gründen (z.B. Einstellungskriterien im öffentlichen Dienst, Besoldungsregelungen) erwerben möchten,
- zweitens internationale Studierende, die fachliche Voraussetzungen für die Promotion ergänzen möchten, und
- drittens Studierende, die sich mit einem Bachelor with honors oder durch den fast track laut Hochschulgesetz im Promotionsprozess befinden, sich dann aber entscheiden, die Promotion nicht abzuschließen.

### 3.2.7. INTERNATIONALISIERUNG DER STUDIENPROGRAMME

Spätestens bis zum Jahr 2015 soll jeder Bachelor-Studiengang an unserer Universität ein fremdsprachiges Studienangebot in nennenswertem Umfang beinhalten. Zudem sind die **Mobilitätsfenster** in allen Studiengängen so zu gestalten, dass die Studierenden unserer Universität studienbezogene Auslandsaufenthalte besser als bisher in ihr Studium integrieren können.

Wir setzen uns zudem für die Master-Studiengänge bis 2017 folgende Ziele:

- Erhöhung der fremdsprachigen Anteile in der Lehre,
- Erhöhung der Anzahl der fremdsprachigen Studienangebote,
- Erhöhung der Anzahl der Studiengänge mit curricular verankerter Studierendenmobilität,
- Erhöhung der Anzahl der Studiengänge, in denen internationale Lehrende und Studierende das Lehr- und Studienprogramm gemeinsam gestalten bzw. absolvieren („international classroom“).

In der Erreichung dieser Ziele wird eine wichtige Weichenstellung gesehen, mit der zum einen Studierende im Bachelor-Studium zum Auslandsstudium ermutigt und befähigt werden, indem sprachliche Mobilitätsbarrieren abgebaut werden. Zum anderen können wir damit verstärkt eine internationale Studierendenschaft adressieren, gerade auch im Bereich der Master-Studiengänge.

Der Internationalisierung dient auch der Ausbau von internationalen Hochschulkooperationen zur gezielten Förderung des Studierendenaustauschs in unterschiedlichen Studiengängen. Bis zum Jahr 2019 soll jede Fakultät durch Weiterentwicklung bestehender Studienprogramme an mindestens einem Double- oder Joint-Degree-Programm beteiligt sein. Die Internationalisierung der Lehre ist schließlich durch eine gezielte **Sprachenpolitik** zu flankieren.

### 3.2.8. KONSOLIDIERUNG DER ZWEI-FACH-MODELLS UND WEITERENTWICKLUNG DER LEHRERBILDUNG AN DER RUHR-UNIVERSITÄT

Das **Zwei-Fach-Modell** hat sich im Bachelor-Studium an der Ruhr-Universität bewährt und stellt mit über 8.000 Studierenden die größte Gruppe mit gemeinsamer Prüfungsordnung. Es ist Aufgabe der kontinuierlichen Qualitätssicherung während der Laufzeit des HEP III zu prüfen, ob in inhaltlicher Hinsicht die ausgewiesene Kombinationsvielfalt mit Blick auf lehramtsbezogene und nicht lehramtsbezogene Fächer jeweils sinnvoll ausgeformt ist oder Nachjustierungen die Qualität des Studiums weiter erhöhen. Mit Blick auf nicht lehramtsfähige Zwei-Fach-Kombinationen ist zu eruieren, ob eine Hauptfachregelung eine sinnvolle und kapazitativer leistbare Alternative darstellt.

Ebenso stellt die **Weiterentwicklung der Lehrerbildung** eine Schlüsselaufgabe dar. Die gegenwärtige Ausgestaltung erfolgt entlang der Rahmenvorgaben des LABG 2009 und konzentriert sich mithin auf die flächendeckende Implementierung des Praxissemesters und dessen konsequente wissenschaftliche Begleitung. Ebenso liegt ein Schwerpunkt auf der fachspezifischen Ausgestaltung der Module „Deutsch für Schülerinnen

und Schüler mit Zuwanderungsgeschichte“. Dabei findet eine enge Verzahnung der curricularen Entwicklung mit den Forschungsaktivitäten des Centers for Educational Studies der Professional School of Education statt. Die Zusammenarbeit mit Schulen, auch im Rahmen des Alfried Krupp-Schülerlabors, wird mit den Forschungsaktivitäten der Professional School of Education optimiert. Schließlich wird unter der Leitung der Professional School of Education die Lehrerweiterbildung systematisch ausgebaut. Darüber hinausgehende Entwicklungsimpulse konzentrieren sich auf die Weiterentwicklung des normativen Gestaltungsrahmens, dabei insbesondere auf eine Optimierung bei der Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen und auf die Erhöhung der frei wählbaren Curriculumsanteile als wesentliche Voraussetzung für eine Steigerung der Akzeptanz des LABG unter den Studierenden. Ferner soll die kapazitative Steuerung für den Master of Education in enger Abstimmung mit dem Ministerium optimiert werden, um auch zukünftig eine hohe Qualität des Studiums gewährleisten zu können. Außerdem werden die Möglichkeiten des gemeinsamen Bildungsraums Ruhr, die sich über die Universitätsallianz Ruhr (vgl. Kapitel 7.2.1.) ergeben, auch mit Blick auf die Lehrerbildung weiter ausgeschöpft.

## 4. FRÜHE SELBSTSTÄNDIGKEIT JÜNGERER WISSENSCHAFTLER/INNEN

### 4.1. DIE RUB RESEARCH SCHOOL

Die während der ersten Förderphase der Exzellenzinitiative aufgebaute RUB Research School ist seit dem Jahr 2012 als wissenschaftliche Einrichtung in Trägerschaft aller Fakultäten unserer Universität dauerhaft etabliert. Rund 3.000 Promovierende und ihre Betreuer/innen sind Mitglieder der in dieser Form deutschlandweit einzigartigen universitätsweiten und alle wissenschaftlichen Disziplinen umfassenden Graduiertenschule. Alle Promovierenden unserer Universität sind eingeschrieben und in einer Datenbank der Doktorand/innen erfasst, die von der Geschäftsstelle der RUB Research School gepflegt wird. Dort werden alle promotionsrelevanten Informationen (Daten über Aufnahme und Thema der Promotion, über die Betreuer/innen und die von den Promovierenden absolvierten Qualifikationsmodule) erfasst. Während der Laufzeit des HEP III soll diese die Transparenz des Promotionsgeschehens nachhaltig verbessernde Datenbank weiterentwickelt und auch den Fakultäten und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen zugänglich gemacht werden.

In institutioneller Hinsicht besteht die wesentliche Aufgabe der RUB Research School in der **Fort-**

**entwicklung** des Promotionsgeschehens an unserer Universität, wobei aktuell der Entwurf und die Diskussion einer campusweit geltenden gemeinsamen Promotionsordnung mit transparenten und hohen Qualitätsstandards im Vordergrund stehen. Gleichzeitig sollen auf Grundlage dieser Ordnung interdisziplinäre Dissertationen erleichtert und internationale Promotionen gefördert werden. Wichtige Schwerpunkte der Aktivitäten der RUB Research School während der Laufzeit des HEP III werden im Ausbau von Angeboten für junge Post-Docs und in der Verstärkung der Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Industrie (z.B. durch den Aufbau weiterer Mikro-Kollegs) bestehen. Ein zusätzlicher Schwerpunkt der RUB Research School besteht in der Weiterentwicklung der Betreuungskultur durch explizite Verknüpfung der Betreuung von Promotionen mit den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis und den damit verbundenen Verfahrenswegen. Aus dieser Verknüpfung entstehen international anschlussfähigere Standards für die Zusammenarbeit zwischen den Wissenschaftler/innen unserer Universität und klarere Definition der Rechte und Pflichten aller am Betreuungsprozess Beteiligten.

## 4.2. DAS EXZELLENZPROJEKT RUB RESEARCH SCHOOLPLUS

Integriert in die verstetigte Struktur der RUB Research School ist das in der zweiten Förderphase der Exzellenzinitiative erfolgreiche Projekt der RUB Research School<sup>plus</sup> (RS<sup>plus</sup>). Dieses Projekt bietet den Nachwuchswissenschaftler/innen die Möglichkeit, schon frühzeitig, nämlich bereits in der Promotionsphase, internationale wissenschaftliche Kontakte zu knüpfen und für ihre Forschungsarbeit zu nutzen. Alle Promovierenden sind aufgerufen, Anträge bei RS<sup>plus</sup> einzureichen. Nach erfolgreichem Durchlaufen eines Begutachtungsprozesses erschließen sich die Doktorand/innen Forschungsmittel, die für das Knüpfen eigener internationaler Netze und für die Entwicklung der individuellen Karriere eingesetzt werden können. Gefördert werden zum einen klassische Formate wie Forschungsaufenthalte, Feldstudien, Konferenzteilnahmen, Einladungen internationaler Wissenschaftler/innen und die Organisation von internationalen Tagungen an der Ruhr-Universität. Aber auch neue Ideen und innovative Formate werden unterstützt, die dem Leitgedanken von RS<sup>plus</sup> – Förderung exzellenter, international ausgerichteter Forschung von Doktoranden/innen – entsprechen.

RS<sup>plus</sup> adressiert die Doktorand/innen zudem nicht nur als Antragsteller/innen und Empfänger/innen von Fördermitteln, sondern bindet sie durch Beteiligung an den in der Wissenschaft üblichen Begutachtungs-, Entscheidungs- und Evaluationsprozessen systematisch in das wettbewerbliche Ausschreibungsverfahren ein. Das Qualifikationsprogramm der Graduiertenschule wird somit um den Themenkomplex „Begutachtung und Qualitätssicherung“ bereichert. Alle Promovierenden der Research School haben somit die Option, auch als Fachgutachter/innen für RS<sup>plus</sup> tätig zu werden. In Zusammenarbeit mit erfahrenen Wissenschaftler/innen in interdisziplinären Auswahlgremien wird peer-reviewing erlernt, geübt, praktiziert und in begleitenden Workshops reflektiert. Damit setzt RS<sup>plus</sup> einen authentischen Rahmen für einen Zugewinn an Professionalität im Wissenschaftsbetrieb, der die individuell geförderten Projekte und deren internationale Komponenten integriert, gleichwohl darüber hinausgeht und das Qualifikationsprofil der Promovierenden der RUB Research School gezielt erweitert.

## 4.3. ÜBERGANG IN DIE POSTDOKTORAND/INNEN-PHASE BZW. IN DEN BERUF

Der Übergang zwischen einer Promotion und einer Postdoktorand/innen-Stelle geht an deutschen Universitäten mit einem massiven Verlust an **talentierten Wissenschaftlerinnen** einher. Daher unterstützt die den Gleichstellungszielen der Universität in besonderer Weise verpflichtete RUB Research School Wissenschaftlerinnen in diesem kritischen Übergang mit auf die jeweilige Lebenssituation abstellenden, zielgruppenspezifischen Weiterbildungsangeboten, wobei erfahrene und u.U. internationale Postdoktorandinnen als Beraterinnen und Mentorinnen fungieren.

Da in dieser sensiblen Karrierephase die Stabilisierung internationaler Forschungskontakte von besonderer Bedeutung ist, eröffnet das Exzellenzprojekt RUB Research Schoolplus den Promovierenden in der Abschlussphase bzw. den frisch Promovierten die Möglichkeit, für die Vorbereitung internationaler Projekte im Anschluss an die Promotion eine Brückenfinanzie-

rung zu beantragen.

Den Einstieg von Promovierten in das außeruniversitäre Berufsleben fördert die RUB Research School durch das frühe Herstellen von Kontakten mit Wirtschaft und Industrie. Bereits in der Promotionsphase werden junge Wissenschaftler/innen auf diese Weise über spätere Karrieremöglichkeiten informiert. Insbesondere auch das immer breiter werdende Netzwerk von Ehemaligen, die sich bereits beruflich außerhalb der Wissenschaft etabliert haben, ist hier von besonderem Nutzen, da diese Gruppe gerne ihre Erfahrungen und Kontakte mit ihren Nachfolger/innen in der RUB-Research School teilt. Schließlich stellt die Research School zusammen mit der örtlichen Industrie- und Handelskammer und der Akademie der Ruhr-Universität den Promovierenden Qualifikationsangebote zur individuellen Kompetenzförderung zur Verfügung.

## 4.4. JUNIORPROFESSUREN

Seit der Einführung dieses neuen Typs von Professur für hervorragende Nachwuchswissenschaftler/innen vor mehr als zehn Jahren gehört unsere Universität zu den deutschen Universitäten mit den meisten Juniorprofessuren. Die Juniorprofessur bildet ein Kernelement in unserer Strategie, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern, und sie will diese wesentliche Möglichkeit, frühe wissenschaftliche Selbständigkeit

zu erreichen, noch weiter ausbauen: derzeit arbeiten 75 Juniorprofessor/innen verteilt über alle Fakultäten unserer Universität (einschließlich Klinischer Medizin), für eine Reihe weiterer Juniorprofessuren laufen Besetzungsverfahren. Auf Grundlage des **bisherigen Erfolgs des Instruments Juniorprofessur** haben wir für 2014ff. bereits eine weitere Erhöhung der Anzahl der WI-Stellen um 15 im Haushaltsplan beantragt. Alle Juniorpro-



fessuren der Ruhr-Universität werden öffentlich ausgeschrieben; Auswahl und Besetzung erfolgen anhand vom Rektorat entwickelter Leitlinien, die

#### 4.5. DER RUB CAREER TRACK

Der „RUB Career Track“ ist ein Programm, das 2011 vom Rektorat ins Leben gerufen wurde und grundsätzlich allen exzellenten Nachwuchswissenschaftler/innen offen steht. Ein solcher Career Track ist an herausragende Leistungen der einzelnen Person in Forschung und Lehre sowie die Einbindung und Passfähigkeit in den strukturellen Kontext einer Fakultät gebunden. Seine Verga-

sich eng an die Qualitätskriterien zur Besetzung der W3/W2-Professuren anlehnen.

be folgt transparenten Regeln, die in einer Leitlinie niedergelegt und veröffentlicht sind. Mit dem RUB Career Track-Programm werden für erfolgreiche Kandidat/innen neue und unbefristete W2-Professuren geschaffen. Damit haben wir ein besonderes Instrument geschaffen, um exzellente Nachwuchsforscher/innen sowohl gewinnen als auch halten zu können.

### 5. DER INTERNATIONALE FORSCHUNGSCAMPUS

Der Campus unserer Universität ist Treffpunkt von Wissenschaftler/innen aus der ganzen Welt. Hier findet Forschung auf höchstem internationalem Niveau statt. Unsere Wissenschaftler/innen sind weltweit vernetzt und die Universität entwickelt als Veranstaltungsort für große internationale Konferenzen und Tagungen zunehmend Strahlkraft.

Es ist unser Ziel, unseren internationalen Forschungscampus weiter auf- und auszubauen und international noch stärker wahrgenommen

zu werden. Dies bedeutet, dass wir international sichtbare und vernetzte Forschung auf allen Gebieten unterstützen und erweitern. Herausragende und international wettbewerbsfähige Forschung ist eine Grundvoraussetzung dafür, den Sprung in die Gruppe international führender Universitäten zu schaffen. Die **Bedingungen für Spitzenforschung** an unserer Universität müssen in den nächsten Jahren deshalb weiter verbessert und Forschungshemmnisse abgebaut werden, damit alle Wissenschaftler/innen möglichst optimal ihre Forschungsaktivitäten entfalten können.

#### 5.1. HOHE QUALITÄT IN DER FORSCHUNG

Die Forschungsstärke unserer Universität beruht auf den individuellen Aktivitäten und der **intrinsic Motivation** jeder und jedes Einzelnen. Und auch unsere Leistungsfähigkeit in der Verbundforschung beruht entscheidend auf den Beiträgen der einzelnen Forscherinnen und Forscher, denn in wissenschaftlichen Kooperationen sind es die Wechselwirkungen zwischen herausragenden Einzelleistungen, die den Erfolg des Ganzen ausmachen. Daher ist es ein wesentliches Ziel im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans, die Balance zu halten zwischen der Forschung des Individuums und der im Verbund: Bedeutende, disziplinenübergreifende Forschungsschwerpunkte, an denen mehrere Wissenschaftler/innen mitarbeiten, machen unsere Ruhr-Universität international sichtbar und tragen maßgeblich zu ihrem wissenschaftlichen Renommee bei. Sie entstehen und wachsen jedoch stets aus den Initiativen jedes/r einzelnen Forschers/in, die die Keimzellen für die Forschungsschwerpunkte anlegen. Sie bilden den Kreativitäts- und Ideenpool, aus dem sich neue Verbundprojekte überhaupt erst entwickeln können. Vertrauen in die Leistungsträger und Ermöglichungsstrategien, die qualitativ hochwertige

Forschung selbst unter den restriktiven Rahmenbedingungen der Universitätshaushalte erlauben: dies sind die beiden Prinzipien für Spitzenforschung, zu denen sich unsere Universität bekennt.

Das Kriterium für herausragende Qualität jedweder Forschung ist gleich: die internationale Akzeptanz und Anerkennung ihrer wissenschaftlichen Ergebnisse durch die Fachwissenschaften. Internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Forschung über alle Wissenschaftsbereiche zu fördern, ist unser zentrales Anliegen. Nicht zuletzt profitiert davon die universitäre Lehre, ergeben sich vielfältige Karrierechancen für unsere Studierenden, Graduierten und Nachwuchswissenschaftler/innen.

Die Höhe von Drittmiteleinahmen wird zunehmend zu einem „Reputationsparameter“. Wir sind uns bewusst, dass diese Entwicklung nicht begrüßenswert ist. Vor dem Hintergrund einer nicht auskömmlichen Finanzierung trägt jedoch die **Drittmiteleinwerbung zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit** der gesamten Universität bei. Jeder Wissenschaftler ist hier angesprochen, nach seinen Möglichkeiten und seiner Fachkultur als Einzel-

forscher oder in Verbundprojekten zum eigenen Vorteil als auch zum Wohle der gesamten Universität beizutragen.

Sowohl bei der Einzel- als auch bei der Verbundforschung werden wir ein **ausgewogenes Verhältnis zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung** anstreben. Beide Forschungszeige sind wichtig für eine Universität, die sich nicht nur über die Vielfalt ihrer Fächer definiert, sondern auch über ein breites Spektrum wissenschaftlicher Untersuchungs- und Herangehensweisen. Darüber hinaus ergänzen beide Forschungszeige einander sinnvoll und sind

zum Teil eng miteinander verwoben: Ohne Grundlagenforschung könnte die angewandte Forschung kaum existieren, und umgekehrt macht die angewandte Forschung Ergebnisse und Erkenntnisse der Grundlagenforschung gesellschaftlich und wirtschaftlich nutzbar. Hier wollen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung als Forschungsuniversität bewusst wahrnehmen. Es ist wichtig, eine angemessene Balance zwischen beiden Ausprägungen der Forschung zu halten. Damit kommen wir zudem Bedürfnissen unserer Studierenden nach, die oftmals eine zu geringe Praxisrelevanz ihres Studiums monieren.

## 5.2. ANERKENNUNG BESONDERER FORSCHUNGSLEISTUNGEN

**Forschung ist intrinsisch motiviert**, sie beruht nicht auf extrinsischen Anreizen. Dennoch ist die Anerkennung von Forscher/innen, die mit ihren Leistungen die Basis für unsere wissenschaftliche prosperierende Universität schaffen, eine Selbstverständlichkeit in unserem meritokratischen System. Deshalb werden wir in den kommenden Jahren unsere Kultur der Würdigung individueller Leistungen vor dem Hintergrund unseres Hauptziels – dem Ausbau der Internationalisierung unserer Universität – ausbauen.

Wissenschaftler/innen unserer Universität, die dazu beitragen, die Ruhr-Universität in der Forschung weltweit sichtbarer werden zu lassen und unsere Reputation zu erhöhen, werden deshalb in geeigneter Weise

gewürdigt. Die Intensivierung und der Ausbau weltweiter Forschungsk Kooperationen und -kontakte sind für die Internationalisierung unserer Universität von zentraler Bedeutung. Der lebendige Austausch mit unseren Partneruniversitäten gehört hier ebenso dazu wie die Vernetzung auf fachlicher Ebene. Ein wichtiger Indikator hierfür ist auch die Anzahl von internationalen Forschungsprojekten, deren Erhöhung wir anstreben. Auch hier werden diesbezügliche Anstrengungen unserer Wissenschaftler/innen entsprechend honoriert. Um die Ruhr-Universität weltweit noch sichtbarer zu machen, werden wir darüber hinaus auch die erfolgreiche Einwerbung international herausragender Veranstaltungen anerkennen.

## 5.3. ERMÖGLICHUNGSSTRATEGIE FÜR KOOPERATIVE FORSCHUNG

Voraussetzungen und Formen für international anerkannte kooperative Forschung sind vielfältig und abhängig von einer Vielzahl von Faktoren. Sie richten sich nach dem jeweiligen Forschungsgegenstand, den beteiligten Fächern, ihren Ausstattungen und den entsprechenden Fachkulturen.

Um diesen vielfältigen Herausforderungen begegnen zu können und im Rahmen unseres Leitbildes dem Ziel des Ausbaus unserer Internationalisierung Rechnung zu tragen, haben wir das **Format der Research Departments** etabliert. Research Departments sind als flexible Einheiten angelegt, die dabei helfen, forschungsstarke Wissenschaftler/innen unter einem kohärenten thematischen Dach zusammenzuführen. Sie dienen als Plattformen für den Austausch untereinander, der Entwicklung neuer Verbundvorhaben in der Forschung, der weiteren internationalen Vernetzung und Weiterentwicklung der eigenen Forschung der beteiligten Wissenschaftler/innen. Research Departments sind nicht zuletzt flexible Strukturen, die auf Zeit angelegt sind und deren Fortbestehen von der kooperativen Leistungsfähigkeit der dort versammelten Wissen-

schaftler abhängig sind.

Die an einem Research Department beteiligten Forscher/innen müssen regelmäßig ihre Forschungsstärke unter Beweis stellen und neben einer übergreifenden Forschungsstrategie eine hohe Qualität in wettbewerbsfähiger Verbundforschung nachweisen. Weiterhin muss ein Research Department Konzepte zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur forschungsorientierten Lehre vorhalten können. Das Ziel der Research Departments ist die Etablierung international anerkannter neuer Forschungsschwerpunkte an unserer Universität und die Initiierung gemeinsamer neuer herausragender Forschungsvorhaben.

Das **Exzellenzcluster „RESOLV** (Ruhr explores solvation: understanding and design of solvent controlled processes)“ ist ein Beispiel für den Erfolg dieses Formats: Aus den Forschungsaktivitäten des Research Departments „Interfacial Systems Chemistry (IFSC)“ hervorgegangen, hat es zum Ziel, innovative Forschung zu Solvatationsprozessen als interdisziplinäres Forschungsfeld international zu etablieren. RESOLV ko-

operiert dabei mit zahlreichen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und führt hochkarätige internationale Tagungen an der Ruhr-Universität durch. Mit RESOLV schärfen wir nicht nur die naturwissenschaftlich-technische Säule unseres Forschungsprofils; wir verwirklichen in diesem Exzellenzprojekt vor allen Dingen den Gedanken der universitas sowie den der Internationalisierung unserer Forschung. Das Leitbild unserer Universität und ihr Hauptziel sind inhärente Bestandteile von RESOLV: Die projektinterne Mittelvergabe ist geknüpft an die Leistung der/des Einzelnen und die Internationalität der be-

triebenen Forschung. Weiterhin stehen spezielle Programme für Wissenschaftlerinnen bereit, die – dem Gleichstellungsgedanken folgend – deren Teilnahme und Teilhabe am Projekt sicherstellen.

RESOLV zeigt, dass die Research Departments im Sinne unserer strategischen Ziele sehr gut funktionieren. Wir werden deshalb mit diesem bewährten Format auch weiterhin neue, sich ausbildende Forschungsschwerpunkte etablieren und auf diesem Weg auch die Grundlage zur Einwerbung großer Drittmittelvorhaben bereiten.

## 6. ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND RESSOURCENSTEUERUNG

Unter den sich wandelnden externen Einflüssen und Rahmenbedingungen universitären Handelns entwickeln sich Forschung und Lehre ständig weiter. Mit diesem Prozess korrespondiert die Notwendigkeit, institutionelle und organisatorische Gegebenheiten immer wieder auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dabei dienen Reformen keinem Selbstzweck, sondern haben stets das primäre Ziel, auf Grundlage unseres Leitbildes **bestmögliche Rahmenbe-**

**dingungen für eine hohe Qualität in Forschung, Lehre, Studium und Administration** zu ermöglichen. Es ist unerlässlich, in diese Prozesse Experten aus verschiedenen Bereichen der Universität (und ggf. externen Sachverstand) einzubeziehen. Es ist aber ebenso unausweichlich, dass in nächster Zeit entschlossen gehandelt wird. Daher sind klare Meilensteine und eine stringente Strukturierung der Prozesse unerlässlich.

### 6.1. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EXZELLENTLE LEHRE UND FORSCHUNG VERBESSERN

Unsere Universität hat ihre institutionelle Gründungsstruktur bis heute weitgehend beibehalten. Daran änderte auch die 1984 durch Senatsbeschluss erfolgte Umbenennung der 20 Abteilungen in Fakultäten nichts: Der faktischen „Department“-Struktur mit eher flachen Hierarchien nach angelsächsischem Universitätsverständnis korrespondierte eine schlanke, dienstleistungsorientierte Administration. Die Erfolgsgeschichte unserer Universität verdankt sich unter anderem auch dieser damals in Deutschland einzigartigen Konzeption und seinerzeit Maßstäbe setzenden Organisationsstruktur.

Den akademischen Vorteilen dieses institutionellen Aufbaus (im Prinzip aus dem Blickwinkel des zur Zeit der Gründung geltenden Kanons von wissenschaftlichen Disziplinen) stehen heute, nach einem halben Jahrhundert gelebter *universitas*, jedoch auch wesentliche Nachteile gegenüber. Eine wesentliche Herausforderung während der Laufzeit des HEP III besteht daher darin, das „Binnensystem“ unserer Universität so zu optimieren, dass unter den gegebenen Umständen möglichst keine vermeidbaren Reibungsverluste mehr entstehen, die Forschung, Lehre und Studium sowie die Administration universitärer Aufgaben und

Prozesse in negativer Weise tangieren und die auf die Mitglieder unserer Universität demotivierend wirken. Daher wird das Rektorat einen internen Prozess mit dem Ziel in Gang setzen, eine effektivere, wandlungsfähigere Binnenstruktur unserer Universität zu identifizieren und zu implementieren, die sowohl den akademischen als auch den administrativen Bereich umfasst und ihre komplexen Wechselwirkungen berücksichtigt.

#### 6.1.1. VERSCHLANKUNG ADMINISTRATIVER PROZESSE

Die extern verursachte Regelungsdichte hat in der jüngeren Vergangenheit in praktisch allen Bereichen des öffentlichen Handelns und somit auch an den Hochschulen erheblich zugenommen; daran ändert auch die weitreichende Autonomie, die den nordrhein-westfälischen Universitäten mit dem Hochschulfreiheitsgesetz ab 2006 zugestanden wurde, wenig. Die hohe Regelungsdichte ist für die in Forschung, Lehre und Administration tätigen Mitglieder unserer Universität nicht selten kaum noch zu überschauen, was zu Akzeptanzverlusten nicht nur gegenüber den externen Verursachern dieses Zustands, sondern auch gegenüber der eigenen Institution führen kann. Es ist daher

eine (Dauer-) Aufgabe, die extern verursachte Regulierung nicht noch durch interne Komplexitätserhöhung zu vermehren. Stattdessen gilt es, die Rahmenbedingungen für exzellente Forschung und Lehre ebenso wie die Rahmenbedingungen für eine effiziente und effektive Administration nach Kräften zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund wird durch das Rektorat eine administrativ/akademisch gemischte **Expertengruppe** eingesetzt, die den Gremien der Universität bis Mitte 2015 einen differenzierten Vorschlag für mögliche administrative Verbesserungen (im dezentralen wie im zentralen Bereich) unterbreitet. Dieser wird einen Katalog der identifizierter Handlungsfelder, einen Vorschlag für konkrete (realistische und realisierbare) Maßnahmen zur Verbesserung in dem jeweiligen Handlungsfeld und die daran zu beteiligenden Akteure sowie einen Zeitplan für die Umsetzung der jeweiligen Maßnahme enthalten.

Ein im Ergebnis dann schlanker Katalog von solchen bürokratischen bzw. administrativen Verfahren und Vorgehensweisen, die extern vorgegeben oder zum Funktionieren unserer Universität unerlässlich sind, wird unseren Mitgliedern nicht nur transparenter erscheinen, sondern gleichzeitig auch von ihnen leichter akzeptiert werden können.

### 6.1.2. INSTITUTIONELLE STRUKTUREN: DEFRAGMENTIERUNG

Eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre wird darin bestehen, unter dem Gesichtspunkt der Realisierung von Effizienzgewinnen die **optimale institutionelle Struktur für unsere Ruhr-Universität in der Zukunft** zu finden (vgl. Kapitel 6.1.2).

Auch ohne weitreichende Strukturanpassungen können kurz- bis mittelfristig positive Effekte aus der Defragmentierung historisch gewachsener Kleinteiligkeit geschöpft werden, wie in letzter Zeit bereits eingeleitete Prozesse zeigen, darunter:

- die Zusammenlegung kleiner Bibliotheken;
- die Zusammenlegung von Werkstätten;
- die räumliche Zusammenführung (historisch gewachsen) fragmentierter Bereiche (z.B. in der Zentralverwaltung mit dem Bauvorhaben des Student Service Centers oder der IT-Struktur durch Rezentralisierung);
- die Umsiedlung wissenschaftlicher Einrichtungen zur Verbesserung von Kooperationen bzw. um Neueinrichtungen von Forschungszentren zu ermöglichen, so z.B. Archäologische Wissenschaften; Institut für Neuroinformatik; Proteinforschungszentrum PURE; Interdisciplinary Centre for Advanced Materials Simulation (ICAMS) u.a.;
- administrativ die Zusammenlegung mehrerer Stabsstellen und verwandter Einrichtungen zu einem neuen Dezernat 8 Hochschulkommunikation.

Das bisherige Handeln war allerdings insoweit unsystematisch, als es auf jeweils sich stellende akute Herausforderungen eine jeweilige (gute) Teillösung ermöglichte, ohne jedoch in einem systematischen und übergreifenden Kontext verortet zu sein. Demzufolge stellt sich nun umso mehr die Frage nach der Notwendigkeit einer weiter reichenden institutionellen Reform unserer Universität.

In Analogie zur Aufgabe der Verschlinkung administrativer Prozesse (vgl. Kapitel 6.1.1) wird daher auch für dieses Handlungsfeld durch das Rektorat eine administrativ/akademisch gemischt zusammengesetzte Expertengruppe eingesetzt, die den Gremien der Universität bis Mitte 2015 ebenfalls einen differenzierten Vorschlag für die weitere Schöpfung von Synergien durch Defragmentierungen im dezentralen wie im zentralen Bereich unterbreitet. Auch dieser Vorschlag wird aus einem Katalog identifizierter Handlungsfelder, einem Vorschlag für konkrete (realistische und realisierbare) Maßnahmen zur Verbesserung in dem jeweiligen Handlungsfeld und die daran zu beteiligenden Akteure sowie einem Zeitplan für die Umsetzung der jeweiligen Maßnahme bestehen. Die bewährten Fakultätsstrukturen stehen nicht im Fokus der angestrebten Defragmentierung.

### 6.1.3. UNIVERSITÄRE INFRASTRUKTUR: CAMPUSMODERNISIERUNG UND -ENTWICKLUNG

Die im April 2007 mit dem Bau des Gebäudes ID begonnene Campusmodernisierung erlaubt es uns zum einen, die Rahmenbedingungen und die Infrastruktur für Forschung und Lehre dem angestrebten Qualitätsniveau entsprechend zu verbessern bzw. zu erneuern; schließlich ist ein sehr erheblicher Sanierungsstau abzarbeiten, vor allem im Bereich der technischen Gebäudeausrüstung und der Schadstoffsanierung. Zum anderen benötigt eine Universität, die nach wissenschaftlichen Kriterien gemessen ein hohes internationales Leistungsniveau erzielt, auch die erforderlichen „weichen“ Standortfaktoren, um motivierten und leistungsfähigen Forschenden, Lehrenden und Studierenden einen besseren „Lebensraum Campus“ bieten zu können.

Die „**Bochumer Campusvision**“ wurde bereits im Frühjahr 2004 mit dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB) NRW sowie mit den nordrhein-westfälischen Ministerien für Wissenschaft und Finanzen diskutiert. Wir haben uns mit dem BLB auf gemeinsame Ziele und Leitprinzipien der Campussanierung verständigt. Diese Rahmenbedingungen bleiben auch weiterhin leitend. Insbesondere das Grundprinzip der räumlichen Trennung von Funktionen und damit zusammenhängenden Personenströmen (insbesondere Forschung und Lehre) wird beibehalten werden – bezogen auf die Campus-

struktur insgesamt wie auch die nach Nutzungen gestaltete Innenaufteilung der Gebäude (vgl. dazu das Konzept der Ruhr-Universität zur Campussanierung von Mai 2004, S. 431-455).

Auf Grundlage weitergehender Überlegungen und Machbarkeitsstudien sowie einer (zwischenzeitlich aktualisierten) Flächenbedarfsberechnung wurden von der Landesregierung die ersten Sanierungsschritte eingeleitet. Zum Wintersemester 2010/11 konnte der Neubau ID bezogen und das Gebäude IC komplett für die Sanierung freigezogen werden. Der Neubau des Gebäudes für die Fakultät für Sportwissenschaft wurde 2012 bezogen. Bis Oktober 2013 folgte der Bezug des kernsanierten Gebäudes IC. Bis Ende 2017 sollen die beiden weiteren Gebäude der I-Reihe (IA und IB) saniert sein, und ebenfalls bis Ende 2017 soll ein Neubau GD für die Fakultäten mit den größten Studierendenzahlen (Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft) fertiggestellt sein. Damit kann die Sanierung des Altbestandes der Gebäude der N- und der G-Reihe vorbehaltlich der Freigabe des Prozesses und der benötigten Mittel durch das Land NRW erfolgen. Alle weiteren Gebäude sollen Schritt für Schritt folgen, wobei sich hinsichtlich der räumlichen Verortung von wissenschaftlichen Einrichtungen im Zeitverlauf Anpassungen ergeben können. Zwischenzeitlich wurden zudem die erfolgreich eingeworbenen Forschungsbauten ZEMOS (Zentrum für molekulare Spektroskopie und Simulation solvensgesteuerter Prozesse) und ZGH (Zentrum für grenzflächendominierte Höchstleistungswerkstoffe) in das Gesamtkonzept integriert. Zudem unterstützen wir den Antrag zur Einrichtung eines Forschungsbaus ProDi im Rahmen des Gesundheitscampus Bochum.

Aus Eigenmitteln und als Bauherr haben wir den Kindergarten UniKids gebaut, der im September 2011 in den Regelbetrieb übergang und bereits die Endausbaustufe mit einer Betreuungskapazität für 110 Kinder erreicht hat. Bis Ende 2014 errichten wir als Bauherrin ein Dienstleistungsgebäude für Studierende (Student Service Center), mit dem informell der Prozess der Neuordnung der Magistrale begonnen hat.

Zunehmend müssen neben der Kernsanierung

## 6.2. LEISTUNGSORIENTIERTE RESSOURCENBEMESSUNG

Sowohl die Aufbauorganisation unserer Universität als auch die aktuelle Verteilung der Ressourcen auf unsere Einrichtungen werden nach wie vor in wesentlichem Maße durch die Aufbaupläne aus der Gründungsphase der Universität bzw. durch

(bzw. Abriss und Neubau) des Gebäudealtbestandes auch die campusweiten Erfordernisse in den Blick genommen werden: das **energetische Konzept** und die **Verkehrsinfrastruktur**. Für beides sind **übergreifende, nachhaltige Lösungen** erforderlich, aber noch nicht vorhanden. Die Universität wird sich bei der vordringlichen Konzeption maßgeblich einbringen, obwohl Realisierung und Finanzierung Sache des Bauherrn BLB und z.T. der Stadt Bochum (Straßenanschlüsse, ÖPNV) sind.

### 6.1.4. WEITERENTWICKLUNG DES BIBLIOTHEKSSYSTEMS

Die Weiterentwicklung des Bibliothekssystems soll sich wie bisher konsequent an den Bedürfnissen der Nutzer/innen orientieren. Alle Angehörigen unserer Universität, ob Studierende, Lehrende oder Forschende, sollen hier sämtliche Informationen finden, die sie für ihre wissenschaftliche Arbeit benötigen. Die Bibliothek soll als Lernraum zur Kommunikation anregen, aber auch Ruhe bieten für konzentriertes Arbeiten. Es wird nur mit vereinten Kräften gelingen, Räume und Ressourcen effizient zu nutzen und ein umfassendes Angebot bereitzuhalten.

Im Zuge der fortschreitenden Campussanierung besteht die Chance, architektonisch wie auch organisatorisch ein Bibliothekssystem aus einem Guss zu schaffen und damit aktuellen ebenso wie zukünftigen Herausforderungen besser als bisher zu begegnen. In baulicher Hinsicht ist geplant, die Zentralbibliothek mit den Fachbibliotheken der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften zu einem Verbund zusammenzuschließen, während die Ingenieurwissenschaften, die Naturwissenschaften sowie die Medizin jeweils eine eigene Gebäudereihenbibliothek erhalten.

Diese bauliche Veränderung ermöglicht es, eine funktionale Einschichtigkeit zu schaffen. Dies führt zu einem weiter optimierten Ressourceneinsatz, bei dem die Bedürfnisse der wissenschaftlichen Einrichtungen hinsichtlich des Zugangs zu wissenschaftlicher Literatur bestmöglich berücksichtigt werden können.

die daraus resultierenden Weichenstellungen bestimmt.

In direkter Ableitung aus unserem Leitbild *universitas* (vgl. Kapitel 2.1) und aus unserem Zukunfts-

konzept (vgl. Kapitel 1) ergibt sich, dass auch die konkrete Verteilung der uns zur Verfügung stehenden Ressourcen zukünftig Chancengleichheit wahren sowie transparenten und meritokratischen Prinzipien folgen muss. Dies bedeutet, dass wir in angemessenen Abständen werden prüfen müssen, ob erstens die Zuordnung von Ressourcen konsequent den erbrachten parametrisierbaren Leistungen folgt und ob zweitens die Verfahren unserer internen Mittelverteilung zu den Zielen und zur Ausstattung unserer Universität insgesamt passen.

Zwar haben wir bereits in der Vergangenheit wichtige Schritte hin zu einer leistungsgerechteren Verteilung unserer knappen Ressourcen unternommen, unter anderem durch die bereits vor fast 20 Jahren erfolgte Einführung einer internen leistungsorientierten Mittelverteilung. Dabei haben wir aber bislang nur die Binnenperspektive in den Blick genommen. Um unser Hauptziel zu befördern, die Ruhr-Universität als eine internationalen Forschungsuniversität mit attraktiven Studienprogrammen weiter zu entwickeln, werden wir die Leistungen wie auch die Ausstattungen unserer Einrichtungen künftig nicht mehr selbstreferentiell, sondern anhand von externen Benchmarks bemessen.

#### 6.2.1. GEWINNUNG STRATEGISCHER FINANZIELLER HANDLUNGSSPIELRÄUME

Nachdem wir in der dritten Förderlinie der Exzellenz-Initiative die allerletzte Hürde zum Erfolg nur ganz knapp nicht meistern konnten, sind wir vor dem Hintergrund der vielen ausgesprochen positiven Rückmeldungen zu unserem Zukunftskonzept „Research Campus RUB“ (vgl. Kapitel 1) auch weiterhin davon überzeugt, dass die Umsetzung dieses Konzeptes der ganz entscheidende Meilenstein auf dem Weg zur Realisierung unserer Ziele ist. Um **als Ganzes eine international sichtbare, anerkannte und somit wettbewerbsfähige Forschungsuniversität** mit international wie national attraktiven Programmen und Perspektiven für Studierende und für jüngere Wissenschaftler/innen (vgl. Kapitel 2.2) zu werden, benötigen wir nicht unerhebliche Ressourcen.

Die hierfür erforderlichen **strategischen finanziellen Handlungsspielräume** werden wir im Zuge einer prinzipiellen Neuordnung unserer internen Mittelverteilung mobilisieren. Unseren o.g. Zielen entsprechend werden die so mobilisierten Mittel vor allem zur Finanzierung der Zielvereinbarungen verwendet, die flankierend zum HEP jeweils bilateral zwischen den Einrichtungen dieser Universität und dem Rektorat abgeschlossen werden. D.h. diese Mittel werden konkret eingesetzt für

- die Förderung disziplinenübergreifender, internationaler Kooperationen in Forschung und Lehre,

- die Verbesserung der Bedingungen für ein erfolgreiches Studium, und
- die Verbesserung der Bedingungen für disziplinäre und interdisziplinäre Spitzenforschung.

Darüber hinaus verschaffen wir uns mit den so mobilisierten Mitteln die notwendigen Handlungsspielräume, um

- solche Forschungskosten zu finanzieren, die durch den Landeszuschuss Haushalt nicht gedeckt werden (Stichwort: Energie), z.B. im Rahmen von Sonderforschungsbereichen oder der Forschungsbauten,
- im Wettbewerb eingeworbene hochkarätige Professuren zwischenfinanzieren bzw. ggf. zu verstetigen (Stichworte: Alexander-von-Humboldt-, Lichtenberg- oder Heisenberg-Professuren),
- im Wettbewerb eingeworbene und besonders erfolgreiche Forschungszentren verstetigen zu können (Stichwort: BMBF-Programme zur Förderung der Geisteswissenschaften),
- Lehre und Studium weiter zu verbessern, und
- besonders erfolgreiche fakultätsübergreifende internationale Programme auf der Schnittstelle von Lehre und Forschung verstetigen zu können.

#### 6.2.2. NEUORDNUNG DER MITTELVERTEILUNG

Das einfache und dadurch uneingeschränkt transparente Grundprinzip für die zukünftige interne Mittelverteilung, das sich direkt aus unserem Leitbild und aus unserem Zukunftskonzept ableitet, lautet: **Leistungsorientierte Ressourcenbemessung**. Damit erreichen wir zum einen die Abkehr von der sogenannten „Logik“, von außen erzwungene Einsparungen nach dem Rasenmäherprinzip auf alle Einrichtungen unserer Universität zu verteilen. Und zum anderen erreichen wir dadurch, dass – bei konstanten Zuweisungen des Landes insgesamt – tradierte Ausstattungen von Fakultäten und wissenschaftlichen Disziplinen nach dem Leistungsprinzip neu geordnet werden können: Die Ausstattung einer jeden Einrichtung unserer Universität wird zukünftig noch konsequenter als bisher ihrer Leistungsfähigkeit folgen.

Die Neuordnung unserer internen Mittelverteilung orientiert sich an fachspezifischen Benchmarks und umfasst eine strukturelle und eine dynamische Komponente, die parallel verfolgt bzw. eingeführt werden.

Zur **strukturellen Komponente**: Zunächst erfolgt für jede Fakultät bzw. wissenschaftliche Disziplin der Ruhr-Universität die Festlegung eines Ausgangsbudgets, das sich an dem Vergleich zwischen ihrer aktuellen Leistung (Output) und Ausstattung (Input) mit fachspezifischen Benchmarks orientiert. Sofern sich daraus eine Ausstattungsdifferenz zum Status quo ergibt, wird danach der Zeitraum der erforderlichen Anpassung der

Ist-Ausstattung an die Soll-Ausstattung festgelegt, denn diese soll und kann sich nicht abrupt vollziehen. Durch die zeitliche Streckung gewinnen die Fakultäten bzw. wissenschaftlichen Disziplinen die notwendige Zeit, um sich an einen Ressourcenzuwachs oder Ressourcenverlust anzupassen. Selbstverständlich werden sich ausstattungsbezogene Ergebnisse von Berufungs- und Bleibeverhandlungen auch zukünftig in Form von (befristet oder dauerhaft positiven) Veränderungen des Budgets einer Fakultät bzw. wissenschaftlichen Disziplin auswirken.

Zur **dynamischen Komponente**: Wie bereits mehrfach erwähnt, werden flankierend zum vorliegenden HEP zwischen den Fakultäten und den sonstigen Einrichtungen der Universität und dem Rektorat hochschulinterne Zielvereinbarungen abgeschlossen. Sowohl jeweils für sich genommen als auch in ihrer Summe müssen diese Zielvereinbarungen dazu dienen, das Erreichen der Ziele der Universität (vgl. Kapitel 2.2) zu befördern. Dies bedeutet unter anderem, dass die fakultäts- bzw. disziplinspezifischen Ziele hinreichend anspruchsvoll formuliert sein müssen. Solche fakultäts- bzw. disziplinspezifischen Inhalte der Zielvereinbarung betreffen:

- einen Zielwert für die Anzahl der Absolvent/innen p.a. je Professur,
- einen Zielwert für die Höhe der Drittmiteinnahmen in € p.a. je Professur,
- Beiträge zu den in Kapitel 3 beschriebenen Zielen zur Weiterentwicklung von Lehre und Studium,
- Beiträge zu den in Kapitel 4 beschriebenen Zielen zur Förderung der Selbstständigkeit jüngerer Wissenschaftler/innen und
- Beiträge zu den in Kapitel 5 beschriebenen Zielen zum Ausbau des internationalen Forschungscampus.

## 7. DIE RUHR-UNIVERSITÄT IN DER GESELLSCHAFT

Universitäten sind Institutionen der Gesellschaft. Für uns sind der Ausbau der **Verankerung unserer Universität in der Gesellschaft** und ein **Miteinander mit den gesellschaftlichen Akteuren** grundlegende und selbstverständliche Aufgaben, denen

Während die Zielvereinbarungen Aussagen zu den zuerst genannten Zielwerten von allen Fakultäten bzw. wissenschaftlichen Disziplinen vorsehen, bieten die anschließend angesprochenen Beiträge zu den in den Kapiteln 3 bis 5 formulierten universitätsweiten Zielen den Fakultäten breiten Raum, um sich den eigenen Zielen und Schwerpunkten entsprechend zu positionieren.

Die Fakultäten entwickeln bis Mitte 2015 unter Berücksichtigung ihrer Fachkulturen und Forschungsformate Verfahren der leistungsorientierten Verteilung von strukturellen Budgetanpassungen.

Selbstverständlich gilt das Grundprinzip der an Benchmarks orientierten Ressourcenbemessung nicht nur für die Fakultäten und ihre wissenschaftlichen Disziplinen, sondern auch für die weiteren wissenschaftlichen Einrichtungen, die Betriebseinheiten und die Universitätsverwaltung. Wo immer möglich werden auch für diese Einrichtungen externe – bei serviceorientierten Einrichtungen: belastungsorientierte – Benchmarks herangezogen, um zu prüfen, ob ihre aktuelle Ressourcenausstattung gerechtfertigt ist. Auch bei diesen Einrichtungen unserer Universität wird es in Teilen zu einer zeitlich gestreckten Neuordnung in der Mittelallokation kommen.

Dies ist das Ziel: Wenn alle Mitglieder unserer Universität an der Umsetzung unseres Zukunftskonzeptes engagiert und kreativ mitwirken, kann sich langfristig die Ressourcenausstattung der Universität insgesamt so positiv verändern, dass sich die Rahmenbedingungen für Spitzenforschung und hohe Qualität in Lehre und Studium in allen Fakultäten und wissenschaftlichen Disziplinen spürbar verbessern.

### 7.1. DIE RUHR-UNIVERSITÄT FÜR DIE REGION

#### 7.1.1. BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN DES DOPPELTEN ABITUR-JAHRGANGS

Mit der Projektgruppe RUB.2013 hat sich unsere Universität intensiv und unter Berücksichtigung sämtlicher durch die Universität selbst beeinflussbarer Faktoren auf den doppelten Abitur-Jahrgang

wir uns bereits seit jeher auf vielfältige Weise stellen. Nach Maßgabe unserer Ressourcen werden wir unsere diesbezüglichen Initiativen weiter verstärken.

in NRW vorbereitet. Handlungsleitend war und ist die Maxime, dass allen Studienanfänger/innen des doppelten Abitur-Jahrgangs ein den Qualitätsstandards unserer Universität entsprechendes Studium ermöglicht werden kann.

Wir stellen ab dem Wintersemester 2013/14 insge-

samt bis zu 4.500 zusätzliche Studienplätze in unseren grundständigen Studiengängen bereit; hinzu kommen weitere 250 zusätzliche Studienplätze im klinischen Studienabschnitt der Medizin. Die zusätzliche Aufnahmekapazität ist insbesondere in auch in den Vorjahren besonders stark nachgefragten Studiengängen geschaffen worden und wird auf drei Studienjahre (2013/14, 2014/15 und 2015/16) verteilt. In 2013 wird die zusätzlich geschaffene Studienplatzkapazität durch die Abiturienten/innen vollständig in Anspruch genommen; die hierfür getroffene Fächerauswahl hat sich als sinnvoll erwiesen. Selbstverständlich sind und werden die diesbezüglichen Planungen so gestaltet, dass jederzeit ein flexibles Nachsteuern hinsichtlich der fach- und größenordnungsbezogenen Zusatzkapazitäten möglich bleibt.

### 7.1.2. WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER

Mit der wissenschaftlichen Weiterbildung leistet unsere Universität einen wichtigen Beitrag zum Wissens- und Technologietransfer von der Forschung in die Praxis. Hierbei nimmt die Akademie der Ruhr-Universität eine Schlüsselstellung ein. Sie baut die Inhalte und Formate in enger Kooperation mit den jeweiligen Fachvertretern/innen unserer Universität konsequent aus. Sie erarbeitet und verfolgt eine Strategie, wonach die auf dem Campus vertretenen, für den Wissens- und Technologietransfer aktivierbaren Potenziale in allen Disziplinen entfaltet werden.

Während der Laufzeit des HEP III wird die **Akademie der Ruhr-Universität** hinsichtlich ihrer externen Vernetzung sowie der Vermarktung und organisatorischen Begleitung unterschiedlicher Programmformate weiterentwickelt. Daraus erwächst ihr eine Mittlerrolle zwischen Gesellschaft, betrieblicher Praxis und universitärer Lehre und Forschung. Dies impliziert, dass die organisatorisch über die Akademie betreuten Programme von ihr in wirtschaftlicher Hinsicht vollständig verantwortet werden und sie hier ihr Entscheidungsrecht ausübt. Seit längerem etablierte Programme, die über andere Institutionen als die Akademie angeboten werden (z.B. Applied IT-Security über die International School of IT Security (isits AG); Organizational Management über das Institut für Arbeitswissenschaften;

## 7.2. DIE RUHR-UNIVERSITÄT IN DER REGION

### 7.2.1. UNIVERSITÄTSALLIANZ RUHR (UA RUHR)

Die Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr), bislang: Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR), ist der Regionalverbund der drei großen Universitäten auf der West-Ost-Achse des Ruhrgebiets: Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund. Die UA Ruhr hat seit ihrer Gründung am 12. März 2007 zahlreiche Anstöße gegeben, die

Steuerrecht über die Juristische Fakultät), bleiben vorerst dort beheimatet. Die Dienstleistungen der Akademie sollen in diesen Fällen über Kooperationsabkommen fruchtbar gemacht werden.

Die Akademie der Ruhr-Universität erweitert ihre Dienste durch die Organisation neuer Lehrangebote und -formate zur Förderung des weiteren Zusammenwachsens zwischen Stadt und Universität – Stichwort Blue Square-Akademie (Arbeitstitel, s.u.) – und nutzt dies zum Ausbau ihrer Geschäftsfelder in Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft durch den Aufbau einer eigenen Programmlinie „RUB Consult“/„RUB-Scout“.

Um die Markenbildung für die Bochumer Studienprogramme zu forcieren, ist eine intensive Pflege und Bindung unserer Alumni, insbesondere ihre kontinuierliche aktive Einbeziehung in die Weiterentwicklung der Studienprogramme, ein wichtiger Baustein.

Wir werden unseren Absolvent/innen die Möglichkeit bieten, gegen geringe Gebühr eingeschrieben zu bleiben und online-gestützt neueste Entwicklungen und Forschungsergebnisse in der eigenen Fachdisziplin mitverfolgen zu können. Wir werden zudem interessierten Bürger/innen die Möglichkeit bieten, an den wissenschaftlichen Erkenntnisprozessen durch unterschiedliche Formate teilhaben zu können und diese auch durch aktive Beteiligung mitzugestalten. Schließlich werden die Kontakte zur regionalen Wirtschaft auf eine strategische Basis gestellt, damit das gemeinsame Interesse an Wertebildung einen institutionalisierten Austauschrahmen findet. Die maßgeblichen Weichenstellungen für die Ausgestaltung von Programmlinien übernimmt die Akademie der Ruhr-Universität in Kooperation mit der **Stiftung der Ruhr-Universität**, deren Leitprojekt die **Blue Square-Akademie** werden soll (vgl. Kapitel 7.2.4).

Parallel und korrespondierend mit den Entwicklungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung reformieren wir unsere Aktivitäten zum Technologietransfer. Diese sollen unmittelbar in die gemeinsamen Entwicklungsvorhaben mit der Stadt zur Transformation der Region einmünden, um einen noch stärkeren Wirkungsgrad entfalten zu können.

dem Funktionsprinzip der Allianz „Kooperation und Wettbewerb“ folgen: Kooperation wo immer möglich, Wettbewerb wo immer nötig. Dabei wirkt sich das Motto der UA Ruhr „Gemeinsam besser“ positiv auf immer mehr Handlungsfelder und Vorhaben in Forschung, Lehre und Administration aus. Im DFG-Förderatlas 2012 wurde die UA Ruhr erstmals als eine zusammengehörige Wissenschaftsregion dargestellt: sie belegt



Platz 6 in Deutschland und ist damit eines der bedeutendsten nationalen Wissenschaftszentren.

Im Jahr 2013 verabschiedete die UA Ruhr ein gemeinsames Strategiepapier, das während der Laufzeit des vorliegenden HEP handlungsleitend sein wird. Als erstes neues Instrument konstituierte sich im Oktober 2013 der **Forschungsrat der UA Ruhr**, dem neben den drei Prorektor/innen für Forschung je Standort vier herausragende Forscher/innenpersönlichkeiten aus den verschiedenen Disziplinenbereichen angehören. Die Zielsetzungen des Forschungsrates der UA Ruhr bestehen in:

- der Erarbeitung eines Kooperationsvertrags für die Forschung, um zukünftig koordinierte Forschungsvorhaben als ein Standort beantragen zu können;
- der weiteren Profilierung der Allianz-Universitäten durch sich ergänzende bzw. standortübergreifende Forschungsschwerpunkte;
- der Ausarbeitung von Vorschlägen für eine abgestimmte Berufungspolitik zur Stärkung der Forschungsschwerpunkte sowie Einrichtungsvorschläge für UA Ruhr 2.0-Professuren.

In der Lehre gilt es, auf dem Weg zu einem gemeinsamen Lehrraum der UA Ruhr inhaltliche und administrative Hürden weiter abzubauen. Dabei ist die Prämisse handlungsleitend, dass jeder Bachelor-Studiengang an einem Standort vollständig studierbar ist und bleiben soll. Hingegen soll ein differenziertes Wahlpflichtangebot der UA Ruhr-Universitäten standortübergreifend von Master-Studierenden genutzt und ihnen angerechnet werden können. Regelungen zum „Spagat-Studium“ sollen auch unter den Bedingungen des neuen LABG gewährleisten, dass Fächerkombinationen, die an einem Standort nicht angeboten werden, auf zwei Standorte verteilt belegt und regulär studiert werden können.

Diese Form der intensiven Kooperation wird an einigen Stellen bereits besonders gezielt vorangetrieben. So bieten die Bochumer und die Duisburg-Essener Sozialwissenschaften gemeinsam ein vollständig englischsprachiges Semesterprogramm an, das Austauschstudierenden einen Verzicht auf deutschsprachige Lehrveranstaltungen ermöglicht und so die Attraktivität des Studiendortorts UA Ruhr für internationale Studierende steigert. Auch werden zunehmend gemeinsame Master-Studiengänge, aktuell beispielsweise in der Medizinphysik (Bochum und Dortmund) oder mit der in der Biodiversität (Bochum und Duisburg-Essen), eingerichtet.

Im Bereich der Infrastruktur werden die bestehenden Kooperationen im Bibliothekswesen und der Rechenzentren vertieft.

### 7.2.2. UNIVERCITY BOCHUM

Mit der Unterzeichnung der Charta der UniverCity am 25. November 2011 ist der zuvor lockere Verbund der Bochumer Hochschulen, des Akademischen Förderungswerks und der Stadt Bochum (das erste Treffen fand als Arbeitskreis Bo4 am 16. Juni 1998 statt) in ein neues Stadium eingetreten. Zudem konnten als weitere Mitglieder die IHK Mittleres Ruhrgebiet und Bo-Marketing gewonnen werden. Dort wurde 2013 ein UniverCity-Projektbüro eingerichtet.

Auf dieser Grundlage arbeiten nun alle maßgeblich Verantwortlichen für die regionale Entwicklung gemeinsam für die Weiterentwicklung der Wissensstadt Bochum. UniverCity ist damit auch zu einer Marke der Stadt Bochum geworden, der Slogan „Welcome to UniverCity Bochum“ ist geschützt. Für die Bürgerschaft wie für die kommunalen politischen und wirtschaftlichen Akteure wird dadurch die besondere Attraktivität des Hochschulstandortes Bochum sichtbar, der innerhalb des Ruhrgebiets die größte Zahl und Vielfalt an Hochschulen auf sich vereint.

### 7.2.3. 50 JAHRE RUHR-UNIVERSITÄT

Im Jahr 2015 feiern wir den 50jährigen Geburtstag unserer Universität, und gleichzeitig wird auch die Stadt Bochum auf 50 Jahre Universitätsstadt Bochum zurückblicken. Für das Ruhrgebiet hat diese erste neue Universität der Bundesrepublik Deutschland eine Erfolgsgeschichte eingeläutet: Heute findet sich im Ruhrgebiet die dichteste Hochschullandschaft in Europa.

Eine Lenkungs- und eine Projektgruppe „RUB50“ sowie Jubiläumsbeauftragte in den Einrichtungen unserer Universität bereiten die Jubiläumsveranstaltungen vor, die über die Geburtstagsfeier hinaus insbesondere folgende übergeordnete Zielsetzungen verfolgen:

- Darstellung der durch unsere Universität mitgeprägten Transformation der Industrieregion Ruhrgebiet („Strukturwandel“);
- Kommunikation von und Werbung für unsere Strategien zum Ausbau unserer Universität als internationale Forschungsuniversität mit hervorragendem Studienangebot;
- (Mit-) Entwicklung von Szenarien für die langfristige Entwicklung des Bochumer Südens (vgl. Kapitel 7.2.5);

- Demonstration der enger werdenden Verbindung zwischen Universität und Stadt;
- Stärkung der Verbindung der Alumni unserer Universität zu ihrer alma mater.

#### 7.2.4. UNIVERSITÄRE EINRICHTUNGEN IM STADTGEBIET AUSSERHALB DES CAMPUS

Aufgrund von Platzmangel siedeln wir zunehmend Einrichtungen außerhalb des Campus an. Die damit für Lehrende und Lernende verbundenen Nachteile werden aus regionaler Perspektive durch die „Belebung“ der Stadt durch universitäre Einrichtungen deutlich aufgewogen. In dieser Hinsicht besitzt der Bezug eines (gemieteten) Gebäudes im Zentrum der Bochumer City, welches – in Anspielung auf unser Logo – den Namen Blue Square erhalten hat, eine besondere Bedeutung (wobei engl. „square“ sowohl „Quadrat“ als auch „Platz“ heißen kann, was in diesem doppelten Sinn auch gemeint ist). Hier werden nicht nur Lehrveranstaltungen, die Studierende in die Innenstadt bringen, stattfinden, sondern auch Ausstellungen und andere öffentliche Veranstaltungen (Blue Square Akademie). Zudem bietet das Gebäude idealen Raum für Zusammenkünfte unterschiedlichster Art, und hier wird auch die Gesellschaft der Freunde der Ruhr-Universität e.V. (gdf) ein Büro haben.

Mit dem Blue Square und seinem Veranstaltungsportfolio wird die Universität in all ihren Facetten für die Bürgerschaft erlebbar und dadurch die Verbindung der Universität mit der Stadt und ihren Bürger/innen nachhaltig gefördert: „Die Ruhr-Universität ist unsere Universität.“

#### 7.2.5. BEITRÄGE DER RUHR-UNIVERSITÄT ZUR ENTWICKLUNG DER REGION

50 Jahre Ruhr-Universität fallen zusammen mit 50 Jahren Strukturwandel in der Region, und dieser hat bis heute nicht an Dynamik eingebüßt. Im Unterschied zu den Nachbarstädten ist die Zahl industrieller Arbeitsplätze in Bochum deutlich höher (ca. 30 % gegenüber 15 %) und damit die Abhängigkeit der Stadt von

der Schließung der großen Industrierwerke (2014: Opel) größer. Die Erkenntnis, dass die Hochschulen der Stadt entscheidend für die langfristige regionale Entwicklung sind, hat sich inzwischen durchgesetzt; die Ruhr-Universität ist inzwischen Bochums größter Arbeitgeber. Doch bislang gibt es nur allererste Ansätze einer planmäßig aufeinander abgestimmten Entwicklung der UniverCity Bochum.

Dieser Prozess hat sich im Jahr 2013 unter Einbeziehung unserer Universität intensiviert. Wir nehmen unsere Verantwortung nicht nur global, sondern auch regional ernst und bringen uns in die regionalen Planungsprozesse mit Vorschlägen und Konzepten ein. Damit profitieren nicht nur die Stadt und die Region, vor allem profitiert unsere Universität selbst, und zwar nicht materiell, sondern als kosmopolitisch attraktiver Standort: Denn hinsichtlich der Attraktivität unserer Universität für Studieninteressierte – in regionaler und vor allem auch in überregionaler und internationaler Hinsicht – ist der Standort in weiterem Sinne und nicht allein die Universität ausschlaggebend. Entscheidungen für ein Studium sind also immer auch Entscheidungen für einen Ort sind. Den Ausschlag gibt in nahezu jedem Fall die regional erzählte Geschichte, für die dieser Ort: Bochum (und kein anderer) steht. Von einem sich positiv entwickelnden „Image“ der Region gewinnt folglich auch unsere Universität einen Teil ihrer Attraktivität.

Daher werden wir uns mit unserer Expertise und ggf. zusammen mit unseren internationalen Partnern beteiligen an

- der Entwicklung von Zukunftsszenarien für den Standort Bochum-Süd im Kontext der Regionalentwicklung in der Nachbarschaft („Masterplan Bochum 4.0“);
- der Entwicklung und Umsetzung eines neuartigen Transfer-/Gründerkonzeptes, das bis 2015 projektreif sein soll.

Die Überlegungen zu diesen Punkten wurden bereits begonnen und sollen kontinuierlich fortgeführt werden.

## ANHANG: WEITERE DOKUMENTE IM KONTEXT DES HEP III

Internationalisierungsstrategie der Ruhr-Universität:

<http://international.rub.de/profil/internationalisierung/strategie/index.html.de>

Berufungsstandards der Ruhr-Universität:

[www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/aufgaben/abteilung1/angeklickt/1\\_07berufungsstandards\\_rub.pdf](http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/aufgaben/abteilung1/angeklickt/1_07berufungsstandards_rub.pdf)

Leitfaden der Ruhr-Universität zur geschlechtergerechten Ausgestaltung von Berufungsverfahren:

[www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/pdf/leitfaden-berufungsverfahren.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/pdf/leitfaden-berufungsverfahren.pdf)

Berufungsordnung der Ruhr-Universität:

[www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/amtliche/ab837.pdf](http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/amtliche/ab837.pdf)

Leitlinien der Ruhr-Universität für das Career Track-Programm:

[www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/berufungsverfahren/leitlinien-career-track.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/berufungsverfahren/leitlinien-career-track.pdf)

Rahmenplan Gleichstellung der Ruhr-Universität:

[www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/pdf/gleichstellung-an-der-rub-rahmenplan.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/pdf/gleichstellung-an-der-rub-rahmenplan.pdf)

Interne Zielvereinbarungen zur Gleichstellung:

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/im-fokus/zielvereinbarungen/index.html>

Leitbild Lehre der Ruhr-Universität:

[www.ruhr-uni-bochum.de/leitbild-lehre/grafiken/leitbild\\_lehre.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/leitbild-lehre/grafiken/leitbild_lehre.pdf)

Evaluationsordnung der Ruhr-Universität:

[www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/amtliche/ab585.pdf](http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/amtliche/ab585.pdf)

Programme der Ruhr-Universität zur internen Forschungsförderung:

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/universitaetsprogramme/>

