

Wissen schaffen. Wissen teilen.

# HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

2017-2021



LIFE | NATURE | SOCIETY

Wissen schaffen. Wissen teilen.

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

2017-2021

---

1	Vorwort	9
2	Selbstverständnis	11
3	Geschichte	15
4	Kurzfassung	16
5	Executive Summary (Englische Version der Kurzfassung)	20
6	Strategische Ausrichtung der HHU	25
6.1	Forschung	26
6.1.1	Gegenwärtige Lage	26
6.1.2	Entwicklungsziele	29
6.1.3	Maßnahmen	33
6.2	Lehre und Studienqualität	35
6.2.1	Gegenwärtige Lage	35
6.2.2	Entwicklungsziele	36
6.2.3	Maßnahmen	42
6.3	Bürgeruniversität	43
6.3.1	Gegenwärtige Lage	43
6.3.2	Entwicklungsziele	45
6.3.3	Maßnahmen	47
6.4	Wissenstransfer	48
6.4.1	Gegenwärtige Lage	48
6.4.2	Entwicklungsziele	48
6.4.3	Maßnahmen	51
6.5	Personal- und Berufsmanagement	52
6.5.1	Gegenwärtige Lage	52
6.5.2	Entwicklungsziele	55
6.5.3	Maßnahmen	56
6.6	Internationalisierung	58
6.6.1	Gegenwärtige Lage	58
6.6.2	Entwicklungsziele	59
6.6.3	Maßnahmen	61
6.7	Gleichstellung, Familie und Diversity	62
6.7.1	Gegenwärtige Lage	63
6.7.2	Entwicklungsziele	66
6.7.3	Maßnahmen	68

---

6.8	Finanzen und Ressourcen	69
6.8.1	Gegenwärtige Lage	69
6.8.2	Entwicklungsziele	72
6.8.3	Maßnahmen	73
6.9	Bauliche Infrastruktur	74
6.9.1	Gegenwärtige Lage	74
6.9.2	Entwicklungsziele	77
6.9.3	Maßnahmen	77

# 1 VORWORT

Die Heinrich-Heine-Universität (HHU) legt ihren zweiten Hochschulentwicklungsplan mit einem Zeithorizont bis zum Jahr 2021 (HEP 20.21) vor. Im Fokus der hier beschriebenen Entwicklungsplanung stehen die Analysen und strategischen Maßnahmen für eine konsequente qualitative und quantitative Weiterentwicklung und Leistungssteigerung der HHU in der Forschung sowie im Studienangebot und der Studienqualität. Daneben tritt die Profilierung als Bürgeruniversität, die sich als Impulsgeberin für ökonomische und gesellschaftliche Innovationsprozesse versteht. Zur Unterstützung der Kernaufgaben der Universität werden auch die Abläufe in Management und Verwaltung weiter verbessert.

Die Entwicklungsplanungen des Rektorats, der Fakultäten sowie der Zentralen und der administrativen Einrichtungen der HHU werden synoptisch vorgestellt und mit konkreten Maßnahmen für die zukünftige universitäre Entwicklungsstrategie versehen.

Die Umsetzung des Hochschulentwicklungsplans der HHU dient insbesondere

- der Stärkung der Profildomänen LIFE | NATURE | SOCIETY im Forschungsportfolio,
- der Steigerung der Motivation von Studierenden und Lehrenden,
- einer qualitätsgesicherten Erhöhung der Zahlen an Absolventinnen und Absolventen
- dem Transfer von Wissen in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur,
- der Verstärkung und Optimierung der universitätsweiten strukturierten Graduiertenausbildung,
- der Vertiefung und Erweiterung der internationalen Vernetzung,
- dem strategischen Diversity Management,
- einer Optimierung des Einsatzes von finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen,
- der Qualitätsverbesserung von Dienstleistungen, die Forschung und Lehre unterstützen.

Ziel des Hochschulentwicklungsplans ist es, die Attraktivität und Leistungsfähigkeit sowie die nachhaltige Entwicklung der HHU zu stärken. Die hochschulinterne Abstimmung der Entwicklungsplanung hat zu einem konstruktiven und transparenten Dialog über die Strategie der HHU geführt. Diese Strategie soll im Planungszeitraum auf Basis der im HEP 20.21 vereinbarten Maßnahmen umgesetzt werden. Werden Änderungen an den äußeren Rahmenbedingungen erkennbar oder kommt es zu neuen Entwicklungen, werden die Universitätsleitung und die Gremien der HHU mit adäquaten Modifikationen reagieren.

Das Rektorat der HHU legt mit dem HEP 20.21, unter Berücksichtigung der Entwicklungspläne der Fakultäten sowie der Zentralen und der administrativen Einrichtungen, den Hochschulentwicklungsplan gemäß §16 Abs. 1a Satz 1 HG NRW vor.



Univ.-Prof. Dr. Anja Steinbeck  
Rektorin



Univ.-Prof. Dr. Klaus Pfeffer  
Prorektor für Strategisches Management  
und Chancengerechtigkeit



Dr. Martin Goch  
Kanzler



Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß  
Prorektor für Studienqualität und Personalmanagement



Univ.-Prof. Dr. Andrea von Hülsen-Esch  
Prorektorin für Internationales



Univ.-Prof. Dr. Peter Westhoff  
Prorektor für Forschung und Transfer

## 2 SELBSTVERSTÄNDNIS

Die Heinrich-Heine-Universität in der Landeshauptstadt Düsseldorf ist eine international orientierte Universität im Herzen Europas. Sie bekennt sich zur Idee der autonomen Universität als dem Zentrum der Wissensgesellschaft. Sie steht für Toleranz, Weltoffenheit und Freiheit im Geiste ihres Namenspatrons Heinrich Heine.



### HHU DIE FORSCHUNGSUNIVERSITÄT

Die hohe Wertschätzung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und eine ausgezeichnete Forschungsinfrastruktur schaffen ein hervorragendes Umfeld für Wissenschaft auf internationalem Niveau.

Die HHU fördert insbesondere transdisziplinäre Forschungsverbünde, um kreative und zukunftsweisende Lösungen durch den Austausch von Wissen, Methoden und Technologien über Grenzen hinweg zu stimulieren. Führende Wissenschaft braucht einen Austausch von Ideen und Erkenntnissen, welcher nicht nur die Grenzen von Disziplinen, sondern auch die Grenzen von Ländern und Kulturen überschreitet.



### HHU DIE LEHRUNIVERSITÄT

Ziel der akademischen Lehre ist es, erstklassige Studierende mit attraktiven Berufsperspektiven auszubilden, die über umfangreiche fachliche und überfachliche Kompetenzen verfügen und sich ihrer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind. Das Studium ist geprägt von partnerschaftlichem Lehren und Lernen, der engen Verknüpfung von Forschung und Lehre, einem hohen Maß an Praxisbezug der erworbenen Fertigkeiten sowie einem professionellen Qualitätsmanagement. Die HHU versteht sich als moderne Universität im europäischen Bildungsraum und fördert internationale Mobilitätschancen. Sie steigert ihre Attraktivität für Studierende aus dem Ausland und unterstützt ihre Studierenden bei Auslandsaufenthalten.



## HHU DIE BÜRGERUNIVERSITÄT



Die HHU versteht sich als Bürgeruniversität, die den offenen Dialog sucht. Ihre Verankerung in der Landeshauptstadt Düsseldorf, in der Region und im Bundesland Nordrhein-Westfalen sowie in Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft ist prägend. Die HHU unterstützt forschungs- und wissensbasierte Unternehmensausgründungen als eine besonders nachhaltige und effiziente Form des Wissens- und Technologietransfers. Sie fördert – ganz im Sinne Heinrich Heines – Erkenntnis und Reflexion bei allen Menschen, die in Kontakt mit ihr stehen. Hierbei legt sie besonderen Wert darauf, mittels der in ihr generierten wissenschaftlichen Erkenntnisse die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungsprozesse in Stadt und Region verantwortungsvoll mitzugestalten.

## HHU DIE UNIVERSITÄT FÜR DEN WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHS



Die HHU setzt ihre Profilierung als attraktiver Standort für den wissenschaftlichen Nachwuchs verantwortungsvoll fort. Sie bietet Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern bereits beginnend mit der Promotionsphase weitreichende Unterstützung. Durch die Etablierung eines Tenure Track-Verfahrens werden jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nach der Promotion aussichtsreiche Karrierewege eröffnet. Die Personalentwicklung der HHU zielt darauf, die Leistungspotentiale von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zu realisieren. Dabei werden auch alternative Karrierewege zur Professur (Universitätsdozentin bzw. -dozent, Wissenschaftsmanagerin bzw. -manager) berücksichtigt.

## HHU DIE INTERNATIONALE UNIVERSITÄT



Die HHU versteht sich als eine interkulturell offene Universität, die sich weltweit vernetzt und weltanschaulich neutral ist. Sie baut ihre internationalen Netzwerke und Beziehungen strategisch weiter aus. Erklärtes Ziel ist es, für herausragende Forschungspersönlichkeiten, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem In- und Ausland in den Fakultäten, den Zentralen Einrichtungen und der Universitätsadministration attraktiv zu sein, exzellente Studierende aus dem In- und Ausland zu gewinnen sowie die Anzahl der Auslandsaufenthalte ihrer Mitglieder erheblich zu steigern. Die HHU strebt weiterhin an, den Anteil der Professorinnen und Professoren mit internationalem Erfahrungshintergrund kontinuierlich zu erhöhen.

## HHU DIE UNIVERSITÄT DER CHANCENGERECHTIGKEIT

Chancengerechtigkeit ohne Diskriminierung aufgrund geschlechtsbedingter, ethnischer, kultureller, sozialer, religiöser, weltanschaulicher, durch Alter, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung oder durch Herkunft bedingter Unterschiede ist an der HHU gelebte Praxis. Insbesondere unterstützt die HHU Frauen mit dem Ziel des gleichberechtigten Zugangs zu allen Führungspositionen, und sie schafft familienfreundliche Studien- und Arbeitsbedingungen.

Die HHU entwickelt ihre Campuskultur aktiv weiter und stärkt den Gemeinschaftssinn, der mit der Vision eines gemeinsamen Forschens, Lehrens, Lernens und Lebens verbunden ist.



## HHU DIE CAMPUSUNIVERSITÄT

Alle für Forschung und Lehre benötigten Einrichtungen der Universität sind auf einem Campus vereint: von den Fakultäten und dem Universitätsklinikum über die Universitätsverwaltung und die Universitäts- und Landesbibliothek, dem Zentrum für Informations- und Medientechnologie und weiteren Zentralen Einrichtungen bis hin zu den Studierendenwohnheimen und Kindertagesstätten. Das garantiert kurze Wege, fördert aktive Kooperationen in Forschung und Lehre über Fächergrenzen hinweg und ermöglicht sozialen Austausch und lebendige Kommunikation zwischen allen Mitgliedern und Angehörigen der HHU. Der Campus ist ein Ort studentischer Kultur mit sportlichen, gesellschaftlichen und künstlerischen Angeboten.







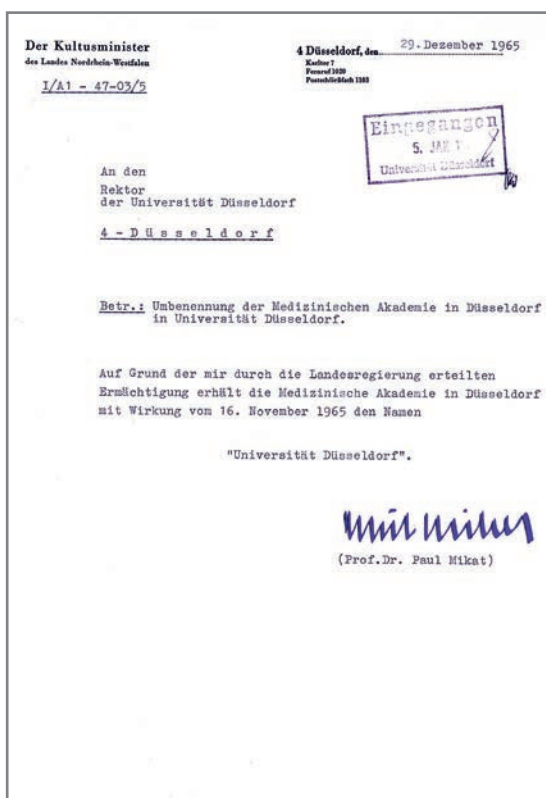
### 3 GESCHICHTE

Die Heinrich-Heine-Universität ist aus der im Jahr 1907 ins Leben gerufenen „Düsseldorfer Akademie für praktische Medizin“ entstanden. 1965 wurde sie als „Universität Düsseldorf“ gegründet. Sie umfasste zunächst zwei Fakultäten: die Medizinische Fakultät und die Naturwissenschaftlich-Philosophische Fakultät. Aus der Naturwissenschaftlich-Philosophischen Fakultät gingen im Jahr 1969 die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und die Philosophische Fakultät hervor.

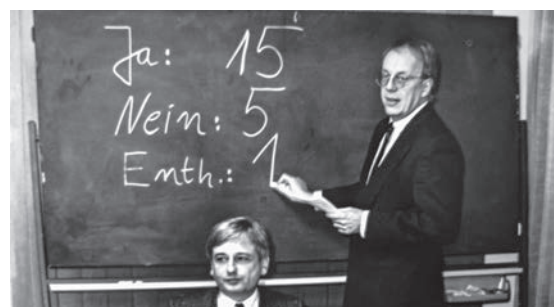
Im Jahr 1988 gab sich die Düsseldorfer Universität den Namen „Heinrich-Heine-Universität“.

Ergänzt um die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (1990) und die Juristische Fakultät (1993) verfügt sie heute über fünf starke Fakultäten.

Ihre dynamische und erfolgreiche Entwicklung der zurückliegenden Jahrzehnte will die HHU auch in Zukunft fortsetzen.



Erlass des Kultusministers *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Paul Mikat*, durch den die Medizinische Akademie in Düsseldorf mit Wirkung vom 16.11.1965 in eine Universität umgewandelt wurde und den Namen „Universität Düsseldorf“ erhielt.



Dokumentation des Abstimmungsergebnisses der Senatssitzung am 20. Dezember 1988 zur Umbenennung der Universität Düsseldorf in Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Festakt anlässlich der Benennung der Universität Düsseldorf nach Heinrich Heine am 19. Juni 1989



Vortragende des Festakts: *Klaus Bungert*, Bürgermeister der Landeshauptstadt Düsseldorf, *Dr. h.c. Johannes Rau*, Ministerpräsident NRW und *Prof. Dr. Gert Kaiser*, Rektor der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

LIFE  
NATURE  
SOCIETY

## 4 KURZFASSUNG – HEP 20.21

Die **Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf** (HHU) ist eine erfolgreiche, dynamische und innovative Universität. Seit ihrer Gründung im Jahr 1965 verfolgt die Universität kontinuierlich eine Wachstumsstrategie und umfasst heute fünf Fakultäten mit 365 Professuren sowie elf zentrale bzw. fakultätsübergreifende Einrichtungen.

Die HHU beabsichtigt mit dem Hochschulentwicklungsplan HEP20.21 den Auf- und Ausbau eines unverwechselbaren Profils.

Die strategischen Maßnahmen des Hochschulentwicklungsplans ermöglichen eine stringente qualitative und quantitative Weiterentwicklung der Universität und positionieren sie zentral in den Gebieten der Lebens-, Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften.

Erklärtes Ziel der Planung ist es, die Attraktivität der HHU für herausragende Forschungspersönlichkeiten, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fakultäten, den Zentralen Einrichtungen und der Universitätsadministration weiter zu steigern sowie exzellente Studierende zu gewinnen und eine hervorragende Studienqualität zu gewährleisten.

Die HHU entwickelt im Bereich der **Forschung** ihre wissenschaftlichen Schwerpunkt-, Potential- und Entwicklungsbereiche durch strategische Maßnahmen weiter. Dies erfolgt durch einen gezielten Einsatz des Strategischen Forschungsfonds, die Etablierung des Innovationsfonds der HHU, die Reorganisation der Heine Research Academies (HeRA), die Weiterentwicklung des Biologisch-Medizinischen Forschungszentrums und die Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der HHU.

Diese Maßnahmen ermöglichen es, die qualitativen und quantitativen Ziele der HHU im Zeitraum der wissenschaftlichen Entwicklungsplanung bis zum Jahr 2021 zu erreichen.

Tragfähige wissenschaftliche Interaktionen mit den außeruniversitären und universitären Partnerinstitutionen werden verstärkt und erweitert.

Zusätzlich zum Exzellenzcluster und den bestehenden Sonderforschungsbereichen (SFB) sollen mehrere neue Initiativen im Entwicklungszeitraum initiiert werden: Die Weiterführung und Neueinwerbung von Exzellenzclustern in der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder, die Etablierung von neuen SFBs, Forschergruppen und Graduiertenkollegs, die Einwerbung weiterer European Research Council-Grants, von Emmy-Noether-Nachwuchsgruppen sowie von Forschungsvorhaben mit Förderung durch das BMBF und weiterer Drittmittelgeber sind dabei konkrete Entwicklungsziele. Dabei wird auch die Breite der universitären Forschung beachtet, die Anknüpfungspunkte für neue Forschungsbereiche bietet.

Die Verbesserung und der Zuwachs der Forschungsleistung durch Verbundforschungsvorhaben und Individualforschungsprojekte sollen zu einer Steigerung der globalen jährlichen Drittmittelinwerbung (inklusive Medizin) auf ca. € 81 Mio. (derzeit ca. € 50 Mio.) bis zum Jahr 2021 führen.

Die HHU verbindet hervorragende Forschung mit herausragender **Lehre**. Der HEP 20.21 antizipiert die qualitativen und quantitativen Herausforderungen, die zukünftige Studierendengenerationen an die Universität stellen werden. Die HHU verbessert die Qualität ihrer Lehre durch spezifische Entwicklungsprogramme stetig. Ihre wesentlichen strategischen Ziele hierbei sind die qualitätsgesicherte Erhöhung der Zahlen an Absolventinnen und Absolventen, die Förderung sowie Neu- und Weiterentwicklung innovativer interdisziplinärer und attraktiver Bachelor- und Masterstudiengänge, die Verbesserung der Studienbedingungen und der Studierbarkeit, die Beratung der Studierenden und die Verbesserung der Serviceleistungen entlang des studentischen Lebenszyklus sowie die verstärkte Digitalisierung in Studium und Lehre und in administrativen Prozessen.

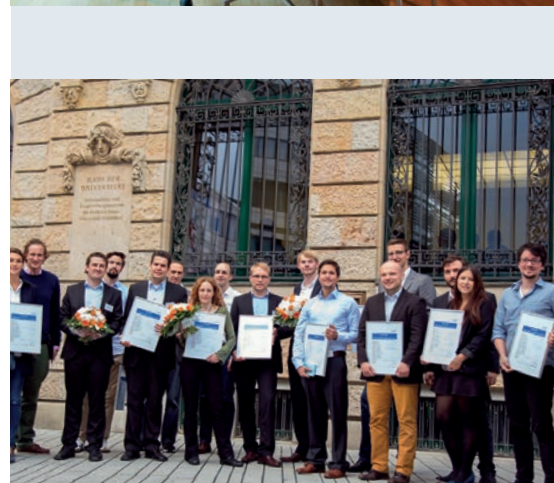
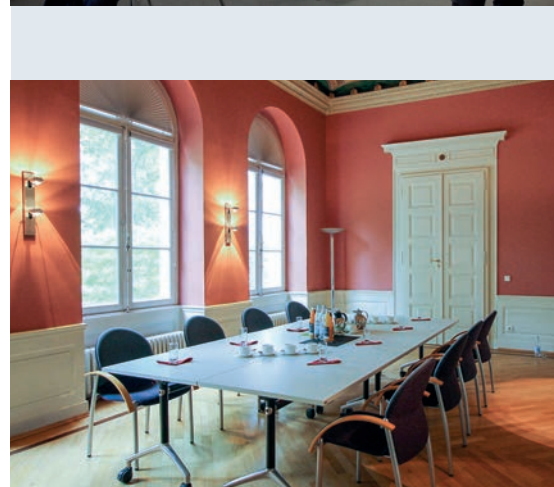
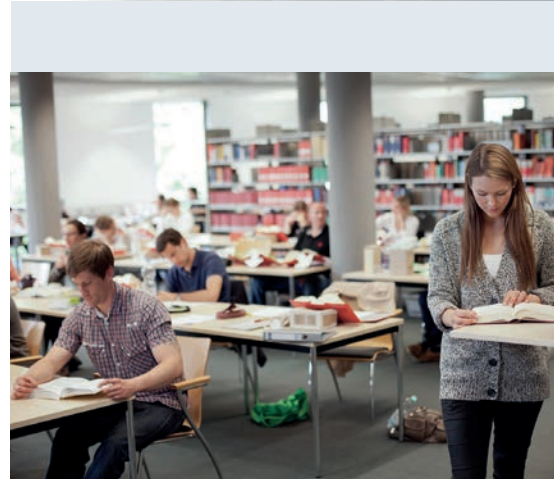
Die konkreten Ziele der HHU im Studienangebot sind die Erfüllung des Hochschulpakts III inklusive des Sonderprogramms Medizin sowie des Masterprogramms NRW mit dem Erreichen ei-



ner Studierendenzahl von 29.000 bis 34.000 (bisher 32.000) in 80 bis 86 Studiengängen (bisher 80). Der HEP 20.21 rechnet mit 17.000 bis 20.000 Studierenden in den Bachelorstudiengängen an der HHU, einer Steigerung der Studierenden in den Masterstudiengängen auf 4.000 bis 6.000 und einer gleichbleibenden Studierendenzahl in den Staatsexamensstudiengängen bei 5.500 bis 5.700. Die Zahl der Absolventinnen und Absolventen soll bis 2021 auf bis zu 4.000 per annum gesteigert werden. Die Zahl der Promovierenden wird sich auf mehr als 2.500 erhöhen.

Die HHU wird ihr Profil als **Bürgeruniversität** schärfen. Bereits heute ist die Universität in der Landeshauptstadt sehr präsent. Dazu tragen die zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen bei, die sich sowohl an Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch an Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft richten. Darüber hinaus bietet die HHU eigens für Bürgerinnen und Bürger sowie Kooperationspartnerinnen und -partner konzipierte Veranstaltungen zur Förderung des Dialogs an. Im Planungszeitraum werden die Auftaktkonferenz „Wissensregion Düsseldorf“ und die Bewerbung in der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ wichtige Schritte im Profilgebungsprozess sein. Hier gilt es zum einen, eine strategische und strukturelle Verankerung des Gedankens der Bürgeruniversität in der Universität zu erreichen. Zum anderen werden innovative Formate des Wissenstransfers entwickelt und umgesetzt. Weitere Zielgruppen sollen intensiver in den Dialog eingebunden werden. Das Veranstaltungsprogramm im Haus der Universität und im Schloss Mickeln wird stärker an die strategische Ausrichtung der Universität angepasst. Schließlich soll das für Fundraising ausgezeichnete Umfeld in Düsseldorf zukünftig noch breiter genutzt werden. Im Zuge dessen sollen die Interaktionen mit dem Netzwerk von Förderinnen und Förderern sowie Stifterinnen und Stiftern weiter professionalisiert werden.

Die HHU fördert den **Transfer von Wissen und Technologie** zwischen Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft durch ein gründerfreundliches Umfeld und durch die Stärkung der Wissenschaftskommunikation. Wissen und



Technologien sind bedeutsame Ressourcen für die Konkurrenzfähigkeit sowohl von Unternehmen als auch von Universitäten. Die HHU bietet vielfältige wissenschaftliche Dienstleistungen und unterhält Kooperationen schwerpunktmäßig in der biomedizinischen, pharmazeutischen sowie chemischen Forschung und Entwicklung. Das Spektrum der Kooperationen mit der Wirtschaft reicht dabei von gemeinsamen Forschungsprojekten bis hin zu Forschungsdienstleistungen, z. B. bei der Analyse komplexer Daten oder der Entwicklung von Arzneimitteln. Partnerinnen und Partner sind öffentliche Einrichtungen und Verbände sowie internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen. Die HHU ist ein bedeutender Standortfaktor für die Attraktivität der Region.

Die HHU setzt ihre Profilierung als attraktive Einrichtung für den **wissenschaftlichen Nachwuchs** verantwortungsvoll fort. Sie bietet Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern bereits beginnend mit der Promotionsphase weitreichende Unterstützung und eröffnet ihnen aussichtsreiche Karrierewege. Sie beteiligt sich am neuen Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure Track-Programm).

Die HHU positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin für wissenschaftliches Personal und Personal in Technik und Verwaltung. Ziel des **Personalmanagements** ist es, exzellente Fach- und Führungskräfte in Forschung, Lehre und Wissenschaftsadministration zu gewinnen und diese durch hervorragende Beschäftigungsbedingungen langfristig zu binden. Dazu setzt die HHU nicht nur die Pflichten um, die sich für sie als Arbeitgeberin aus dem „Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal“ ergeben, sondern sie ergreift darüber hinaus Maßnahmen, die sich einerseits an die Beschäftigten der HHU, andererseits an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber richten.

Die HHU hat sich auf den Weg gemacht, die **Internationalisierung** auszubauen. Sie wird ihr Profil und ihre Stärken international sichtbar machen und die Rahmenbedingungen für die beteiligten Universitätsangehörigen sowie

für internationale Studierende, Gast- und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie für fest angestellte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch die Einrichtung eines Welcome-Centers, die Etablierung einer Willkommenskultur und die Einführung eines Sprachenkonzepts verbessern. Es sollen exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland für die HHU gewonnen werden. Zudem werden die Internationalisierung des Lehrangebots ausgebaut und die Mobilität aller Statusgruppen an der Universität erhöht werden. Diesen Zielen dient auch eine Optimierung der in den Fakultäten vorhandenen Strukturen, Kontakte und Kommunikationsflüsse sowie eine synergetische Bündelung und strategische Ausrichtung der Auslandskontakte für die HHU. Schließlich sollen die Studierenden in die Lage versetzt werden, international im Rahmen der Wissenschaft auftreten zu können und eine zunehmend interkulturelle Gesellschaft auch im jeweiligen Heimatland mit zu gestalten.

Die Herstellung von **Chancengerechtigkeit** durch Gender Mainstreaming, durch Optimierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie mittels Diversity Management bildet für die HHU ein zentrales Handlungsfeld innerhalb der universitären Entwicklungsplanung. Diversity Management, verstanden als systematische Berücksichtigung der vielfältigen Perspektiven sowie der berechtigten Interessen unserer Studierenden und unseres Personals an guten Forschungs-, Studien- und Arbeitsbedingungen, bildet eine Querschnittsaufgabe, die an der HHU im engen Verbund mit dem Gender Mainstreaming umgesetzt wird. Die HHU verfolgt das Ziel, die Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Organisationsebenen dauerhaft zu festigen und in ihren Leitungsaufgaben zu verankern. Gleichstellungsaspekte fließen in die Gestaltung aller Maßnahmen und Entscheidungen mit Bezug auf das Universitätspersonal, die Organisationsentwicklung und die strategisch-inhaltlichen Aufgaben der Universität ein. Die HHU wird auch in den kommenden Jahren am Audit „familiengerechte hochschule“ partizipieren und ist im Diversity-Audit „Vielfalt gestalten“ vertreten. Bis zum Abschluss der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans im Jahr 2021 soll die HHU über ein



Diversity Leitbild, ein auf die Charakteristika der HHU abgestimmtes Diversity Management Profil und über ein klar definiertes Portfolio an zielgerichteten und nachhaltigen Maßnahmen in den Handlungsfeldern Gleichstellung, Familie und Diversity verfügen.

Integraler Bestandteil des Hochschulentwicklungsplans ist eine vorausschauende und transparente **Finanz- und Ressourcenplanung**. Universitäten benötigen Grundfinanzierungsmittel für den Erhalt ihrer Forschungsbasis sowie ihrer Lehr- und Managementaufgaben. Sie brauchen eine verlässliche und auskömmliche Finanzierung, um neue Schwerpunkte vorzufinanzieren und ihren Fächerkanon an neue Bedürfnisse anpassen zu können. Die HHU reagiert auf diese Herausforderung einerseits mit einem Einsparungsprogramm zur Reduktion der strukturellen Finanzierungslücke im regulären Landeshaushalt und andererseits mit der Bildung eines Innovationsfonds zur Unterstützung zukunftssträchtiger wissenschaftlicher Initiativen. Im Verbund mit der anstehenden Verstetigung von Hochschulpaktmitteln durch das Land NRW gewährleisten diese Maßnahmen eine bis über das Jahr 2021 hinausgehende verlässliche Finanzbasis und die Erhaltung der Innovationsfähigkeit der HHU.

Die HHU bietet mit einem zusammenhängenden **Campus** außerordentlich gute Bedingungen für Studium, Lehre und Forschung. Hierzu trägt bei, dass auch das Universitätsklinikum Düsseldorf Teil dieses Campus ist – ein seltener Vorteil bei medizinführenden Universitäten. Die HHU ist dadurch im Vergleich zu vielen anderen Hochschulen eine Universität der kurzen Wege. Dies erleichtert Studierenden ihr Studium und den Forscherinnen und Forschern die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Eine Herausforderung von andauernder Aktualität ist die **bauliche Infrastruktur**. Sie stammt im Kern aus den 1960er und 1970er Jahren. Es sind nicht nur die Voraussetzungen für die Finanzierung ihrer Erhaltung, Sanierung, Modernisierung und Erweiterung zu schaffen, die notwendigen Baumaßnahmen müssen zudem im laufenden Vollbetrieb erfolgen.

## FAZIT

Die HHU stärkt durch den HEP 20.21 mittels der strategischen Universitätsentwicklungsplanung und der daraus abgeleiteten vorausschauenden und transparenten Finanz- und Ressourcenplanung unmittelbar ihre leistungsfähigen Fakultäten und Zentralen Einrichtungen in Forschung, Lehre, Studium und Universitätsmanagement.

Sie setzt ihren Claim „**Wissen schaffen, Wissen teilen**“ konstruktiv um und gestaltet ihr Profil in den Bereichen Life | Nature | Society.

Die HHU setzt diese Profilbildung fort, um den zukünftigen Herausforderungen in Wissenschaft, Bildung, Transfer und Hochschulmanagement gewachsen zu sein und ihre gesellschaftlichen Aufgaben nachhaltig im Sinne ihres Namenspatrons mit Toleranz, Weltoffenheit und geistiger Freiheit zu erfüllen.

## 5 EXECUTIVE SUMMARY

Heinrich Heine University is a successful, dynamic and innovative university. Since its foundation in 1965, HHU pursues a continuous growth strategy. Today, HHU comprises five faculties with 365 professorships and eleven central and interdisciplinary facilities.

HHU aims to develop a uniquely distinct profile through its developmental plan HEP 20.21.

The strategic measures of this developmental plan HEP 20.21 will result in stringent qualitative and quantitative advancements of Heinrich Heine University and will position HHU thematically in the areas of life sciences, natural sciences, the humanities, and social sciences.

It is the explicit goal of this road map to increase the attractiveness of HHU for outstanding researchers, for junior faculty, for excellent graduate students, for postdoctoral fellows, and for highly motivated members of faculties as well as for staff within the central university administration and interdisciplinary facilities. HHU also endeavors to attract outstanding students by providing excellent research and teaching programs.

Heinrich Heine University Düsseldorf is further developing its **research** profile. Three kinds of areas have been identified and will be further enhanced through strategic intramural programs: core areas, areas with high potential, and areas to be further developed. This is implemented by strategic funding of new research endeavors (strategic research fund), the establishment of a HHU innovation fund, the reorganization of the Heine graduate academies (HeRA), and the extension of its Interdisciplinary Biomedical Research Center as well as the support of individual researchers.

These specific measures will allow our university to reach its ambitious qualitative and quantitative aims within the scientific developmental planning by the year 2021. Sustainable scientific alliances with our non-university partner institutions and our university partners will be strengthened and broadened.

In addition to HHU's Cluster of Excellence and already established Collaborative Research Centers (CRC), our university endeavors to establish more research initiatives: the continuation and the procurement of new Clusters of Excellence funded by the federal government and federal states, the establishment of new DFG CRCs, DFG research units and research training groups as well as the procurement of additional European Research Council Grants and Emmy-Noether junior research groups funded by the DFG and BMBF as well as other granting organizations are specific developmental aims. In this regard, the broadness of research is considered advantageous as a source for new research areas at HHU.

Implementation of the goals outlined above should lead to an increase in scientific output due to collaborative and individual research projects, and result in a significant increase in the annual extramural funding for research activities (from currently approx. € 50 millions to approx. € 81 millions until the year 2021).

Heinrich Heine University combines outstanding research with excellent **education**. The road map HEP 20.21 anticipates the qualitative and quantitative challenges posed by future generations of students. HHU continuously improves the quality of teaching through specific programs. Its strategic aims include an increase of the proportion of graduating students, the development, promotion and advancement of interdisciplinary and innovative Bachelor and Master programs, the improvement of the overall study conditions and the feasibility of degree programs, the amelioration of central services in accordance with the students life cycle and an increased digitization in teaching and studying as well as in administrative processes.

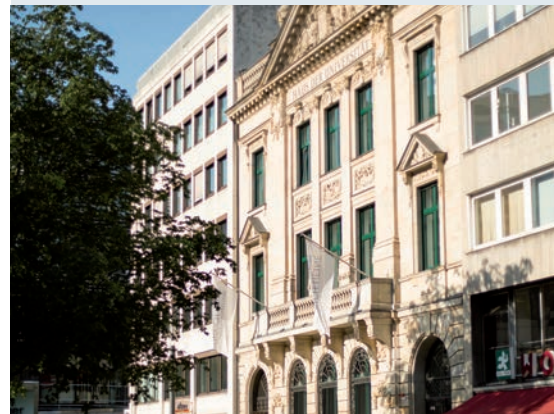
HHU aims to comply with the Higher Education Pact III of the German Government including the special program for medicine of North Rhine-Westphalia as well as the master program by reaching a total number of students in the range of 29,000 to 34,000 (currently 32,000) in 80 to 86 study programs (today 80). This entails



an increase in teaching capacity and in the degree of capacity utilization of Bachelor study programs, ultimately leading to up to 20,000 Bachelor students, an increase in the number of Master students up to 4,000 to 6,000, and steady numbers of students in state examination graduate programs (Law, Medicine, Dentistry, Pharmacy) to approximately 5,500 to 5,700. The yearly number of graduates will reach up to 4,000 by 2021. An expansion of the number of students in doctoral programs to more than 2,500 is planned.

The Heinrich Heine University plans to sharpen its profile as a **Citizen university**. HHU has already developed a strong presence in Düsseldorf, the state capital of North Rhine-Westphalia. Many publicly visible events addressing students, scientists, as well as representatives from politics, economy, culture and society are being held every year. Further target audiences shall find stronger consideration in this dialogue. Moreover, HHU offers specially tailored activities to foster the dialogue with citizens and cooperating partner institutions. The road map HEP 20.21 includes an application for the program “innovative educational institution” funded by the federal government and the state of North Rhine-Westphalia. The kickoff conference for the “knowledge region Düsseldorf” will represent an important step towards this application and towards the process of strategically and structurally anchoring the idea of the citizen university within HHU. The concept of the citizen university also entails innovative formats of science transfer that will be further developed and implemented. Events held at the House of the University and at Schloss Mickeln will be positioned thematically according to HHU’s strategy in the future. Finally, the excellent environment for fundraising in Düsseldorf will be progressively exploited. HHU’s fundraising shall be further professionalized by building networks of sponsors and benefactors.

HHU promotes the **transfer of knowledge and technology** between science, society, and economy through an environment that promotes entrepreneurship strengthens scientific communication. Knowledge and technologies are important resources for competitiveness of companies as well as of universities. HHU offers versatile





scientific services and supports co-operations with emphasis on biomedical, pharmaceutical and chemical research and development. The spectrum of co-operations with businesses encompasses joint research projects and research services such as the analysis of complex data or the development of therapeutics. Partners are public institutions and associations as well as international companies and medium sized enterprises. HHU's presence at the location is an important factor for the economic attractiveness of the region.

HHU continuously furthers its profile and reputation as an attractive institution for **young researchers**. HHU offers far-reaching support for junior researchers from the beginning of the PhD and opens up promising career opportunities. HHU participates in the tenure track program for junior researchers funded by the federal government and state of North Rhine-Westphalia.

HHU positions herself as an attractive employer for researchers as well as technical and administrative staff. The aim of our **human resources management** is to win excellent specialists and leaders in their field for research, education and science administration and to ascertain their long-term commitment through excellent employment conditions.

HHU has embarked to widen its **internationalization**. This will be achieved by increasing the visibility of its profile and strengths and by improving the general conditions for all university members, international students, scholars, junior researchers and permanent scientists through the establishment of a Welcome Center, implementation of a welcome culture and the introduction of a language concept. Excellent scientists from abroad shall be attracted to HHU. Furthermore, the internationalization of teaching will be expanded and the mobility of all member groups of HHU will be increased. These aims will be supported by an optimization of current structures of faculties, contacts and communication channels as well as a strategic pooling and focusing of international partners. Finally, students shall be empowered to represent their research inter-

nationally and to shape the inter-cultural society also in their respective country of origin.

Establishing **equal opportunities** by gender mainstreaming, optimization of the reconciliation of work and family life as well as diversity management represent a central area of activity within the university's developmental planning. Diversity Management, defined as systematic consideration of the perspectives and interests of our students and staff for good research, education and work conditions, represents a cross-sectional topic which is implemented together with gender mainstreaming at HHU. Our university pursues the aim of strengthening gender equality at all organizational levels and to embed it in university management tasks. Gender aspects shall be included into all measures and decisions with regard to university staff, the development of the organization and the strategic decisions of HHU. In the future, HHU will again participate in the audit "familiengerechte hochschule" and takes part in the audit "Vielfalt gestalten". Until the end of the road map HEP 20.21 HHU shall have a diversity mission statement and management profile at its command as well as a clearly defined portfolio of activities in the field of gender equality, family and diversity.

An anticipatory and transparent **financial and resource** planning represents an integrated part of HHU's developmental plan HEP 20.21. Universities need to be provided with funds to maintain their basic functions in research, teaching and administration. They also need reliable and sufficient funding to be able to react to new challenges in research and new demands in teaching. HHU reacts to this challenge with a cost cutting program to react to chronic under-funding on the one hand and by initiating an innovation fund supporting promising future-directed research initiatives on the other hand. Together with the consolidation of funds provided by the Higher Education Pacts these measures provide a solid and reliable financial base for HHU that enables our university to keep its innovation capacity.

HHU's **campus** provides exceptional conditions for education and research in that all faculties



and facilities are located in one continuous area. Furthermore, the university hospital is part of the campus – a rare advantage among German universities with medical faculties. HHU is – in contrast to many other higher education institutions – a university of short distances. This fact facilitates education and training of students on the one hand and interdisciplinary scientific co-operations of researchers on the other hand.

A challenge of ongoing relevance is the **infrastructure** of HHU's **buildings**. These were constructed mainly during the years 1960 to 1980. Thus, HHU does not only have to provide for the financing of the maintenance, renovation, modernization and extension of buildings, but also has to ensure that the necessary construction work can take place during full time operation.

## CONCLUSION

Heinrich Heine University will be strengthening its faculties as well as its central and interdisciplinary facilities with the HEP 20.21 road map. This will result in continuing development and financial and resource planning.

HHU will be living its slogan: **“creating knowledge, sharing knowledge”** and will be further advancing its unique profile in Life | Nature | Society.

HHU continues its strategy of sharpening its profile to meet future challenges in science, higher education, transfer and university management and to fulfill its obligations to society based on tolerance, cosmopolitanism, and freedom of thought in accordance with its namesake Heinrich Heine.



# STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER HHU

Wissen schaffen. Wissen teilen.

## 6 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER HHU

### 6.1 FORSCHUNG

Die Heinrich-Heine-Universität versteht sich als eine forschungsorientierte Universität, die sichtbare Forschungsaktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene aufweist. Neben international herausragenden Einzelleistungen sind es vor allem große Forschungsverbünde, die die wissenschaftliche Sichtbarkeit einer Universität bedingen. Nur durch die konstante Weiterentwicklung des Forschungsprofils sowie den Erhalt und Ausbau der Forschungsleistungen an der Universität lässt sich die wissenschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der HHU langfristig sicherstellen.

Die Förderung innovativer, interdisziplinärer, nationaler sowie internationaler Forschungsaktivitäten stellt ein zentrales Element der Hochschulentwicklungsplanung der HHU dar. Alle universitären Einrichtungen sind aufgefordert, mittel- und unmittelbar dazu beizutragen und dieses als eine ihrer Kernaufgaben zu begreifen.

Qualität und Quantität der Forschung werden heutzutage üblicherweise über die Parameter der Publikationstätigkeit und der Einwerbung kompetitiver Drittmittel gemessen. Veröffentlichungen in international renommierten Publikationsorganen der jeweiligen Fachdisziplin sind die Basis einer jeden Qualitätsbewertung. Parallel dazu gilt auch die disziplinadäquate Höhe der Drittmittelleinnahmen als ein Kriterium hoher Forschungsqualität, insbesondere dann, wenn diese Drittmittel über Peer-Review-Verfahren kompetitiv eingeworben worden sind.

#### 6.1.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

Die HHU weist zurzeit (Stand: 01.01.2017) fünf Forschungsschwerpunkte und sieben Potentialbereiche auf der fakultären Ebene auf (Tabelle 1).

	Medizinische Fakultät	Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät	Philosophische Fakultät	Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
<b>Forschungsschwerpunkte</b>	Molekulare und klinische Hepatologie [mit MNF] Kardiovaskuläre Forschung [mit MNF]	Pflanzenwissenschaften Membranbiologie [mit MED]	Sprache – Wissen – Kognition [mit MED]	
<b>Potentialbereiche</b>	Onkologie [mit MNF]	Internet und Demokratie [mit PHIL, WIWI, JURA] Infektionsforschung [mit MED] Wirkstoffforschung [mit MED]	Materialität und Produktion Internet und Demokratie [mit MNF, WIWI, JURA]	Wettbewerbsforschung

Tabelle 1: Forschungsschwerpunkte und Potentialbereiche der HHU. Bezugspunkt ist der 01.01.2017. Die Forschungsverbünde sind entsprechend der Herkunft der Sprecherin/des Sprechers jeweils nur einer Fakultät zugeordnet. Die eventuelle Beteiligung weiterer Fakultäten ist gekennzeichnet (MNF: Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, MED: Medizinische Fakultät, PHIL: Philosophische Fakultät, WIWI: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, JURA: Juristische Fakultät). Forschungsschwerpunkte und Potentialbereiche der HHU werden jährlich gemäß der auf S. 34 ausgeführten Kriterien (Detaillierte Definition von Forschungsschwerpunkten, Potential- und Entwicklungsbereichen an der HHU) aktualisiert.



Die Definition von Forschungsschwerpunkten und Potentialbereichen an der HHU erfolgt auf Basis klar definierter Kriterien (vgl. detaillierte Definition im Anhang dieses Kapitels).

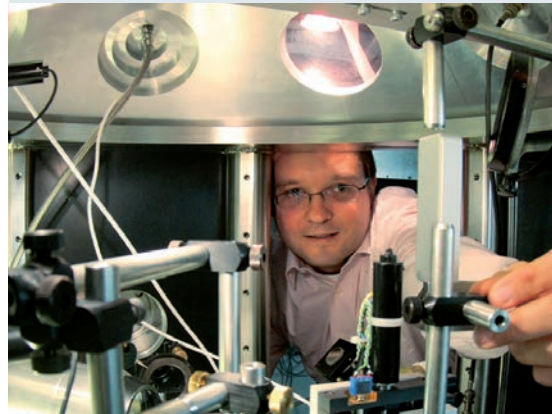
### Ein Forschungsschwerpunkt

zeichnet sich durch eine thematische Fokussierung aus und wirkt profilbildend für die beteiligten Fakultäten. Ein Forschungsschwerpunkt ist wesentlich durch wissenschaftliche Exzellenz charakterisiert und muss sich anhand seiner Input- und Output-Größen messen lassen können. Er wird nicht durch wissenschaftliche Einzelleistungen definiert, sondern bildet eine thematische Plattform für eine größere Zahl an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und ist üblicherweise durch ein großes Verbundprojekt wie beispielsweise einem ortsständigen Sonderforschungsbereich (SFB) gekennzeichnet. Von Bedeutung ist außerdem die Herausbildung von thematischen Alleinstellungsmerkmalen mit besonderer Kompetenz gegenüber anderen Standorten.

### Ein Potentialbereich

definiert sich über das in einem Forschungsbereich zur Ausbildung eines „echten“ Forschungsschwerpunkts erkennbare Potential. Darüber hinaus haben die Fakultäten Entwicklungsbereiche ausgewiesen, die im Rahmen der Entwicklungsplanung in den nächsten Jahren über Potentialbereiche zu Forschungsschwerpunkten der HHU ausgebaut werden sollen.

Die Einwerbung des Exzellenzclusters „Cluster of Excellence on Plant Sciences“ (CEPLAS) (Laufzeit 2012 bis 2018) mit einem Fördervolumen über € 28 Mio. in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder stellt für die HHU einen besonderen Erfolg dar. Das Cluster wird in enger Kooperation mit der Universität zu Köln, dem Max-Planck-Institut für Pflanzenzüchtungsforschung und dem Forschungszentrum Jülich durchgeführt. Über die Förderung innerhalb der Exzellenzinitiative hinaus ist das Forschungsfeld Pflanzenwissenschaften an der HHU durch zahlreiche weitere Einzel- und Verbundforschungsvorhaben auf nationaler, europäischer sowie



internationaler Ebene unterlegt, was die breite Aufstellung und nachhaltige Positionierung des Clusters verdeutlicht. Eine Reihe weiterer thematisch eng angelegter Initiativen befinden sich zurzeit in der Antragstellung. Mit CEPLAS verbunden ist das „Zentrum für Synthetische Lebenswissenschaften“ (ZSL), das in dem nach Artikel 91b GG eingeworbenen Forschungsbau angesiedelt sein wird (s. Kapitel ZSL). Es konnte ein gemeinsamer Studiengang im Querschnittsbereich der Quantitativen Biologie mit der Universität zu Köln eingerichtet werden. Somit ist es gelungen, in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der HHU ein herausragendes Profil aufzubauen, das auf die gesamte Universität ausstrahlt. Auf diese Weise gelang es auch, längerfristige Kooperationsstrukturen unter den beteiligten Standorten zu etablieren.

Der SFB 991 „Die Struktur von Repräsentation in Sprache, Kognition und Wissenschaft“ konnte im Jahr 2015 erfolgreich verlängert werden. Er bildet die Grundlage für den Schwerpunkt „Sprache – Wissen – Kognition“ in der Philosophischen Fakultät. Weitere Fördereinwerbungen im thematischen Umfeld des SFBs und die geplante Einrichtung eines Studiengangs in der Computerlinguistik belegen die Stabilisierung als Forschungsschwerpunkt. Der Themenbereich wirkt profilgebend in die Philosophische Fakultät hinein und fungiert innerhalb der HHU als Brücke in die Naturwissenschaften und Medizin.

Die Verlängerung des SFB 974 „Kommunikation und Systemrelevanz bei Leberschädigung und Regeneration“, der auf dem Vorgänger-SFB 975 „Experimentelle Hepatologie“ aufsetzt, dokumentiert die Vitalität des Forschungsschwerpunkts „Molekulare und klinische Hepatologie“. Mit der Neueinrichtung des SFB 1116 „Master Switches bei kardialer Ischämie“ erreichte die Medizinische Fakultät die langjährige Fortführung des Schwerpunkts in der Kardiovaskulären Forschung an der HHU.

Mit der Einwerbung des SFB 1208 „Identität und Dynamik von Membransystemen“ im Jahr 2016 gelang es der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät den neuen Forschungsschwerpunkt „Membranbiologie“ zu errichten.

Neben Erfolgen insbesondere in den nationalen Förderprogrammen hat die HHU auf europäischer Ebene den Übergang vom „7. EU-Forschungsrahmenprogramm für Forschung und Innovation“ hin zu „Horizon 2020“ bewältigt und bereits eine Reihe kooperativer Forschungsprojekte sowie renommierter Individualförderungen (z. B. zwei ERC Advanced Grants im Jahr 2015) eingeworben. Diese Erfolge reichen jedoch zur nachhaltigen Sicherung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der HHU nicht aus. Es muss konstatiert werden, dass die im letzten Hochschulentwicklungsplan formulierten ambitionierten Zielsetzungen bei der Zahl der Einwerbung von Verbundforschungsvorhaben nicht erreicht werden konnten.

Trotz der oben aufgezeigten Erfolge in den Förderlinien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) bleiben die Drittmittelinwerbungen der HHU insgesamt deutlich hinter den Erwartungen und den Durchschnittswerten in Deutschland zurück. Auch die Drittmittelleinnahmen aus den Europäischen Fördertöpfen liegen im Verhältnis zu den Einnahmen aus nationalen Förderprogrammen weit unter dem Durchschnitt an deutschen Universitäten von 10 Prozent. Zudem schöpft die HHU ihr Potential zur Einwerbung von Bundesmitteln nicht aus. Im DFG-Förderatlas 2015 nimmt die HHU den 29. Platz ein.

Insgesamt	DFG	BMBF	EU	Stiftungen	Industrie	Weitere
55,5	26,8	8,3	2,5	9,0	6,7	2,1

Tabelle 2: Drittmittelleinnahmen der HHU (2012) nach Fördermittelgebern (vgl. DFG-Förderatlas 2015); Angabe der Summen in Mio. Euro



Die HHU muss in Zukunft ihre Forschungsleistungen und die damit einhergehenden Drittmitteleinnahmen deutlich steigern, um ihre Zukunftsfähigkeit als Forschungsstandort langfristig zu sichern.

Die vorhandenen Forschungsaktivitäten werden durch innovative Maßnahmen in der strukturierten Graduiertenausbildung sowie durch Förderprogramme für den promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs ergänzt.

### 6.1.2 ENTWICKLUNGSZIELE

#### **Verbesserung der Forschungsqualität und Steigerung der Drittmitteleinnahmen**

Die HHU muss in Zukunft ihre Forschungsleistungen und die daraus resultierenden Drittmitteleinnahmen steigern, um ihre Konkurrenzfähigkeit als Forschungsstandort sicherzustellen. Zu einer Steigerung der Drittmitteleinnahmen kann insbesondere die Erschließung weiterer Förderquellen jenseits der an der HHU dominierenden DFG-Förderung beitragen. Dies betrifft insbesondere die Einwerbungen von Mitteln aus den europäischen Fördertöpfen für Verbundforschungsvorhaben mit Koordinationsfunktion an der HHU sowie für exzellente Einzelforschung über den ERC. Ebenso gilt dies für Einwerbungen aus der Bundesförderung und weiterer Förderorganisationen. Es ist gerade diese Diversifizierung der Drittmitteleinnahmen, die die Einnahmen der HHU auf eine breitere Basis stellen kann, die Universität damit unabhängiger von einzelnen Förderprogrammen macht und so zur nachhaltigen Konsolidierung des Standorts wesentlich beitragen soll.

Obwohl die Einzel- und Verbundförderinstrumente der DFG nach wie vor besonders wichtig sind, kommt auch den EU- und BMBF-Forschungsförderprogrammen eine wachsende strategische Bedeutung für die Profilschärfung an der HHU zu. Alle Fördermittelgeber erfahren hohe Wertschätzung durch die Universitätsleitung.

Sowohl die Vergabe von DFG-Gruppenförderinstrumenten als auch von ERC-Mitteln basieren auf exzellenter Forschungsleistung. Während jedoch die Gruppenförderformate der DFG im Wesentlichen auf eine Strukturwirkung innerhalb des geförderten Standorts abzielen, forcieren EU-Fördermittel die internationale Vernetzung von Forschungsstrukturen sowie der

beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Zudem trägt die EU mit der Vergabe der renommierten ERC-Förderungen maßgeblich zum Reputationsgewinn der Preisträgerinnen und Preisträger auf internationaler Ebene bei, der auch auf den Standort insgesamt ausstrahlt.

Es gilt darüber hinaus, die Forschungsstärken der HHU noch systematischer zu weiteren Mitteleinwerbungen zu nutzen. Perspektivisches Ziel ist hier, die bereits bestehenden Schwerpunkte als Kristallisationspunkte zu nutzen, um weitere Forschungsverbünde und Individualforschungsvorhaben im Umfeld dieser Kerninitiativen aufzubauen.

Eine zentrale Voraussetzung für die Steigerung der Drittmitteleinnahmen an der HHU ist die Anpassung der Beratungs- und Unterstützungsstrukturen der Zentralen Universitätsverwaltung an diese sich verändernden Anforderungen. Hier soll die Unterstützung bei Projekteinwerbungen aus den EU-Fördertöpfen optimiert werden. Geplant ist der Service aus einer Hand, d.h. eine Begleitung der Projektvorhaben von der proaktiven Ansprache von Forschenden über die Antragstellung bis zur Abwicklung größerer Verbundvorhaben sowie ERC-Einwerbungen durch die Weiterführung des bereits bestehenden Projektmanagementservice. Zusätzlich sollen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie erfahrene Forschergruppen im Umfeld der Forschungsschwerpunkte durch zielgruppenspezifische Veranstaltungs- und Beratungsformate stärker in den Blick genommen werden.

Bereits in der Vergangenheit hat der Strategische Forschungsfonds (SFF) der HHU die Herausbildung thematischer Schwerpunkte unterstützt. Nach der Umstrukturierung in 2015/2016 wird jetzt gezielten Forschungsinitiativen in allen



Fachkulturen, die im Rahmen der strategischen Schwerpunktsetzung der HHU anvisiert werden, eine Anschubfinanzierung gewährt. Diese Neuausrichtung geht einher mit einer Fokussierung auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie von Verbundvorhaben mit hohem Innovationsgrad und möglichst interdisziplinärem Charakter. Auch steht innerhalb des SFF nun ein Rektoratsfonds zur Verfügung, mit dessen Hilfe flexibel auf Förderbedarfe reagiert werden kann.

Um die Forschungsqualität und Drittmittelwerbung der HHU zu verbessern, sollen jedoch nicht nur gezielt Anreizsysteme eingesetzt werden, sondern künftig auch das „Benchmarking“ verstärkt sowie die Forschungsleistungen regelmäßig nach übergreifenden und fachspezifischen Kriterien und Kennzahlen ausgewertet werden.

Als weiteres strategisches Steuerungsinstrument zur Steigerung der Drittmittelleinnahmen wird die HHU ihre Berufsstrategie revidieren und verstärkt die Drittmittelhistorie von Bewerberinnen und Bewerbern bei der Auswahl nutzen. Darüber hinaus sollte diskutiert werden, ob die leistungsorientierte Mittelverteilung noch stärker als bisher zur strategischen Steuerung eingesetzt wird.

### Ausbau der kooperativen Forschung

Die Bedeutung von Individual- und Verbundforschung variiert mit dem Forschungsgegenstand und der Fachkultur. Jedoch sind es gerade die Verbundforschungsaktivitäten, die strukturgebend auf einen Standort wirken und durch deren Ausbau dessen Profil geschärft werden kann. Die Verbundforschung bietet häufig erst die Möglichkeit, ein breiteres Forschungsfeld, das zukunftssträchtige Themenkomplexe adressiert, mit der gewünschten Methodenbreite und -tiefe zu bearbeiten. Verbundforschungsprojekte fördern die Herausbildung eines Alleinstellungsmerkmals und führen damit auch zu einer verbesserten Ausgangslage im Wettbewerb um Drittmittel.

Die Universitätsleitung wird zukünftig verstärkt Impulse zur interdisziplinären und interfakultären Vernetzung innerhalb der HHU setzen und

sie durch die Schaffung von Austauschformaten unter Einbeziehung aller Karrierestufen begünstigen. Die geplanten Anschubmaßnahmen setzen jedoch die entsprechende Bereitschaft der Forscherinnen und Forscher voraus, diese Angebote gewinnbringend für sich zu nutzen sowie eigeninitiativ zu agieren.

### Strukturierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Der wissenschaftliche Nachwuchs leistet einen maßgeblichen Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt und trägt zur Innovationsfähigkeit der HHU bei. Die Leitungsebenen der HHU sind daher zusammen mit allen Hochschullehrerinnen und -lehrern in der Pflicht, optimale institutionelle Rahmenbedingungen zu gewährleisten, um den wissenschaftlichen Nachwuchs für dessen zukünftige Aufgaben in Wissenschaft, Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft zu qualifizieren. Insbesondere soll dem wissenschaftlichen Nachwuchs je nach Eignung und Erfahrungsstufe schon frühzeitig die Möglichkeit zur Selbstständigkeit gegeben werden.

An der HHU haben insbesondere die fakultären Graduiertenschulen und die Heine Research Academies (HeRA) maßgeblich zur Qualitätssteigerung in der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses beigetragen. Der Hochschulleitung ist es ein Anliegen, dass die fachlichen sowie überfachlichen Angebote je nach Bedarf in den einzelnen Fakultäten weitergeführt bzw. ausgebaut werden. In diesem Sinne wird die Hochschulleitung ihren strukturierten Dialog mit den Fakultäten fortsetzen, um diese bei ihren Anstrengungen zur flächendeckenden Etablierung internationaler Betreuungsstandards sowohl in den strukturierten Promotionsprogrammen als auch bei Individualpromotionen zu unterstützen. Als Mindeststandards gelten die Registrierung aller Promovierenden bei Aufnahme des Promotionsvorhabens an der Fakultät, die Betreuung durch mindestens zwei Hochschullehrerinnen bzw. -lehrer, der Abschluss einer schriftlichen Betreuungsvereinbarung sowie regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Betreuenden und Promovierenden zum Fortschritt des Promotionsvorhabens und zur Karriereplanung. Falls noch nicht erfolgt, sollen diese Prinzipien zeitnah in den

Promotionsordnungen aller Fakultäten verankert werden.

Zur Steigerung der Attraktivität des Standorts für Postdoktorandinnen und -doktoranden sowie internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler müssen die überfachlichen Beratungs- und Qualifizierungsangebote für diese Zielgruppen stärker gebündelt und ausgebaut werden. Diese sollen in Zukunft federführend von einer zentralen Einrichtung der HHU getragen werden.

### **Verbesserung des Forschungsumfelds für exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Karriere-stufen**

Bisher gelingt es der HHU noch zu wenig, hochqualifizierte promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einem frühen Karriere-stadium zu attrahieren und längerfristig an den Standort zu binden. Die bereits bestehenden Angebote sollen daher um Maßnahmen ergänzt werden, die ein für diese Zielgruppen attraktiveres Forschungs- und Karriereumfeld schaffen. Alle Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die über hochkompetitive Förderprogramme wie ERC Starting Grants oder Emmy Noether-Förderungen bzw. vergleichbare Aktivitäten eine eigene Nachwuchsgruppe eingeworben haben, sollen grundsätzlich einen den Juniorprofessuren äquivalenten Status erhalten. Gleichzeitig soll die Möglichkeit einer „echten“ Tenure Track-Option mit Aussicht auf eine W2-Professur für herausragende Nachwuchsgruppenleitungen geprüft werden. Eine solche Entwicklungsperspektive soll vor allem in den forschungsstarken Bereichen der HHU zum Tragen kommen, die gerade durch die Bindung dieser Potentialträgerinnen und -träger gefestigt und ausgebaut werden können. Finanziert werden soll eine solche Maßnahme z. B. durch eine Mischfinanzierung des Rektoratsfonds, des Strategischen Forschungsfonds sowie der profitierenden Fakultäten.

Gerade auf diese Weise soll die Bindung hochqualifizierter und leistungsstarker Forschender sowie die gezielte Anwerbung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern mit bereits bestehenden Nachwuchsgruppenleitungen erreicht werden.

Neben der Verbesserung der förderlichen Rahmenbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs soll das Augenmerk auf die Steigerung der Standortattraktivität für leistungsstarke Forschungspersönlichkeiten gerichtet werden. Sie prägen maßgeblich das Forschungsprofil der Universität, genießen in der Wissenschaftscommunity ein hohes Renommee und sind stark in der Drittmittelinwerbung. Sie initiieren und führen Forschungsverbünde und entwickeln diese federführend weiter. Um solche Forschungspersönlichkeiten an die HHU zu ziehen bzw. langfristig zu binden ist es notwendig, stärker auf ihre speziellen Bedürfnisse einzugehen.

Eine explizite Würdigung hochkompetitiver Forschungsleistungen der einzelnen Leistungsträgerinnen und -träger durch die Universitätsleitung sowie eine bessere Sichtbarmachung innerhalb und außerhalb der Universität sind daher essentiell. Dieses gilt für prestigeträchtige Einzelleistungen ebenso wie für das Engagement und den hohen Aufwand, der mit der Koordination großer Forschungsvorhaben und internationaler Netzwerke verbunden ist. Insbesondere soll bei dieser Zielgruppe proaktiv von Entlastungsmöglichkeiten Gebrauch gemacht werden, z. B. dem Instrument der Lehrbefreiung. Die Kompetenzen dieses Personenkreises sollen in Zukunft mehr als bisher nachgefragt und gewinnbringend zugunsten der Universität als Ganzes genutzt werden.

Über die oben skizzierten Maßnahmen hinaus soll das hohe Potential der exzellenten Köpfe an der HHU noch stärker ausgeschöpft werden. In diesem Sinne wird die proaktive Ansprache hochqualifizierter Nachwuchsforschender und etablierter Forscherpersönlichkeiten zur Bewerbung um renommierte, dem jeweiligen Karrierestadium entsprechende Forschungsfördermittel (bes. ERC-Förderungen und Alexander-von-Humboldt-Professuren) durch die Hochschulleitung verstärkt.

Eine Übersicht über durch Preise und Fördermaßnahmen gewürdigte Forscherpersönlichkeiten der HHU wird auf den Internetseiten ständig aktualisiert (s. <http://www.forschung.uni-duesseldorf.de/forschung-und-transfer/forschung/preistraeger-an-der-hhu.html>).

### Ausbau der strategischen Allianzen in der Forschung

Die Möglichkeiten der Kooperation mit umliegenden Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen müssen stärker als bisher zur Generierung von Synergieeffekten und Effizienzsteigerungen genutzt werden. Neben den Leibniz-Instituten „Deutsches Diabetes Zentrum“ (DDZ) und „Institut für umweltmedizinische Forschung“ (IUF) als mit der HHU assoziierten Forschungseinrichtungen soll dies auch weiterhin auf Basis bereits langjährig etablierter Partnerschaften geschehen. Beispielgebend für die Verzahnung mit externen Partnern ist die langjährige Zusammenarbeit mit dem Forschungszentrum (FZ) Jülich.

Richtungsweisend ist in diesem Kontext die Zusammenarbeit im Exzellenzcluster CEPLAS mit Partnerinnen und Partnern aus dem Forschungszentrum Jülich, dem Max-Planck-Institut für Pflanzenzüchtungsforschung sowie der Universität zu Köln.

Die HHU profitiert ebenfalls von ihrer Mitgliedschaft im „Bioeconomy Science Center“ (BioSC), das als Kompetenzzentrum für Bioökonomie durch das Land NRW finanziert wird und gemeinsame Forschungsvorhaben der Mitgliedsorganisationen unterstützt. Alle diese institutionalisierten Strukturen sollen in Zukunft noch gezielter genutzt und erweitert werden.

Der Ausbau der Forschungsaktivitäten mit dem FZ Jülich erfolgt unter anderem durch fünf weitere W2-Professuren nach dem Jülicher Modell während der Laufzeit des HEP 20.21.

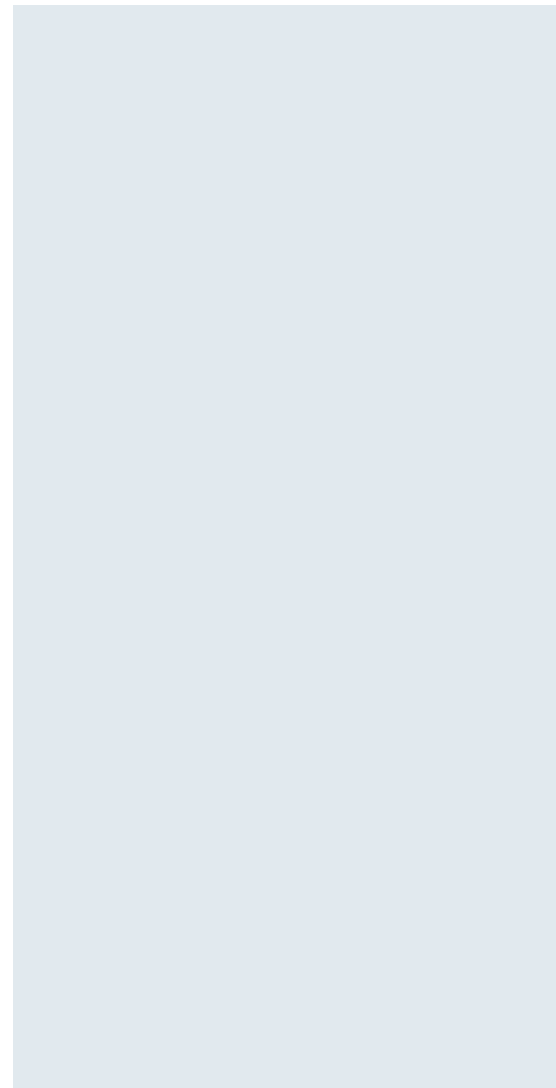
Um eine strategische Allianz mit dem Leibniz-Institut für Sozialforschung in Köln (GESIS) einzugehen, wird eine gemeinsame Berufung einer W3-Professur erfolgen.

Der Ausbau der Forschungsk Kooperationen beinhaltet auch die Intensivierung einer Zusammenarbeit mit forschungsstarken Fachhochschulen, vor allem in der näheren und weiteren Region. Einer Erhöhung der kooperativen Promotionsvorhaben kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu.

### Verankerung guter wissenschaftlicher Praxis und Wissenschaftsverantwortung

Die zentralen Werte der HHU für das Verständnis von Wissenschaftsverantwortung wurden in der „Ordnung zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis an der HHU“ festgelegt. Die dort formulierten Regeln schreiben neben dem Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten auch den Anspruch der Universität an die Wissenschaftsverantwortung jeder einzelnen Wissenschaftlerin und jedes einzelnen Wissenschaftlers fest.

Dies gilt insbesondere für die dort verankerten Aspekte einer Betreuungskultur für den wissenschaftlichen Nachwuchs, deren flächendeckende Umsetzung ein wesentliches Ziel der Hochschulentwicklungsplanung darstellt.



### 6.1.3 MASSNAHMEN

#### **Verbesserung der Forschungsqualität und Steigerung der Drittmitteleinnahmen**

- Etablierung einer strategischen Berufungspolitik und Priorisierung der Forschungsstärke als Berufungskriterium
- Proaktive Ansprache und Ausbau der zielgruppenspezifischen Beratungs- und Unterstützungsangebote in der Abteilung Forschung und Transfer mit Fokus auf EU-Forschungsfördermöglichkeiten (bes. in der Koordinationsrolle und für ERC Grants)
- Systematische Auswertung fachspezifischer Leistungskriterien und Kennzahlen zur Entwicklung eines Benchmarkings

#### **Ausbau der kooperativen Forschung**

- Weiterführung des neu ausgerichteten Strategischen Forschungsfonds (SFF) der HHU
- Schaffung von Austauschformaten für Forschende an der HHU zum Anschub interdisziplinärer Forschungsinitiativen sowie mit Kooperationspartnerinnen und -partnern auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene

#### **Strukturierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses**

- Weiterführung des strukturierten Dialogs mit den Fakultäten zur flächendeckenden Verankerung von Mindeststandards in der Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den Promotions- und Habilitationsordnungen aller Fakultäten
- Bündelung und Ausbau überfachlicher Beratungs- und Qualifizierungsangebote für promovierte Nachwuchswissenschaftler/innen durch die Heine Research Academies

#### **Verbesserung des Forschungsumfelds für exzellente Wissenschaftler/innen aller Karrierestufen**

- Einführung von Tenure Track-Optionen mit Aussicht auf eine W2-Professur für hochkompetitiv eingeworbene Nachwuchsgruppenleitungen
- Verstärkte proaktive Nutzung von Möglichkeiten zur Entlastung forschungsstarker Leistungsträgerinnen und -träger
- Schaffung einer Kultur der Anerkennung für erbrachte Leistungen in der Forschung und stärkere Nutzung der Kompetenzen forschungsstarker Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die Universität als Ganzes

#### **Ausbau strategischer Allianzen in der Forschung**

- Weiterführung bestehender langjähriger Kooperationsbeziehungen in der Forschung und Ausbau strategischer Allianzen

#### **Verankerung guter wissenschaftlicher Praxis und Wissenschaftsverantwortung**

- Implementierung der Ordnung zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis
- Erarbeitung einer Richtlinie zum Umgang mit sicherheitsrelevanter Forschung

## ANHANG: ERLÄUTERUNGEN

### Detaillierte Definition von Forschungsschwerpunkten, Potential- und Entwicklungsbereichen an der HHU

#### Ein Forschungsschwerpunkt

zeichnet sich durch eine thematische Fokussierung aus und wirkt profilbildend für die beteiligten Fakultäten. Ein Forschungsschwerpunkt ist wesentlich durch wissenschaftliche Exzellenz charakterisiert. Er muss akademisch begründet werden und anhand seiner Input- und Output-Größen messbar sein. Als Basis für einen Forschungsschwerpunkt dient die Einwerbung von Drittmitteln zur Durchführung eines oder mehrerer großer Verbundforschungsvorhaben (i. d. R. Sonderforschungsbereiche, alternativ andere kompetitive Verbundforschungsvorhaben mit vergleichbaren Laufzeiten und Fördervolumina).

Ein Schwerpunkt wird nicht durch wissenschaftliche Einzelleistungen definiert, sondern bildet eine thematische Plattform für eine größere Zahl an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Von Bedeutung ist außerdem die Herausbildung thematischer Alleinstellungsmerkmale mit besonderer Kompetenz gegenüber anderen Standorten.

Er wird i. d. R. durch weitere substanzielle Forschungsaktivitäten und die Einwerbung extramural eingeworbener Mittel aus nationalen sowie europäischen bzw. internationalen Förderprogrammen ergänzt. Dies ist notwendig, um die Nachhaltigkeit des Forschungsschwerpunkts sowie dessen Sichtbarkeit in der nationalen sowie internationalen Forschungslandschaft zu gewährleisten.

#### Ein Potentialbereich

definiert sich über das entsprechende Potential, welches in einem Forschungsbereich zur Ausbildung eines „echten“ Forschungsschwerpunkts erkennbar ist. Ein solches Potential wird durch kleinere Forschungsverbünde (mit einem Fördervolumen über mindestens € 0,5 Mio. pro Jahr für die HHU und jeweils der HHU als Sprecheruniversität) belegt.

Dabei kann es sich handeln um:

- (a) eine ortsständige Forschergruppe,
- (b) eine ortsverteilte Forschergruppe (bei der mindestens ein Drittel der Teilprojekte der HHU zugeordnet sein müssen),
- (c) eine extramural eingeworbene Graduiertenschule (z. B. DFG-Graduiertenkolleg) oder
- (d) weitere nationale oder internationale Verbundforschungsvorhaben.

#### Entwicklungsbereiche

werden von den Fakultäten ausgewiesen. Sie werden von einer Gruppe forschungsstarker und durch Drittmittelinwerbung ausgewiesener Forscherinnen und Forscher getragen und haben eine Koordinatorin bzw. einen Koordinator benannt. Der Bereich hat ein aussagekräftiges Konzeptpapier für seine mittelfristige Weiterentwicklung vorgelegt und stellt die Einreichung eines kompetitiven Antrags für ein extramural gefördertes Verbundforschungsvorhaben innerhalb der nächsten drei Jahre in Aussicht.



## 6.2 LEHRE UND STUDIENQUALITÄT

### 6.2.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

An der HHU tragen Lehrende und Lernende gemeinsam die Verantwortung für gute Lehre. Die Grundlagen dafür bestehen in gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung der jeweiligen Leistungen und in einer lebendigen Interaktion. Durch die aktive Beteiligung der Lernenden und Lehrenden an der Gestaltung der Lehre wird eine beständige Weiterentwicklung der Lehr-Lern-Kultur an der HHU im Sinne des lebenslangen Lernens sichergestellt. Die Lehrenden unterstützen aktiv die Entwicklung der Lernenden zu fachlich und sozial kompetenten, kritischen, toleranten und selbstständigen Persönlichkeiten, die im nationalen und internationalen Kontext verantwortungsvolle Aufgaben in Wissenschaft, Gesellschaft, Wirtschaft und Staat wahrnehmen können.

Vielfalt wird an unserer Universität zugleich als Herausforderung und Chance gesehen. Die spezifischen Potentiale der einzelnen Lehrenden und Lernenden werden gleichermaßen anerkannt und im Rahmen eines inter- und transdisziplinären Austauschs gefördert. Forschung und Lehre stellen an der HHU eine Einheit dar.

Die HHU schafft die Rahmenbedingungen für gute Lehre durch eine lernförderliche Infrastruktur sowie Beratungsangebote für Lernende und Lehrende. Besonderes Engagement für Studium und Lehre enthält entsprechende Anerkennung z. B. über Auszeichnungen und Anreizsysteme.

An der HHU studierten im Studienjahr 2015/2016 etwa 32.000 Studierende in 80 Studiengängen. Es existieren 39 Bachelor- und 30 Masterstudiengänge, vier Studiengänge, die zum Staatsexamen führen sowie sieben kostenpflichtige Weiterbildungsstudiengänge an der Düsseldorf Business School, an der Juristischen, der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen und an der Medizinischen Fakultät.

Die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger im ersten Hochschulsemester ist seit dem Wintersemester 2010/2011 von 2.940 stetig auf



4.277 im Wintersemester 2015/2016 gestiegen. Dies entspricht einer Steigerung um 45 Prozent. Ziel ist es, die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger auf dem gegenwärtig hohen Niveau zu halten.

Studentinnen bilden mit fast 60 Prozent die Mehrheit der Studierenden an der HHU, wobei die Frauenquote stark zwischen den Fächern schwankt. Mit einer Quote von durchschnittlich 11 Prozent internationaler Studierender (sowohl Bildungsausländer als auch -inländer) bewegt sich die HHU knapp über dem bundesweiten Durchschnitt.

Die Ausschöpfungsquote, d.h. das Verhältnis von Studierenden zu Studienplätzen in den Bachelor-, Master- und Staatsexamensstudiengängen, beträgt 152 Prozent im Studienjahr 2015/2016. Die Ausschöpfungsquote in den Masterstudiengängen liegt bei rund 80 Prozent und ist noch steigerungsfähig. Bis 2021 wird hier eine Ausschöpfungsquote von 100 Prozent angestrebt.

### Kennzahlen Lehre

	2015 (IST)*	2021 (PLAN)
Studiengänge	80	80-86
Studienanfänger/innen** [1. Hochschulsesemester]	4.746	4.350
Studierende*** inkl. Promotionsstudierender	32.069	29.000 - 34.000
Studierende*** im Erststudium	19.115	19.000 - 21.000
Bachelorstudierende***	20.728	17.000 - 20.000
Masterstudierende***	3.314	4.000 - 6.000
Staatsexamensstudierende***	5.641	5.500 - 5.700
Promotionsstudierende***	2.053	2.500 - 2.600
Absolventen/innen**** grundständiger oder konsekutiver Studiengänge	2.750	3.000 - 4.000

Tabelle 3: Kennzahlen Lehre

\*Studiengänge inklusive Weiterbildungsstudiengänge; \*\*Studienanfänger/innen (Personen) Studienjahr 2015;

\*\*\*Studierende (Personen) Wintersemester 2015/2016; \*\*\*\*Absolvent/innen (Personen) Prüfungsjahr 2014

## 6.2.2 ENTWICKLUNGSZIELE

### Entwicklung, Förderung und Weiterentwicklung interdisziplinärer, innovativer Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Studienangebote

Ziel in Studium und Lehre ist es, Studierende der HHU wissenschaftlich, interdisziplinär und kompetenzorientiert auszubilden und ihre Attraktivität und Employability für den universitären und

außeruniversitären Arbeitsmarkt weiter zu steigern. Um dies zu erreichen, werden sämtliche an der HHU angebotenen Studiengänge – unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen – kontinuierlich weiterentwickelt und auf ihre Studierbarkeit, Berufsorientierung, Internationalisierung und andere zentrale Faktoren überprüft und bei Bedarf angepasst.

Ziel ist es, Bachelorabsolventinnen und -absolventen der HHU durch hervorragende Masterstudienangebote an die HHU zu binden und Bachelorabsolventinnen und -absolventen anderer Universitäten zu gewinnen.

Die bestehenden acht weiterbildenden Studiengänge werden unter Berücksichtigung sich ändernder Rahmenbedingungen und der zur Verfügung stehenden Ressourcen fortentwickelt.

Fakultät	Studiengang	Abschluss	Jährliches Studienplatzangebot
Juristische Fakultät	Gewerblicher Rechtsschutz	Master of Laws (LL.M.)	25
	Insolvenz und Sanierung	Master of Laws (LL.M.)	25
	Medizinrecht	Master of Laws (LL.M.)	25
Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät	Psychologische Psychotherapie	Staatliche Prüfung	26
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	General Management, dt.	Master of Business Administration (MBA)	25
	General Management, engl.	Master of Business Administration (MBA)	15
Medizinische Fakultät	Endodontologie	Master of Science (M.Sc.)	28
	Public Health	Master of Science (M.Sc.)	25

Tabelle 4: Weiterbildungsstudiengänge der HHU

Zur Steigerung der Attraktivität der Studienangebote werden diese kontinuierlich überprüft und angepasst. Weiter ausgebaut werden beispielsweise die Möglichkeiten doppelter Studienabschlüsse in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät (z. B. „Informatik/Physik“, „Mathematik/Physik“) sowie die Double-Degree-Bachelorstudiengänge (z. B. „Deutsch-Französische Studien“, „Modernes Japan“) in der Philosophischen Fakultät. Ergänzend werden Studiengangsvarianten wie der BachelorPlus im Bachelorstudiengang „Modernes Japan“ etabliert. Auch der interdisziplinär ausgerichtete, praxis- und kompetenzorientierte Modellstudiengang Humanmedizin der Medizinischen Fakultät wird kontinuierlich optimiert.

Durch die Einführung der Option des Studiums in Teilzeit in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen und in der Philosophischen Fakultät soll die Attraktivität der Studienangebote insbesondere für berufstätige oder familiär gebundene Studieninteressierte gesteigert werden.

Zur Profilschärfung von Studium und Lehre werden im Zuge des sogenannten „3i-Programms“ neben dem bestehenden Studienangebot an der HHU insgesamt maximal fünf neue Bachelor- und Masterstudiengänge eingerichtet und finanziell gefördert. Förderungswürdig sind insbesondere Studiengänge, die sowohl inter fakultär und/oder interdisziplinär ausgestaltet als auch mit Blick auf zukünftige Anforderungen innovativ ausgerichtet sind (3i-Studiengänge).

Auf Vorschlag der Fakultäten werden folgende 3i-Studiengänge im Rahmen des HEP 20.21 etabliert:

- Computerlinguistik (Bachelorstudiengang), Philosophische und Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät
- Finanz- und Versicherungsmathematik (Bachelorstudiengang), Mathematisch-Naturwissenschaftliche, Wirtschaftswissenschaftliche und Juristische Fakultät



- Naturwissenschaften (Bachelorstudiengang), Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät
- Molekulare BioMedizin (Masterstudiengang), Medizinische und Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät
- Industrial Pharmacy (Masterstudiengang), Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät

Darüber hinaus werden fremdsprachige Studienangebote etabliert sowie englischsprachige Lehrangebote ausgebaut, um die Attraktivität der Studienangebote für ausländische Studierende und Austauschstudierende zu steigern und die deutschen Studierenden auch auf eine internationale Karriere vorzubereiten. Zudem soll die Auslandsmobilität inländischer Studierender gefördert werden.

Die Qualitätsverbesserungsmittel werden im Planungszeitraum der Hochschulentwicklungsplanung bis 2021 vor allem zur Verbesserung der Betreuungsrelation eingesetzt. Zusätzlich werden Maßnahmen zur Optimierung der Studienorganisation, zur Verbesserung von Service und Beratung, zur Internationalisierung der Lehre, zur Weiterentwicklung der Qualität der Lehre, zur Erhöhung des Praxisbezugs, zur Verbesserung der Infrastruktur sowie zur Modernisierung der apparativen Ausstattung in Studiengängen mit hohem Praktikumsanteil finanziell gefördert. Insgesamt sollen damit die Lehr- und Studienbedingungen und schließlich der Studienerfolg verbessert werden (s.u.). Voraussetzung hierfür ist, dass die Qualitätsverbesserungsmittel weiterhin zur Verfügung stehen werden.

Ein Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung erfolgt bedarfsorientiert.

#### Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium

Ausgehend vom Leitbild Lehre der HHU werden Lehrende und Studierende in Lehre und Studium mit dem Ziel unterstützt, Studienbedingungen, Studierbarkeit und Lehre zu verbessern. Dazu gehört die Optimierung der Datengrundlagen.

Diese soll zu einem besseren Verständnis von Studienverläufen und zur Unterstützung der zentralen Akteure in den Studiengängen bei der Interpretation dieser Daten sowie der Ableitung konkreter Maßnahmen beitragen. Mit Hilfe der gewonnenen Daten können die Studierenden und Lehrenden in ihren Entscheidungen zur kontinuierlichen Verbesserung des Studien- und Lehrerfolgs sowie der Studienqualität zielgerichtet unterstützt werden. Gemeinsam mit dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW und den Hochschulen des Landes wird die HHU mitwirken, Methoden zur Beurteilung des Studienerfolgs (weiter) zu entwickeln.

In der Studieneingangsphase werden die bewährten Orientierungsangebote fortgeführt. Regelmäßige Evaluationen von Lehrveranstaltungen, Modulen und Studiengängen unterstützen die Entwicklung, Förderung und Weiterentwicklung der Studienangebote.

Die Lehrenden erhalten Unterstützung durch zielgruppen- und situationsspezifische Beratung und Weiterbildung. Es werden zusätzliche Angebote für Professorinnen und Professoren, Lehrbeauftragte, Fachtutorinnen und -tutoren, Lehrende in den Sprachen/Universitätsdozentinnen und -dozenten, neue Lehrende sowie Fachstudienberaterinnen und -berater entwickelt. Die Ergebnisse der Evaluationen von Studienangeboten werden interaktiv zwischen Lehrenden und Lernenden besprochen werden.

Mit den im Rahmen des iQu-Projekts (Integrierte Qualitätsoffensive in Lehre und Studium) erworbenen Mitteln von ca. € 9 Mio. wird die HHU bereits etablierte Maßnahmen und Angebote zur Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium weiterentwickeln, erfolgreiche Maßnahmen fortführen sowie neue Angebote aufbauen. Sämtliche Ziele und Maßnahmen werden anhand von Qualitätsentwicklungsplänen dokumentiert und evaluiert. Die Qualitätsentwicklungspläne dienen dem Abgleich der Ziele der Universität mit den fakultätsspezifischen Entwicklungspotentialen in den Bereichen Studierbarkeit, Hochschuldidaktik, eLearning und Beratung. Zugleich bilden sie die Grundlage für die Identifikation und darauf aufbauende fakultäts- und fachübergreifende Weiterverbreitung von Erfolgsmodellen.

### Verbesserung des Studienerfolgs

Strategisches Entwicklungsziel im Bereich Studium und Lehre an der HHU ist die kontinuierliche Verbesserung des qualitätsgesicherten Studienerfolgs. Als wichtigsten Indikator dafür sieht die

HHU eine deutliche Steigerung der Absolventenzahl an. Es müssen mehr Studierende qualitätsgesichert zu einem Studienabschluss geführt werden. Hierfür etabliert die HHU Angebote und Maßnahmen entlang des gesamten studentischen Lebenszyklus und entwickelt diese weiter.

	Abschlussart	Studierende in der RSZ WS 2015/2016	IST Studienplätze in der RSZ SJ 2015/2016	SOLL Studienplätze in der RSZ SJ 2021/2022	Studienleistungsquote bis PJ 2015	IST Abschlüsse PJ 2015	SOLL Abschlüsse PJ 2021
Juristische Fakultät	Staats-examen	1.231	1.179	1.150	0,80	206	200
	<b>Summe</b>	<b>1.231</b>	<b>1.179</b>	<b>1.150</b>	<b>0,80</b>	<b>206</b>	<b>200</b>
Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät	Bachelor	9.902	2.955	3.220	0,61	628	733
	Master	880	995	1.020	0,78	308	465
	Staats-examen	510	508	530	0,74	76	92
	<b>Summe</b>	<b>11.292</b>	<b>4.458</b>	<b>4.770</b>	<b>0,66</b>	<b>1.012</b>	<b>1.290</b>
Philosophische Fakultät	Bachelor	10.007	7.422	6.390	0,54	1.147	1.420
	Master	858	1.112	1.210	0,68	289	465
	<b>Summe</b>	<b>10.865</b>	<b>8.534</b>	<b>7.600</b>	<b>0,56</b>	<b>1.436</b>	<b>1.885</b>
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	Bachelor	1.106	837	820	0,67	157	215
	Master	290	368	410	0,74	81	135
	<b>Summe</b>	<b>1.396</b>	<b>1.205</b>	<b>1.230</b>	<b>0,68</b>	<b>238</b>	<b>350</b>
Medizinische Fakultät	Master	30	60	180	0,89	14	70
	Staats-examen	2.871	2.823	2.670	0,82	350	370
	<b>Summe</b>	<b>2.901</b>	<b>2.883</b>	<b>2.850</b>	<b>0,82</b>	<b>364</b>	<b>440</b>
HHU	<b>Bachelor</b>	<b>21.015</b>	<b>11.214</b>	<b>10.430</b>	<b>0,56</b>	<b>1.932</b>	<b>2.368</b>
	<b>Master</b>	<b>2.058</b>	<b>2.535</b>	<b>2.820</b>	<b>0,72</b>	<b>692</b>	<b>1.135</b>
	<b>Staats-examen</b>	<b>4.612</b>	<b>4.510</b>	<b>4.350</b>	<b>0,80</b>	<b>632</b>	<b>662</b>
<b>HHU gesamt</b>	<b>Summe</b>	<b>27.685</b>	<b>18.259</b>	<b>17.600</b>	<b>0,63</b>	<b>3.256</b>	<b>4.165</b>

Tabelle 5: Kapazitäten Lehre – Studienplätze und Absolventen/innen (Fälle)  
WS: Wintersemester; RSZ: Regelstudienzeit; SJ: Studienjahr; PJ: Prüfungsjahr

Der studentische Lebenszyklus beginnt bereits vor Aufnahme eines Studiums bei der individualisierten Beratung und der Bereitstellung von Informationen zur passgenauen Studienwahl und bildet eine wesentliche Grundvoraussetzung für den Studienerfolg. In der Phase des Studieneinstiegs werden erfolgreiche vorhandene Maßnahmen unter Berücksichtigung fakultäts- und fachspezifischer Besonderheiten ausgebaut (z. B. Vorkurse) und neue Angebote etabliert, z. B. Angebote zur Vermittlung studiennotwendiger Fähigkeiten für entsprechende Zielgruppen in der Studieneingangsphase. Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Übergang zwischen Schule und Hochschule zu verbessern.

Ein qualitätsgesicherter Studienerfolg zielt auf den erfolgreichen Studienabschluss ab und wird durch differenzierte Studienziele charakterisiert, die in Studien- und Prüfungsordnungen der Fächer der HHU beschrieben sind. Neben dem Erwerb akademischer Fachkompetenzen zählen zu den Studienzielen auch der Erwerb der Berufsfähigkeit (Employability) und die Persönlichkeitsentwicklung.

#### **Beratung und Verbesserung der Serviceleistungen entlang des studentischen Lebenszyklus**

Die Verantwortung der HHU für eine kontinuierliche Steigerung des Studienerfolgs beginnt mit dem Beratungsauftrag, talentierte Schülerinnen und Schüler zu einer Studienaufnahme zu motivieren und sie bei der Wahl des passenden Studienfachs zu unterstützen (z. B. im Rahmen des Talentscoutings), auch wenn sie aufgrund ihrer sozialen Herkunft individuelle Studieneinstiegsbarrieren aufweisen. Durch eine diversitätsgerechte Ansprache, die bereits in Schulen beginnt, werden die individuelle Passung in der Studienfachwahl erhöht, der erfolgreiche Studieneinstieg und -verlauf unterstützt und die Studienabschlussquote gesteigert.

Die Angebote der Kinderuniversität, der Fakultäten, des Schülerlabors und der Servicestelle Schule-Hochschule im Studierenden Service Center für Schülerinnen und Schüler werden beibehalten und im Rahmen des geplanten barriere-

freien, mehrsprachigen und dialogorientierten Portals für Studieninteressierte abgebildet.

Neben den vorhandenen Angeboten werden – unter Berücksichtigung sich ändernder Rahmenbedingungen und der Bedarfsorientierung – Onlinetutorials, Expertenchats und weitere Blended Coaching-Formate für Studieninteressierte konzipiert und realisiert. Die Konzeption neuer Portalinhalte erfolgt mit diversifiziertem Blick auf die zunehmend heterogene Zielgruppe der Studieninteressierten und Studierenden. So sollen insbesondere bedarfsgerechte Materialien für nicht-traditionelle Studieninteressierte (First Generation Students, Migrations-/Fluchthintergrund, Frauen in MINT-Fächern, hoch talentierte Schülerinnen und Schüler) bereitgestellt werden.

Im Studium stehen den Studierenden für ihre individuellen Fragestellungen die Fachstudienberatungen, Studiencoachingangebote und die Psychologische Beratung zur Verfügung. Die Beratungsangebote der Fakultäten und der Zentralen Universitätsverwaltung werden konzeptionell aufeinander abgestimmt. Die Studierenden werden im Rahmen des Kooperationsprojekts *Move!* bei der Überwindung ihrer Studienschwierigkeiten unterstützt und im Fall eines Studienausstiegs in enger Kooperation mit der Arbeitsagentur Düsseldorf, der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, der Handwerkskammer Düsseldorf und der Hochschule Düsseldorf beim Übergang in eine Berufsausbildung begleitet. Im breiten Kurs- und Workshopangebot der Studierendenakademie werden studienfördernde und berufsqualifizierende Schlüsselqualifikationen vermittelt.

In der Studienabschlussphase, zum Einstieg in das Masterstudium und zum Berufseinstieg befördern individuelle Studienabschlusscoachings, Workshops zur Entscheidungsfindung „Job oder Master?“, das Schreibportal und der Career Service den Studienerfolg.

#### **Digitalisierung in Studium und Lehre**

Möglichkeiten der Digitalisierung in Studium und Lehre ergeben sich zukünftig insbesondere im Bereich eLearning und bei der Weiterentwick-

lung der administrativen Prozesse in Studium und Lehre. Ziel ist die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie in Studium und Lehre.

Im Bereich eLearning sollen zum einen die Entwicklung innovativer Lehr- und Lernformen gefördert und zugleich die vom Arbeitsmarkt geforderten informatorischen Grund- und Medienkompetenzen der Studierenden verbessert werden (z.B. durch die Bereitstellung neuer Kommunikations- und Arbeitsformen und deren didaktische Einbettung in die Präsenzangebote). Die strategischen Ziele des eLearning sind im Leitbild eLearning verankert. Die bis 2021 geplanten Maßnahmen orientieren sich an den Phasen des studentischen Lebenszyklus und zielen vor allem auf die (Weiter-)Entwicklung und Förderung der Studienangebote im Sinne eines Blended Learning-Ansatzes.

Das bereits etablierte eLearning-Portal, das relevante Informationen und sämtliche Beratungs- und Serviceangebote zentral bündelt, wird fortgeführt und bedarfsorientiert weiterentwickelt. In den Fakultäten stehen Fachexpertinnen und -experten zur Verfügung, die in Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Bereichen Hochschuldidaktik und Studierbarkeit bei Bedarf die Lehrenden und Studierenden der HHU beraten, sie bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Lehr-Lern-Formate unterstützen und zugleich praxisorientiert hochschuldidaktische Qualifizierungsangebote (weiter-)entwickeln und anbieten.

Zudem wird an der HHU eine lernförderliche IT-Infrastruktur bereitgestellt. Durch den eLearning-Förderfonds werden Projektideen von Lehrenden im Rahmen eines antragsbasierten Verfahrens mit bis € 9.000 pro Antrag finanziell unterstützt.

Vor dem Hintergrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen im Bereich Digitalisierung wird die HHU künftig die Bedarfe von Lehrenden und Studierenden erheben und bestehende Beratungs- und Serviceangebote unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen fortführen, weiterentwickeln und ausbauen. Hierzu zählt beispielsweise die Etab-

lierung eines hochschulübergreifend anerkannten Zertifikatprogramms zur Steigerung der Medienkompetenz der Lehrenden.

Einen weiteren Schwerpunkt im Themenkomplex „Digitalisierung“ bildet die Weiterentwicklung der technischen Funktionalitäten und der organisatorischen Prozesse zur Optimierung des gesamten studentischen Lebenszyklus der Studierenden an der HHU. Ziel ist es, Studierenden und Lehrenden eine möglichst effiziente Organisation und Abwicklung ihres Universitätsalltags zu ermöglichen. Unter Leitung des CIO und unter der Verantwortung der Strategischen Kommission Campus-Management (SKCM) werden Maßnahmen im Rahmen eines Meilensteinplans nach Gesichtspunkten des Effizienzgewinns priorisiert, einzelne Umsetzungsschritte zeitlich terminiert und die Umsetzung evaluiert. Zu den zentralen Maßnahmen zählen u. a. die Novellierung der Richtlinie für die IT-Sicherheit an der HHU, die Weiterentwicklung der Online-Prüfungsworkflows für alle Arten von Prüfungen sowie die Weiterentwicklung der Funktionalitäten des Studierendenportals und des Dozierenden- und Mitarbeiterportals. Ziel ist eine vollständige Digitalisierung der Verwaltungsprozesse in Studium und Lehre im Rahmen eines Campus-Managements.

## 6.2.3 MASSNAHMEN

### Übergeordnete Maßnahmen

- Offensive Zulassungspolitik und aktive, systematische Bewerbung von Studiengängen im In- und Ausland sowie fakultätsspezifische Zielvereinbarungen, um die Ziele des Hochschulpakts III zu erreichen
- Erfüllung der Ziele des Masterprogramms NRW durch einzelfallbezogene Ausweitung der Masterkapazitäten

### Entwicklung, Förderung und Weiterentwicklung interdisziplinärer, innovativer Bachelor- und Masterstudiengänge und Studienangebote

- Umsetzung des 3i-Programms zur Einrichtung neuer innovativer, interdisziplinärer und interfakultärer Studiengänge
- Differenzierung der Studienangebote z. B. durch die Etablierung von Doppelabschlüssen, Double Degree-Studiengängen und BachelorPlus-Studiengängen
- Bedarfsorientierter Ausbau der Weiterbildungsstudienangebote der HHU

### Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium

- Weiterentwicklung und Erweiterung hochschuldidaktischer Angebote für Professor/innen, Lehrbeauftragte, Fachtutor/innen, Lehrende in den Sprachen, Universitätsdozent/innen, neue Lehrende sowie Fachstudienberater/innen

### Verbesserung des Studienerfolgs

- Verbesserung des qualitätsgesicherten Studienerfolgs entlang des studentischen Lebenszyklus gemäß dem iQu-Programm
- Aufbau eines datenbasierten Studiengangs- und ECTS-Monitoring inkl. studiengangspezifischer Auswertung von Ergebnissen aus Evaluationen und Befragungen von Absolventinnen und Absolventen zur Entscheidungsunterstützung und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen
- Dynamische Anpassung aller Serviceangebote von der Studienfachwahl bis zum Berufseinstieg an die sich verändernden Beratungsbedarfe der Studierenden und Fakultäten
- Etablierung von Studiengangworkshops/ Studiengangkonferenzen mit Beteiligung von Studierenden

### Beratung und Verbesserung der Serviceleistungen entlang des studentischen Lebenszyklus

- Dynamische Anpassung aller Serviceangebote von der Studienfachwahl bis zum Berufseinstieg an die sich verändernden Beratungsbedarfe der Studierenden und Fakultäten

### Digitalisierung in Studium und Lehre

- Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie in Studium und Lehre

## 6.3 BÜRGERUNIVERSITÄT

### 6.3.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

Die Heinrich-Heine-Universität begreift sich als offene, dialogorientierte und transparente Forschungsstätte und Bildungseinrichtung, die aktiv den Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft pflegt. Die Universität fördert – ganz im Sinne Heinrich Heines – Erkenntnis und Reflexion bei allen Menschen, die im Kontakt mit ihr stehen. Sie legt besonderen Wert darauf, ein wichtiger Teil des gesellschaftlichen Lebens der Stadt und Region Düsseldorf zu sein, und sie fühlt sich verpflichtet, durch ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie durch ihre intellektuelle Ausstrahlungskraft die sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungsprozesse verantwortungsvoll mitzugestalten. Gleichzeitig nimmt sie das bürgerschaftliche Engagement ebenso wie aktuelle Themen aus Kultur, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft auf und integriert diese Impulse in Forschung und Lehre.

Zu den gesellschaftlichen Dialog- und Kooperationspartnerinnen und -partnern der HHU gehören politische Akteurinnen und Akteure aus der Landeshauptstadt Düsseldorf, den Kommunen und der Landespolitik, aus Kunst und Kultur, Verbände und Kammern ebenso wie Stiftungen und Vereine, Schulen und andere Bildungseinrichtungen, Einrichtungen der gesundheitlichen und sozialen Versorgung, internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen und vor allem die Bürgerinnen und Bürger der Stadt.

#### Dialog mit der Gesellschaft und der Politik

Die HHU ist in der Stadtgesellschaft sehr präsent. Dazu tragen die zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen der Universität bei, die sich sowohl an Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch an Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft richten (Heinrich-Heine-Gastprofessur und Heinrich-Heine-Wirtschaftsprofessur). Darüber hinaus bietet die HHU für Bürgerinnen und Bürger sowie Kooperationspartnerinnen und -partner eigens konzipierte Veranstaltungen zur Förderung des Dialogs an. Zu



nennen sind hier beispielsweise die „IHK-Schlossgespräche“ im Schloss Mickeln oder die „Lange Nacht der Wissenschaft“ im Haus der Universität. Diese beiden repräsentativen Häuser der HHU sind prominente Foren für den Austausch von Wissenschaft und Gesellschaft in Düsseldorf. Schloss Mickeln – ursprünglich eine 1842 errichtete Residenz der Herzöge von Arenberg – steht der Universität dank der Unterstützung der Arenbergischen Gesellschaft und des finanziellen Engagements der Gesellschaft für Freunde und Förderer der HHU seit 2000 als Gäste- und Tagungsort für Empfänge, Tagungen und Veranstaltungen zur Verfügung. Daneben hat sich das durch die Stiftung van Meeteren für die HHU erworbene, repräsentative Haus der Universität (HdU) am Schadowplatz im Herzen Düsseldorfs seit 2013 als innerstädtisches, bürgernahes Wissenschafts-, Bildungs- und Kommunikationszentrum etabliert. Jährlich finden hier mehr als 600 öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen mit ca. 30.000 Besucherinnen und Besuchern statt.

Einige Fachbereiche der HHU arbeiten in Forschung und Lehre eng mit Akteurinnen und Akteuren aus der Politik zusammen: angefangen vom NRW Fortschrittskolleg „Online-Partizipation“ mit Ministerien und kommunalen Verwaltungen über die Kooperation von Politikwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern mit der Landeszentrale für politische Bildung zur Entwicklung des „Wahl-O-Mat NRW“, der Politikberatung in wettbewerbpolitischen Fragen durch das Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE) oder in gesundheitspolitischen Fragen durch das Centre for Health and Society (chs) bis hin zum neu gegründeten Düsseldorfer Institut für Internet und Demokratie (DIID).

#### **Austausch mit der Wirtschaft**

Der Technologietransfer wird in Kapitel 6.4 „Wissenstransfer“ behandelt. Daneben bestehen weitere Kooperationen wie etwa mit der IHK im Arbeitskreis „ForschungsdialoG Rheinland“ oder mit dem Industrie-Club Düsseldorf mit seinen hochwertigen Wissenschaftspreisen und Netzwerkveranstaltungen (z. B. Einladung neuer Professorinnen und Professoren an der HHU). Die Angebote des Career Service und von der HHU angebotene Plattformen wie die „Campusmesse“ oder das Programm „Uni2Job“ ermöglichen es den Unternehmen in Düsseldorf und der Region, zielgerichtet den Kontakt zu Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Doktorandinnen und Doktoranden aufzunehmen und sich als Arbeitgeber zu präsentieren.

#### **Kooperationen mit der Kultur**

Mehrere Institute pflegen Partnerschaften mit den lokalen Kunstmuseen (Kunstsammlung NRW, Museum Kunstpalast, Filmmuseum), mit dem Heine-Institut, mit dem Tanzhaus NRW, mit dem Goethe Museum, mit regionalen Einrichtungen wie dem Folkwang-Museum in Essen sowie mit der größten japanischen Community außerhalb Japans in Düsseldorf. Mit den Kooperationspartnerinnen und -partnern werden Ausstellungen konzipiert, die im Rahmen von Lehrprojekten kuratiert und für die Vermittlungskonzepte erarbeitet werden, oder Studierende begleiten Produktionen beispielsweise im Tanzhaus NRW oder in den Museen. In Zusammenarbeit mit dem Stadt- und dem Landesarchiv werden örtliche Archive und Sammlungen aufgearbeitet. Die HHU selbst verfügt über bedeutende Sammlungen wie etwa die weltweit größte Grafiksammlung zum Thema „Mensch und Tod“ oder die Sammlung Vester, die bedeutendste pharmaziehistorische Sammlung Deutschlands.

#### **Bildungsauftrag**

Zum Bildungsauftrag der HHU als offene und partizipative Universität gehört es, zum einen die Durchlässigkeit beim Zugang zur Universität zu erhöhen (Diversity-Maßnahmen, Studienangebot für Geflüchtete, Beratung für First Generation Students etc.) und zum anderen einer breiten Zielgruppe Angebote im Rahmen des „Lebenslangen Lernens“ zu unterbreiten. Die Universität bietet neben einzelnen Weiterbildungsstudiengängen (z. B. an der Düsseldorf Business School) ein umfangreiches Pro-



gramm für Gasthörerinnen und Gasthörer an und richtet für die interessierte Öffentlichkeit im Rahmen des „Studium Universale“ u. a. die Kinderuniversität, Ringvorlesungen oder die Reihe „Forschung im Fokus“ aus. Mit studentischen Veranstaltungen (z. B. das Festival „Sommerkult“), Konzerten des Universitätsorchesters und Universitätschores, dem Hochschulradio, dem Hochschulsport, lehrbasierten Kulturveranstaltungen (z. B. Junge Nacht, Filmfest) sowie Angeboten des Botanischen Gartens und der Universitäts- und Landesbibliothek (Ausstellungen, Vortragsreihen, Führungen) liefert die HHU wichtige Bausteine zur kulturellen Bildung der Bürgerinnen und Bürger und zum gesellschaftlichen Leben in der Stadt.

### Universitätsförderung

Düsseldorf kann stolz darauf sein, hervorragende Bedingungen für die bürgerschaftliche Hochschulförderung zu bieten und zeichnet sich durch ein bildungsfreundliches Umfeld aus. Die 1955 gegründete Gesellschaft von Freunden und Förderern der HHU gehört mit ihren 24 Stiftungen zu den aktivsten Universitätsförderungen im gesamten Bundesgebiet. Die vom Ehepaar Riesner großzügig ausgestattete Gründerstiftung mit nachhaltiger Unterstützung des Zentrums für Synthetische Lebenswissenschaften, die von Ehrensensator Udo van Meeteren gestiftete Professur im neuen Studiengang „Kunstvermittlung und Kulturmanagement“, die Errichtung und die Erweiterung des Oeconomicums und die Stiftungsprofessuren für die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät durch eine großzügige Förderung der Schwarz-Schütte-Förderstiftung belegen das enorme Engagement ebenso wie die herausragende Anzahl an Deutschland-Stipendien im bundesweiten Chancen-Nutzen-Stipendienprogramm.

### 6.3.2 ENTWICKLUNGSZIELE

Neben den traditionellen universitären Kernaufgaben Forschung und Lehre wird sich die HHU verstärkt dem Transfer als dritter Leistungsdimension zuwenden. Die HHU geht von einem erweiterten Transferbegriff aus, der neben dem klassischen Technologietransfer sämtliche Interaktionen wissenschaftlicher Akteurinnen und Akteuren mit interessierten Persönlichkeiten und Organisationen aus Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik erfasst. Ziel aller Transferaktivitäten ist es, die wissenschaftsbasierte Weiterentwicklung der Gesellschaft verantwortungsvoll mitzugestalten. Dieser Prozess wird als Positionierung als Bürgeruniversität bezeichnet.

#### Positionierung als Bürgeruniversität

Um die HHU als Bürgeruniversität zu positionieren, führt das Rektorat seit August 2016 das von der Gerda Henkel Stiftung und der Stiftung Studium Universale finanzierte Projekt „Heinrich-Heine-Universität – Die Bürgeruniversität im Dialog“ durch. Im Rahmen dieses Projekts sollen die Idee der Bürgeruniversität zu einem strategischen Konzept weiterentwickelt und konkrete Maßnahmen zum Ausbau des Dialogs mit der

Kultur, Wirtschaft, Politik und Stadtgesellschaft formuliert werden. Grundlegend für die Profilierung als Bürgeruniversität wird es zudem sein, die Angehörigen der HHU für die Idee der Bürgeruniversität zu gewinnen. Eine frühzeitige Einbindung von Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Erarbeitung des Konzepts (z. B. durch „Schlossgespräche“ im Schloss Mickeln) soll dazu beitragen, eine gemeinsame Identität als offene, dynamische und dialogorientierte Lehr- und Forschungsinstitution zu schaffen und eine Einbindung von studentischen Initiativen und Kultur in die Konzeption der Bürgeruniversität zu ermöglichen.

Zu Beginn des Jahres 2017 wurden im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ (ein Programm zur Förderung des forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfers in die Gesellschaft) Mittel beantragt, um eine dauerhafte Struktur zur Institutionalisierung des Dialogs von Wissenschaft und Gesellschaft zu etablieren. Des Weiteren ist eine Beteiligung an dem Transfer-Audit des Stifterverbandes geplant.



### Ausbau des Dialogs mit der Gesellschaft

Die HHU möchte sich den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber öffnen, indem sie durch neue Formate der Wissenschaftskommunikation kulturelle Orte der Begegnung schafft und wissenschaftliche Erkenntnisse ebenso wie Wissenschaftskulturen vermittelt. Ziel ist es, das Interesse an und das Vertrauen in Wissenschaft zu steigern. Mit dem Haus der Universität und Schloss Mickeln verfügt die HHU über zwei hervorragende Repräsentanzen und Dialogforen, die bei der Entwicklung der Idee der Bürgeruniversität eine zentrale Rolle spielen werden. Zukünftig wird die Programmentwicklung der beiden Häuser stärker auf Forschungsbereiche, Lehrprojekte und strategische Ziele der HHU ausgerichtet. Dazu ist geplant, das Programm des „Studium Universale“ auszubauen und weitere Formate des „rekursiven Dialogs“ – wie etwa Citizen Science-Projekte – zu entwickeln. Außerdem gilt es, interne und dauerhafte Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, diesen Dialog zu koordinieren, zu pflegen und weiterzuentwickeln.

### Stärkere Vernetzung in der Region

Wissen ist ein zentraler Standortfaktor für Düsseldorf und die Region – ob es um den chancengleichen Zugang zur Bildung geht, um die Produktion von neuem Wissen oder um die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Staat, Wirtschaft und den Hochschulen. Mit der Auftaktkonferenz „Wissensregion Düsseldorf“ im Februar 2017 hat die HHU einen Prozess angestoßen, in dessen Verlauf die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen intensiviert und der gesamten Region ein deutlicheres Profil gegeben werden soll. Auf der Konferenz konnten zum einen bereits bestehende Projekte und Kooperationen sichtbar gemacht werden, zum anderen bildete sie den Auftakt für die Etablierung eines starken und dauerhaften Netzwerkes „Wissensregion Düsseldorf“. Die Akteurinnen und Akteure aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaft entwickelten zusammen Schwerpunkte, Herausforderungen und Zukunftsbilder für die „Wissensregion Düsseldorf“ und eruierten Maßnahmen, wie Wissen und Wissenschaft noch stärker in der Landeshauptstadt und der Region verankert werden können.

### Ausbau der Kooperationen mit Akteurinnen und Akteuren aus Kultur, Politik und Wirtschaft

Um gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren außerhalb der Wissenschaft Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln, zusammen die Zukunft in der Region zu gestalten und gemeinsam Wissen zu generieren, sollen bestehende Kooperationen im Bereich der Kultur und der Wirtschaft ausgebaut sowie der Kontakt zur Politik intensiviert werden.

So können zum Beispiel die hohe Zahl kultureller Institutionen von der Hoch- bis zur „Off“-Kultur, zahlreiche Archive und private wie öffentliche Sammlungen in Düsseldorf und der Region in erweiterte und neue Transfer-Projekte der HHU eingebunden werden. In diesem Zusammenhang könnten auch Sammlungen, Archive und kulturelle Schätze der Universität fruchtbar gemacht und weitere Bereiche der HHU – wie beispielsweise der Botanische Garten – ermutigt werden, sich verstärkt auch dem kulturellen Transfer zu widmen.

Des Weiteren verfolgt die HHU das Ziel, ihren Standortvorteil mit Düsseldorf als Landeshauptstadt, Sitz der Bezirksregierung und der Ministerien des Landes NRW aber auch als Sitz starker Konzerne und Unternehmen, renommierter Agenturen und Kanzleien sowie wichtiger Gerichte verstärkt zu nutzen. Davon verspricht sie sich eine aktivere Rolle bei der Beantwortung politischer Fragen. Als vertrauensvolle Partnerin für die Politik kann sie mit ihren höchst spezifischen Fachkompetenzen Lösungen für drängende politische Herausforderungen anbieten, politische Interessen aufgreifen und auf hohem wissenschaftlichen Niveau zur Diskussion stellen. Dazu wird es nötig sein, sich mit den Bedürfnissen der Politik und deren strategischen Implikationen auseinanderzusetzen und innovative Dialogformate zu entwickeln.

Auch die Kooperationen mit der Industrie in Bezug auf die Ausbildung von Fachkräften sowie das gemeinsame Finden und Anwenden von Wissen und Innovationen bleiben weiterhin Schwerpunkte der Transferaktivitäten an der HHU (siehe Kapitel 6.4 „Wissenstransfer“).

### Interne und externe Kommunikation der Idee der Bürgeruniversität

Die Universität steht vor der Herausforderung, das Bewusstsein für das Thema Wissens- und Ideentransfer auf dem Campus sowie in Stadt und Region zu stärken.

Um die Wertschätzung von Transferleistungen als dritte Leistungsdimension der Universität – neben Forschung und Lehre – zu erhöhen, sollen die Angehörigen der HHU in den Prozess der Positionierung als offene, verantwortungsvolle und dialogorientierte Lehr- und Forschungsstätte einbezogen werden. Dies erfordert klare interne Kommunikationsprozesse zwischen allen am Transfer beteiligten Akteurinnen und Akteuren.

Die externe Kommunikation verfolgt zum einen das Ziel, die Ergebnisse der Forschung sowie zukunftsweisende Lehrprojekte in die Gesellschaft hineinzutragen. Andererseits muss sichergestellt werden, dass die kooperierenden Institutionen und die Partnerinnen und Partner aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft ihre Bedarfe an die Universität zurückkoppeln. Für diese Prozesse sollen die digitalen Medien mit ihrem partizipativen Potential künftig wesentlich stärker berücksichtigt werden.

Das Konzept der Bürgeruniversität soll sich nicht nur auf der Website der HHU, sondern auch in Imagebroschüren, Magazinen, hochschulinternen Periodika und anderen Druckwerken sowie in der PR-Arbeit (Pressemeldungen, Pressekonferenzen etc.) wiederfinden.

### Ausbau der Universitätsförderung

Das für Fundraising ausgezeichnete Umfeld in Düsseldorf wird zukünftig noch stärker genutzt werden. Der Beirat für Universitätsförderung wird für die HHU strategisch bedeutsame Projekte entwickeln und kommunikativ so aufbereiten, dass potenzielle Förderinnen und Förderer von der Universitätsleitung angesprochen und für Großspenden gewonnen werden können. Im Zuge dessen soll auch das Beziehungsmanagement (die Pflege des Netzwerkes von Förderinnen und Förderern sowie Stifterinnen und Stiftern) ausgeweitet und professionalisiert werden.

## 6.3.3 MASSNAHMEN

### Positionierung als Bürgeruniversität

- Strategieprozess sowie Erstellung eines Maßnahmenkatalogs „HHU – Die Bürgeruniversität im Dialog“
- Ausrichtung der Programme im Haus der Universität und im Schloss Mickeln in Bezug zum Konzept „Bürgeruniversität“

### Ausbau des Dialogs mit der Gesellschaft

- Beantragung von Mitteln in der Bundesländer-Initiative „Innovative Hochschule“ zur Verstärkung des Dialogs von Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft
- Weiterentwicklung, Durchführung und Koordination von Dialog- und Austauschformaten

### Stärkere Vernetzung in der Region und Ausbau der Kooperationen

### Interne und externe Kommunikation der Idee der Bürgeruniversität

### Ausbau der Universitätsförderung

### Transfer-Audit des Stifterverbandes

## 6.4 WISSENSTRANSFER

### 6.4.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

Neben dem Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in und mit der Gesellschaft (Erkenntnistransfer), welcher Gegenstand des Kapitels 6.3 „Bürgeruniversität“ ist, gehören zum Wissenstransfer die technische Nutzbarmachung und die kommerzielle Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse durch und mit der Wirtschaft (Technologietransfer).

Wissen und Technologien sind bedeutsame Ressourcen für die Konkurrenzfähigkeit sowohl von Unternehmen als auch von Universitäten. Die HHU bietet vielfältige wissenschaftliche Dienstleistungen und unterhält Kooperationen mit Schwerpunkten in der biomedizinischen, pharmazeutischen sowie chemischen Forschung und Entwicklung. Das Spektrum der Kooperationen mit der Wirtschaft reicht dabei von gemeinsamen Forschungsprojekten bis hin zu Forschungsdienstleistungen, z. B. bei der Analyse komplexer Daten oder der Entwicklung von Arzneimitteln. Partnerinnen und Partner sind öffentliche Einrichtungen und Verbände ebenso wie internationale Konzerne sowie mittelständische Unternehmen. Insgesamt ist die HHU ein wichtiger Standortfaktor für die Attraktivität der Region.

Der Technologietransfer beinhaltet auch sämtliche Prozesse zum Schutz des geistigen Eigentums der Universität und einer anschließenden Verwertung (wie Patentierung, Lizenzierung und Verkauf). Die HHU arbeitet diesbezüglich eng mit der PROvendis GmbH zusammen, der Patentverwertungsgesellschaft der Hochschulen in NRW.

Die HHU profiliert sich darüber hinaus als Gründeruniversität: Neben exzellenter Forschung und Lehre schafft die Universität ein Umfeld, das Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern den Karriereweg „Selbstständigkeit“ nahebringt. Bei der Verwertung von Forschungsergebnissen legt die HHU einen besonderen Schwerpunkt auf Unternehmensausgründungen.

Sämtliche gründungsbezogenen Aktivitäten werden am Center for Entrepreneurship Düsseldorf (CEDUS) als zentraler Betriebseinheit der Universität gebündelt (siehe Kap. 8.3.3). Über ihre Technologietransfer Heinrich Heine Universität (TTHU) GmbH, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft, ist die Universität darüber hinaus in der Lage, sich an Ausgründungen zu beteiligen.

Die HHU engagiert sich in relevanten Netzwerken, wie dem LifeScienceNet Düsseldorf, dem Forschungsdialo Rheinland, dem NRW Patentverbund, dem Gründungsnetzwerk Düsseldorf und dem Verein „Zukunft durch Industrie e.V.“. Gemeinsam mit den vielfältigen Partnerinnen und Partnern in der Region unterstützt sie auch den von der Landesregierung NRW geförderten „Digital Innovation Hub Düsseldorf/Rheinland“.

### 6.4.2 ENTWICKLUNGSZIELE

Mit ihrer im Jahr 2014 verabschiedeten sowie 2015 fortgeschriebenen Transferstrategie setzt sich die HHU zum Ziel, den Wissenstransfer kontinuierlich zu fördern und optimal zu gestalten. Die Transferstrategie wird vor dem Hintergrund erreichter Teilziele sowie sich ändernder Rahmenbedingungen von der Universitätsleitung regelmäßig weiterentwickelt.

Für Vorhaben zur Umsetzung ihrer Transferstrategie hat die HHU im Februar 2017 einen Förderantrag im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ eingereicht.

Für den Bereich des Technologietransfers werden seitens der HHU die folgenden drei strategischen Ziele verfolgt:



## Gezielte Förderung von Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

Auch wenn Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen häufig über langjährige vertrauensvolle berufliche Kontakte und Netzwerke der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität entstehen, soll der Technologietransfer gezielt gefördert und damit planbarer gemacht werden, um die Sichtbarkeit und die Reputation der HHU in diesem Bereich zu verbessern.

Durch die Einbindung der am Innovationsprozess Beteiligten können Angebot und Nachfrage ermittelt sowie eine zielgruppenspezifische Kommunikation etabliert werden. Um das Forschungspotential der HHU als Angebot für die Wirtschaft sichtbar zu machen, werden strukturierte Informationen über die Forschungsschwerpunkte der Fakultäten sowie das Anwendungspotential der Projekte einzelner Forscherinnen und Forscher benötigt. Auf der Nachfrageseite sind aktuelle Informationen über die Bedarfe von Unternehmen an wissenschaftlicher Unterstützung einzuholen. Darüber hinaus soll ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess zwischen Wissenschaft und Wirtschaft durch die Hochschulleitung angestoßen und unterstützt werden.

Umfassende Informationen über das Kooperationspotential von Forschungsprojekten an der HHU sind derzeit noch nicht systematisch erfasst. Es ist eine dringliche Aufgabe, die einzelnen Informationen zu erschließen, die Fakten zentral zu sammeln und in einer „Expertisenlandkarte“ sichtbar zu machen, die kontinuierlich aktualisiert wird.

Für die gezielte Ansprache von Unternehmen wird eine engere Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer sowie der Wirtschaftsförderung der Stadt Düsseldorf angestrebt. Die Gespräche wurden bereits aufgenommen. Auch das Engagement in den relevanten Netzwerken und Portalen wird fortgesetzt. Unverzichtbar bleibt die aktive mediale Berichterstattung über spannende Forschungsthemen an der HHU.

Um die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der HHU für anwendungsnahe Forschungs-



projekte zu motivieren, ist neben dem Anreiz der bei der Mittelverteilung anrechenbaren Drittmitteleinwerbung ein möglichst geringer Verwaltungsaufwand unerlässlich. Die Zentrale Universitätsverwaltung unterstützt die Forscherinnen und Forscher entlang sämtlicher Phasen von Forschungsk Kooperationen und Auftragsforschung umfassend und zeitlich schlank: Bereits Anfang 2016 wurde als Ergebnis einer Geschäftsprozessoptimierung eine vereinfachte administrative Abwicklung von wirtschaftlichen Projekten mit der Einrichtung des Projektmanagements aus einer Hand, der Bereitstellung von Standardverträgen sowie der alternativen Möglichkeit eines Angebotsverfahrens mit AGB und der Vereinfachung von Formularen etabliert.

### Ausschöpfung des universitätsweiten Verwertungspotentials

Um das Potential an geistigem Eigentum, das in der HHU generiert wird, auszuschöpfen, bedarf es konkreter Leitlinien und Entscheidungskriterien zum Umgang mit geistigem Eigentum. Diese Leitlinien sollen bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der HHU, der Universitätsverwaltung sowie den Partnerinnen und Partnern zu höherer Transparenz und Berechenbarkeit beim Schutz und bei der Verwertung geistigen Eigentums führen.

Zudem ermöglichen diese der HHU eine wirtschaftliche Verwendung ihrer Ressourcen. Dabei strebt die HHU langfristig die Refinanzierung der Patentierungsausgaben durch die Verwertung aus der Lizenzierung und den Verkauf an.

Wesentliche Instrumente für die Entscheidung über die Weiterführung oder Beendigung von Verwertungsaktivitäten werden für alle Beteiligten verbindliche Verwertungsfahrpläne mit anreizkompatiblen Zahlungsstrukturen und konkreten Exit-Optionen sein. Der Ausschöpfung des Verwertungspotentials sowie der effizienten Förderung von Kooperationen dienen auch die spezifisch für die HHU entwickelten Muster für Forschungs-, Patentkauf- und Lizenzverträge zu marktüblichen Konditionen.

Zur Sensibilisierung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der HHU finden die Inhalte

der Leitlinien sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen Eingang in die Beratungsangebote der Universitätsverwaltung sowie in die geplanten Informationsveranstaltungen für neuberufene Professorinnen und Professoren.

### Profilierung als gründerfreundliche Universität

Die HHU konzentriert sich in der Gründungsförderung in Zukunft auf drei Kernbereiche und setzt diese auf dem Campus am Center for Entrepreneurship Düsseldorf (CEDUS) um.

Die Kernbereiche sind:

- die Gründungslehre,
- die Sensibilisierung für die Gründungsthematik und
- die Primärberatung gründungsinteressierter Studierender und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Für die Sekundärberatung sowie die laufende Betreuung von Gründerteams pflegt das CEDUS insbesondere die Vernetzung mit der Stadt und den hier ansässigen anderen Hochschulen („Hochschulnetzwerk Düsseldorf“) sowie weiteren Partnerinnen und Partnern der regionalen Gründerszene und nimmt bei Bedarf externe Dienstleistungen in Anspruch. Hierbei wird u. a. über das Netzwerk und in Kooperation mit dem Life Science Center (LSC) Düsseldorf die in der Region in den letzten Jahren aufgebaute Expertise im wissens-/technologiebasierten Gründungsgeschehen nutzbar gemacht (beispielsweise über Beratungs- und infrastrukturelle Leistungen für konkrete Gründungsprojekte der HHU). Das Rektorat hat das CEDUS nachhaltig mit den erforderlichen Personal- und Sachressourcen für dessen Weiterentwicklung ausgestattet (Details zur Entwicklungsplanung des CEDUS siehe Kap. 8.3.3).

Eine Profilierung als gründerfreundliche Universität kann schließlich erfolgen, indem erfolgversprechende Gründerteams finanziell unterstützt werden, etwa in Form eines Gründerstipendiums von der Gesellschaft von Freunden und Förderern der HHU.

### 6.4.3 MASSNAHMEN

- Beantragung von Mitteln in der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ zur Verstärkung des Dialogs von Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft
- Erarbeitung und regelmäßige Aktualisierung einer „Expertisenlandkarte“ der HHU als Basis für Kontaktvermittlung und Netzwerkveranstaltungen
- Abgleich der „Expertisenlandkarte“ mit der IHK und Organisation einer „Transferbörse“
- Kontinuierliche Forschungsberichterstattung in den Medien zur Erhöhung der Sichtbarkeit und zur Ansprache potentieller Partnerinnen und Partner
- Implementierung und Umsetzung der Leitlinien zum Schutz und der Verwertung geistigen Eigentums als Grundlage für Transparenz und Klarheit im Geschäftsverkehr sowie eine effiziente Ressourcennutzung
- Weiterentwicklung des CEDUS
- Ausbau der Kooperation mit der Landeshauptstadt Düsseldorf sowie den ortsansässigen Hochschulen im Rahmen des „Hochschulnetzwerkes Düsseldorf“
- Etablierung von GFFU-Gründerstipendien

## 6.5 PERSONAL- UND BERUFUNGSMANAGEMENT

### 6.5.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

Die Heinrich-Heine-Universität positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin für wissenschaftliches Personal sowie Personal in Technik und Verwaltung. Ziel des Personalmanagements ist es, exzellente Fach- und Führungskräfte in Forschung, Lehre und Wissenschaftsadministration zu gewinnen und diese durch hervorragende Beschäftigungsbedingungen langfristig zu binden. Dazu setzt die HHU nicht nur die Pflichten um, die sich für sie als Arbeitgeberin aus dem „Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal“ ergeben, sondern sie ergreift darüber hinaus weitere Maßnahmen, die sich einerseits an die Beschäftigten der HHU, andererseits an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber richten.

Das Personal- und Berufungsmanagement der HHU beinhaltet mehrere Funktionen, die sowohl für wissenschaftliches Personal als auch für Personal in Technik und Verwaltung wahrgenommen werden.

Schwerpunkte liegen in:

- der Rekrutierung von Personal,
- der Qualifizierung, Personalentwicklung und Weiterbildung sowie
- der Anreizgestaltung, Leistungsorientierung und Führung.

Die Priorität für das Personalmanagement spiegelt sich in der Benennung des Handlungsfelds Personalmanagement im Bereich des Prorektors für Studienqualität und Personalmanagement wider.

#### Gewinnung von Personal

##### ■ Berufungsmanagement

Berufungen sind das wichtigste strategische Instrument, um exzellente Forschungs- und Lehrleistungen zu erzielen. Ein effektives Berufungsmanagement spielt für die HHU daher eine herausragende Rolle. Es baut auf der im HEP 20.21 formulierten Denomination der Professuren sowie deren Beteiligung an Studiengängen und Forschungsvorhaben, unter hoher Gewichtung von Drittmittelförderung, auf. Auf diesen Grundlagen wird über die Wiederbesetzung frei werdender Professuren entschieden.

Die HHU legt Wert auf transparente, zügige und faire Verfahren. Ein Berufungsleitfaden gibt zeitliche und formale Standards vor, die bei der Besetzung von Professuren ein einheitliches Verfahren innerhalb der HHU sicherstellen.

Außerdem wurde 2016 vom Senat in Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern aller Fakultäten eine Ordnung für die Evaluation von Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track beschlossen. Diese soll Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern transparente und vorhersehbare Karrierewege eröffnen. Mit der Einrichtung von Seniorprofessuren an der HHU wurde eine Möglichkeit geschaffen, die Erfahrung, Kompetenz und Reputation ausscheidender Professorinnen und Professoren für die Entwicklung einer Fakultät, eines Instituts oder Faches oder für die Universität als Ganzes zu erhalten. Die Richtlinie des Rektorates zur Seniorprofessur definiert klare Bedingungen, unter denen Professorinnen und Professoren nach Eintritt in den Ruhestand die Weiterentwicklung der HHU unterstützen können.



### ■ Wissenschaftliches Personal und Personal in Technik und Verwaltung

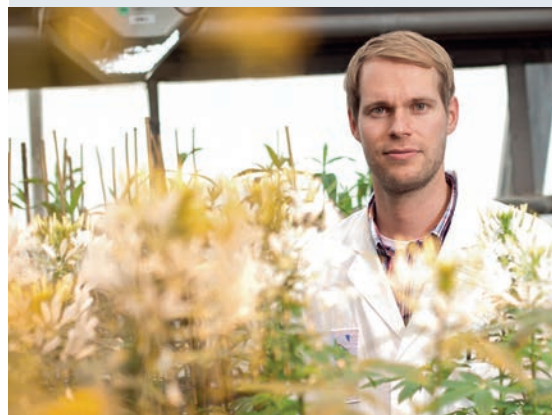
Der Gewinnung von Personal geht eine systematische Personalplanung voraus, die in strategisch wichtigen Bereichen eine frühzeitige Nachfolgeplanung genauso umfasst wie auch Bemühungen zur internen und externen Besetzung offener Stellen mit qualifizierten und leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Besondere Eintrittsanreize im Rahmen der Rekrutierung von Personal liegen neben attraktiven Tätigkeitsprofilen in der Beschäftigungssicherheit, die die HHU als zuverlässige Arbeitgeberin bieten kann, sowie durch die Unterstützung der HHU bei der Identifizierung von Dual-Career-Optionen. Die Auswahl von Personal erfolgt professionell und systematisch unter Beteiligung verschiedener Akteurinnen und Akteure unter Einsatz zeitgemäßer Auswahlverfahren.

Die HHU engagiert sich im Rahmen der Ausbildung. Das Spektrum an angebotenen Ausbildungsberufen wurde kontinuierlich erweitert und an aktuelle Bedarfe innerhalb der HHU angepasst. Für die HHU ist die Ausbildung von Personal auch ein Weg der internen Rekrutierungsstrategie.

Die Rekrutierung ist systematisch mit der Personalentwicklung verknüpft, um Potentiale bei neu gewonnenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schnell und effektiv realisieren und somit die Voraussetzungen für eine volle Leistungsfähigkeit schaffen zu können.

### Qualifizierung, Personalentwicklung und Weiterbildung

Die Personalentwicklung richtet sich an alle befristet und unbefristet Beschäftigten der HHU und umfasst Professorinnen und Professoren, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung sowie Auszubildende. Sie zielt auf die systematische, individuelle, professionelle und karriereorientierte Entwicklung des Personals. Die zentrale Personalentwicklung in der ZUV ist die Kompetenzstelle der HHU für alle





Maßnahmen der Personalentwicklung. Ihr operativer Schwerpunkt liegt in der Personalentwicklung für das Personal in Technik und Verwaltung. Für das wissenschaftliche Personal finden sich daher auch an anderer Stelle zielgruppenspezifische Angebote, wie etwa in den Graduiertenakademien oder im Bereich der Hochschuldidaktik. Die vielfältigen Handlungsfelder der Personalentwicklung orientieren sich an personalwirtschaftlichen Abläufen und leisten damit auch Beiträge für die Personalplanung (z. B. durch das Decken von Qualifikationsbedarfen) und für die Personalbindung (z. B. durch betriebliche Gesundheitsförderung, Familienservice, Konfliktberatung/Mediation).

Fort- und Weiterbildungsangebote, Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung bilden aktuell die Schwerpunktbereiche der Personalentwicklung an der HHU. Darüber hinaus werden hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote für Lehrende im Rahmen des NRW-Zertifikatprogramms, Beratungs- und Qualifizierungsangebote der Graduierteneinrichtungen für Promovierende, Postdoktoranden, deren Betreuende sowie auch Koordinationskräfte der strukturierten Promotionsprogramme und Verbundforschungsprojekte (s. auch Kap. 6.1 Forschung und Kap. 8.4.1 HeRA) sowie spezifische Qualifizierungen für bestimmte Zielgruppen (z. B. Mentoring-Programme) angeboten. Es steht eine Vielzahl an Angeboten zur Karriereplanung für wissenschaftliche Nachwuchskräfte zur Verfügung. Diese werden jetzt gebündelt unter ProFiL – Professionalisierung, Fortbildung und interdisziplinäres Lernen ([www.profil.hhu.de](http://www.profil.hhu.de)).

### **Anreizgestaltung, Leistungsorientierung und Führung**

Das Personalmanagement an der HHU beinhaltet Anreize, um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die HHU zu gewinnen und sie zu einer optimalen Leistung zu motivieren und zu unterstützen, so dass leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HHU erhalten bleiben.

Anreize werden dabei nicht nur auf monetäre Anreize reduziert, die für W2-/W3-Professorinnen und Professoren im Rahmen der W-Besoldung konstitutiv sind und durch die HHU leistungsorientiert gewährt werden. Für wissenschaftliches Personal und Personal in Technik und Verwaltung haben auch weitere Faktoren wie gute Beschäftigungsbedingungen Anreizwirkung, die an der HHU sowohl für befristet als auch für unbefristet Beschäftigte sichergestellt werden. Beurteilungs- und Beförderungsrunden und das Bemühen, den Anteil unbefristeter Stellen in geeigneten Bereichen zu erhöhen, motivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenfalls und honorieren ihre Leistung. Gleiches gilt für Personalentwicklungsmaßnahmen, die die HHU ihren Beschäftigten offeriert und Unterstützungsmaßnahmen, etwa im Bereich der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie.

An der HHU herrscht die Überzeugung, dass eine gute Personalführung, die neben der Koordination der Aufgaben auch die Motivation und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick nimmt, in allen Bereichen der HHU für eine volle Entfaltung der Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten konstitutiv ist. Dazu hat die HHU u. a. einen Kodex zur Mitarbeiterführung beschlossen. In der ZUV werden aus dieser Überzeugung heraus Fortbildungen zu Führungsthemen angeboten. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler können Coachingangebote nutzen, um Führungsverhalten zu reflektieren. Gleichwohl ist der Bereich Personalführung noch ausbaufähig. Insbesondere zu aktuellen Themenfeldern wie Beachtung gesundheitsrelevanter Aspekte oder der Work-Life-Balance von Führungskräften und Beschäftigten besteht Nachholbedarf.

## 6.5.2 ENTWICKLUNGSZIELE

### Gewinnung von Personal

#### ■ Berufungsmanagement

Das Berufungsmanagement der HHU zielt darauf, für exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Arbeitgeberin noch attraktiver zu werden. Zudem möchte die HHU exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler langfristig an sich binden.

Damit zusammenhängend strebt die HHU danach, hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu gewinnen und ihnen eine planbare und transparente Karriereperspektive an der HHU zu eröffnen.

Die HHU verfolgt das Ziel, die Gruppe der Professorinnen und Professoren weiter zu internationalisieren und den Anteil der Professorinnen deutlich zu erhöhen.

#### ■ Wissenschaftliches Personal und Personal in Verwaltung und Technik

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um exzellente Fach- und Führungskräfte strebt die HHU eine Professionalisierung der Personalauswahl an. Ziel ist es, einen großen Kreis an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen und diejenigen zu identifizieren, die die erforderlichen Kompetenzen besitzen.

### Qualifizierung, Personalentwicklung und Weiterbildung

■ Strategisches Ziel der HHU bzw. der Hochschulentwicklungsplanung ist der Aufbau eines professionellen, integrierten Personalentwicklungskonzepts für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das vorhandene Maßnahmen bündelt und neue Maßnahmen etabliert. Dieses Konzept ist kongruent zu den strategischen Zielen der Universität.

■ Die strategische Personalentwicklung fokussiert die Förderung des akademischen Nachwuchses. Unter Berücksichtigung der Bedarfe und der Ressourcen an der HHU wird geprüft,

ob neben der Professur weitere Karrierewege – z. B. als Universitätsdozentin bzw. -dozent oder Wissenschaftsmanagerin bzw. -manager – etabliert werden können, um mit Hilfe dauerhafter Beschäftigungsperspektiven exzellente Nachwuchskräfte aus dem In- und Ausland zu gewinnen und damit die Qualität der Lehre und die Qualität der Wissenschaftsadministration langfristig weiter zu verbessern.

### Anreizgestaltung, Leistungsorientierung und Führung

■ Die HHU strebt an, Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern künftig noch stärker als bisher zu honorieren. Für Professorinnen und Professoren als zentrale Leistungsträgerinnen bzw. -träger im Bereich des wissenschaftlichen Personals wird die Entwicklung eines standardisierten Verfahrens zur Gewährung der in der W-Besoldung vorgesehenen besonderen Leistungsbezüge angestrebt.

■ Die HHU will die aus Arbeit resultierenden Belastungen reduzieren und erste Maßnahmen im Rahmen eines Gesundheitsmanagements erarbeiten, die über die gesetzlichen Pflichten etwa im Rahmen der Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilung hinausgehen. Damit soll ein Beitrag zur Erhaltung einer Work-Life-Balance geleistet und den aus zunehmender Diversität der Beschäftigten resultierenden unterschiedlichen (z. B. altersbedingten, qualifikationsbedingten oder familiär geprägten) Anforderungen entsprochen werden.

■ Die HHU zielt darauf ab, den Bereich der Führung insbesondere mit Blick auf Führung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern noch stärker als bisher zu professionalisieren. Dies betrifft vor allem jene, die Institute, Lehrstühle oder Arbeitsgruppen leiten. Hintergrund ist die Überzeugung, dass in guter Führung nicht nur eine Komponente guter Arbeit gesehen werden muss, sondern Führung auch der wesentliche Einflussfaktor auf die Leistung der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Commitment zur HHU darstellt.

### 6.5.3 MASSNAHMEN

#### Gewinnung von Personal

- **Berufungsmanagement**
  - Erhebung der Dauer von Berufungsverfahren und Ableitung von Maßnahmen zu ihrer Beschleunigung
  - Überarbeitung und Optimierung des Berufungsverfahrens und der Berufsordnung
  - Gewinnung von exzellenten Forscherinnen und Forschern durch Einzelmaßnahmen wie z. B. die Einführung transparenter Tenure Track-Karrierewege
  - Häufigere Anwendung aktiver Rekrutierung durch direkte Ansprache hoch qualifizierter Kandidatinnen und Kandidaten im In- und Ausland
  - Beteiligung der HHU am Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
  - Erhöhung des Anteil internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch Inanspruchnahme von Rückkehrprogrammen (z. B. das NRW-Rückkehrprogramm oder Programme der Alexander-von-Humboldt-Stiftung)
  - Etablierung einheitlicher Berufsstandards zur Qualitätssicherung in Berufungsverfahren u. a. durch Workshops für Berufsbeauftragte und Vorsitzende von Berufungskommissionen
- **Wissenschaftliches Personal und Personal in Technik und Verwaltung**
  - Einführung von elektronischem Recruiting zur Professionalisierung der Personalauswahl, zunächst im Bereich Personal in Technik und Verwaltung

#### Qualifizierung, Personalentwicklung und Weiterbildung

- Identifizieren, Priorisieren und Bündeln bestehender Qualifizierungsangebote in einem Portal zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts der Personalentwicklung
- Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern bei der Karriereplanung in allen Karrierestufen durch bedarfsorientierte, individuelle Qualifizierungs- und Informationsangebote. Berücksichtigung von Beschäftigungsperspektiven auch außerhalb von Wissenschaft und Lehre
- Einführung einer obligatorischen Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in Tenure Track-Verfahren
- Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms in den Bereichen Lehre und Wissenschaftsmanagement mit differenzierten Angeboten u. a. in Karriereplanung, Management und Kommunikation sowie spezifischen Coachings

- Einführung des auf europäischer Ebene geltenden „Code of Conduct for Researchers“ und der in der „Human Resources Strategy for Researchers“ (HRS4R) festgelegten europäischen Standards zur Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen für Forschende auf allen Karrierestufen
- Erwerb des durch die Europäische Kommission verliehenen HRS4R Qualitätssiegels

#### **Anreizgestaltung, Leistungsorientierung und Führung**

- Etablierung eines Systems zur Anreizgestaltung und leistungsorientierten Besoldung von Professorinnen und Professoren, das dem Grundgedanken der besonderen Leistungsbezüge der W-Besoldung entspricht. Dieses System soll in Einklang mit den strategischen Zielen der Universität sowie mit herausragender Forschung und Lehre stehen und insbesondere die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln honorieren.
- Ausbau der Coachingangebote zur Unterstützung von Professorinnen und Professoren bei den vielfältigen und komplexen Aufgaben und bei der Verbesserung der Führungskompetenz durch obligatorische Weiterbildungsangebote
- Konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung eines Gesundheitsmanagements zur Verbesserung der Work-Life-Balance von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

## 6.6. INTERNATIONALISIERUNG

### 6.6.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

Die im Jahr 2012 verabschiedete universitätsweite Internationalisierungsstrategie konzentrierte sich auf Ziele und Maßnahmen in den Bereichen Studium und Promotion. Umgesetzt wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Studienbedingungen ausländischer Studierender bzw. Promovierender und zur Etablierung der dazu erforderlichen unterstützenden Einrichtungen und Programme an der HHU sowie die Entwicklung von Auslandsstipendienprogrammen. Das Studienangebot der Universität umfasst bisher sechs internationale Studiengänge sowie drei weitere Studiengänge mit internationalen Merkmalen; darunter sind der deutsch-französische Studienkurs der Juristischen Fakultät und der trinationale Masterstudiengang „European Studies“ Studienangebote mit Alleinstellungsmerkmal. Unter den Studierenden der HHU befinden sich elf Prozent ausländische Studierende, wobei der Anteil der – vornehmlich türkischen und russischen – Bildungsinländerinnen und -inländer fast 44 Prozent ausmacht. Auf die Herausforderungen der Gesellschaft durch die Ankunft von ca. 7.000 Geflüchteten in der Landeshauptstadt Düsseldorf hat die Universität mit der Bereitstellung der Sporthalle als Interims-Unterkunft und zahlreicher Services reagiert; seit Oktober 2016 führt ein eigens konzipiertes, neunmonatiges Programm für ca. 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer die studieninteressierten Geflüchteten an ein Studium an der HHU heran. Die Universität ist weltanschaulich neutral und gibt allen Religionen Raum.

An der HHU wird bereits eine Vielzahl an unterstützenden Servicemaßnahmen im Sinne der Internationalisierung vonseiten des International Offices (Studierende/Lehrende), der Studierendenakademie (Studierende), der Abteilung Forschung und Transfer (Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) und der Heine Research Academies (Doktorandinnen und Doktoranden/Postdoktorandinnen und -doktoranden; ein Welcome-Service für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler befindet sich im Aufbau) angeboten. Ferner erfolgt die Unterstützung bzw. Beratung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch in englischer Sprache im Bereich der Forschungsförderung, des Vertragsmanagements und des Patentmanagements. Die Anzahl der Universitätspartnerschaften hat sich seit 2010 auf 20 Verträge verdoppelt. Mit den neu hinzugekommenen exzellenten Universitäten in Chiba (Chiba University) und Tel Aviv (Tel Aviv University) kann die HHU ihre Länderschwerpunkte in Japan und in Israel ausweiten.

Trotz des Ausbaus der Angebote im internationalen Bereich für die Studierenden sind das Profil und die Stärken der HHU international zu wenig sichtbar. Mit der Designation einer spezifisch der Internationalisierung gewidmeten Prorektorin hat die neue Universitätsleitung seit November 2014 der Thematik eine erhöhte Sichtbarkeit nach innen und außen verliehen. Internationalisierung an der HHU wird als Querschnittsaufgabe verstanden, die in der Mitverantwortung aller Universitätsmitglieder liegt. Um den Anteil der Professorinnen und Professoren mit internationalem Erfahrungshintergrund an der HHU kontinuierlich zu steigern, ist im Berufungsleitfaden für Ausschreibungstexte für Professuren explizit vorgegeben, dass internationale Forschungserfahrung ein Berufungskriterium darstellt. Es besteht weiterhin ein großes Desiderat hinsichtlich der Anwerbung internationaler Forscherinnen und Forscher sowie hinsichtlich der Beteiligung an internationalen Drittmittelprogrammen.

Um die Vernetzung in der Region zu intensivieren und die Internationalisierung regional zu verankern, hat die Prorektorin für Internationales nach Amtsantritt Kontakte zu den einschlägigen Einrichtungen in der Stadt (Oberbürgermeister, Kulturreferat der Stadt Düsseldorf, Konfuzius-Institut, Japanisches Generalkonsulat, Industrieclub, Ministerium, Institut Français) sowie zu den Wissenschaftsorganisationen der Region (DAAD, DFG, Alexander von Humboldt-Stiftung, Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)) geknüpft. Durch eine Großveranstaltung des JSPS 2015 und zwei Netzwerktreffen des



DAAD und der Alexander von Humboldt-Stiftung an der HHU im Jahre 2016 hat die HHU bei diesen Organisationen bereits deutlich an Sichtbarkeit gewonnen. Von Oktober 2015 bis November 2016 nahm die HHU am Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz teil; im Oktober 2016 wurde ihr das Zertifikat des HRK-Audit verliehen.

### 6.6.2 ENTWICKLUNGSZIELE

Mit dem 2016 erfolgreich durchlaufenen Evaluationsprozess im Rahmen des Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz ist die HHU auf dem Weg, ihre institutionelle, übergeordnete und strategische Internationalisierung weiter auf- und auszubauen.

Die Internationalisierungsstrategie der HHU wird maßgeblich in sechs Bereichen verfolgt:

#### Rahmenbedingungen

Um in Forschung und Lehre international agieren zu können, müssen die Rahmenbedingungen für die beteiligten Universitätsmitglieder verbessert und in eine Gesamtstrategie aufgenommen werden. Hierfür bedarf es der Etablierung einer Kultur des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung sowie der strategischen Ausrichtung von Auslandskontakten. Des Weiteren sollen die internen Kommunikationsprozesse weiter ausgebaut und strukturiert und die in den Fakultäten vorhandenen Strukturen, Kontakte und Kommunikationsflüsse synergetisch gebündelt werden. Ferner soll die Fremdsprachenkompetenz in der Verwaltung konsequent ausgebaut werden. Die HHU wird sich auch um eine klare und transparente operative Struktur bemühen und die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren noch besser erkennbar und transparenter machen.

#### Gastfreundlichkeit

Neben dem Ausbau der Willkommenskultur hat sich die HHU zum Ziel gesetzt, den Kontakt zur



Region zu intensivieren und die Ebene der internationalen Vernetzung auch regional zu verankern. Ein professionalisiertes Fundraising wird angestrebt (z. B. für eine Optimierung des Wohnraumangebots für Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler und ihrer Familien sowie die Einrichtung eines Cafés als zentraler Treffpunkt).

### Internationale Sichtbarmachung des Profils und der Stärken der HHU

Das Profil der HHU soll international sichtbar gemacht und damit die Stellung der Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Forscherinnen und Forscher der Universität im globalen Wettbewerb gestärkt werden. Der Außenauftritt steht hier an einer wichtigen kommunikativen Schnittstelle. Ein weiteres Instrument für die internationale Sichtbarmachung sind Rankings, an denen die Universität künftig teilnehmen wird.

Strategische Partnerschaften verhelfen zur weiteren Sichtbarkeit und sollen künftig vorwiegend anhand der profilbildenden Forschungsschwerpunkte der HHU festgelegt werden. Japan nimmt als Schwerpunktregion für die HHU einen hohen Stellenwert ein und soll deshalb auch mit strategischen Partnerschaften weiter gestärkt werden.

### Ausbau der internationalen Forschung und Gewinnung einer höheren Zahl internationaler Spitzenforscherinnen und -forscher für Forschung und Lehre

Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, wird die HHU die vorhandenen Forschungsschwerpunkte weiter internationalisieren und über bestehende Partnerschaften weitere Netzwerke erschließen sowie internationale Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdocs aktiv anwerben (z. B. durch Einwerbung von International Training Networks, internationalen Graduiertenkollegs und Nachwuchsgruppennetzwerken). Die HHU strebt weiterhin an, den Anteil der Professorinnen und Professoren mit internationalem Erfahrungshintergrund an der Universität kontinuierlich zu steigern.

### Internationalisierung der Curricula

Zur weiteren Konsolidierung der Internationalität als Profilvermerkmal der HHU ist ein gemeinsamer Rahmen für die Internationalisierung der Lehre zu entwickeln, der für alle Hochschulangehörigen verbindlich ist. In allen Fakultäten soll es mehr gemischt- und fremdsprachige Masterstudiengänge geben, die Bachelorstudiengänge sollen möglichst 20 Prozent englisch- oder anderen fremdsprachigen Unterricht anbieten.

Die Einbindung internationaler Lehrender wird aktiv angestrebt und ausgebaut, sinnvolle digitale Lehrformate sollen entwickelt werden.

Die Studierenden sollen in die Lage versetzt werden, international im Rahmen der Wissenschaft auftreten zu können, eine zunehmend interkulturelle Gesellschaft im jeweiligen Heimatland mit zu gestalten und auf dem globalen Arbeitsmarkt auftreten zu können.

### Erhöhung der Mobilität aller Statusgruppen

Für eine Steigerung der „Outgoings“ an der HHU sollen mittelfristig in allen Studiengängen Mobilitätsfenster ausgewiesen werden, die es den Studierenden erleichtern, einen Auslandsaufenthalt in die reguläre Studienzeit zu integrieren. Die passgenaue Ausgestaltung der Fremdsprachenangebote an der HHU ist hier von besonderer Bedeutung.

Ziel ist es ferner, alle in der Lehre tätigen Angestellten sowie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Technik und Verwaltung der HHU zu 30 Prozent mit Staff-Mobility-Programmen an ausländische Universitäten zu entsenden.

### 6.6.3 MASSNAHMEN

#### Rahmenbedingungen

- Klare Zuständigkeitsverteilung in den jeweiligen universitären Einheiten bei internationalen Aktivitäten
- Entwicklung eines Sprachenkonzepts
- Professionalisierung des Fundraising für internationale Maßnahmen

#### Gastfreundlichkeit

- Einrichtung eines Welcome-Centers für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler
- Etablierung einer gelebten Willkommenskultur durch ein „come together“ der internationalen Gäste mit den Gastgeberinnen und Gastgebern ein Mal pro Semester
- Vermittlung der internationalen Absolventinnen und Absolventen an lokale Wirtschaftsunternehmen (z. B. durch das Programm „uni2job“)

#### Internationale Sichtbarmachung des Profils und der Stärken der HHU

- Überarbeitung des Internetauftritts, insb. kontrollierte Übersetzung der Startseiten der Einheiten (Fakultäten, Institute, Dezernate) sowie wichtiger Informationen ins Englische
- Teilnahme an ausgewählten internationalen Rankings
- Strategischer Aufbau von Partnerschaften auf der Grundlage der profildbildenden Forschungsschwerpunkte

#### Ausbau der internationalen Forschung und Gewinnung einer höheren Zahl internationaler Spitzenforscherinnen und -forscher für Forschung und Lehre

- Aktive Rekrutierung internationaler Spitzenforscherinnen und -forscher
- Weiterentwicklung der Services für die Antragstellerinnen und Antragsteller bei internationalen Förderprogrammen durch „Wissenschaftsmanagerinnen bzw. -manager“ in den Fakultäten
- Gezielte Anwerbung des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses

#### Internationalisierung der Curricula

- Administrative Unterstützung bei der Entwicklung neuer Angebote
- Einsatz von internationalen Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern in der Lehre
- Ausbau des fremdsprachigen Angebots auf Bachelor- und Masterebene

#### Erhöhung der Mobilität aller Statusgruppen

- Veranstaltung internationaler Summer Schools
- Verstärkte Antragstellung von Dozentinnen und Dozenten, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Doktorandinnen und Doktoranden und Staff-Mobility im Rahmen der EU-RISE-Programme
- Einrichtung von Mobilitätsfenstern in allen Studiengängen



## 6.7 GLEICHSTELLUNG, FAMILIE UND DIVERSITY

Die Herstellung von Chancengerechtigkeit durch Gender Mainstreaming, durch Optimierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie mittels Diversity Management bildet für die Heinrich-Heine-Universität ein zentrales Handlungsfeld innerhalb der Hochschulentwicklungsplanung.

Das Prinzip des Gender Mainstreaming ist im vergangenen Jahrzehnt an der HHU strukturell fest verankert worden. Die Universität wirkt durch die Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Aspekte bei der wissenschaftlichen Arbeit, bei der administrativen und technischen Arbeit, bei der Entwicklungsplanung, bei Personal- und Strukturmaßnahmen sowie bei der leistungsbezogenen Mittelvergabe nachdrücklich auf die Förderung und Gleichstellung von Frauen hin.

Familienfreundlichkeit besitzt für die HHU einen hohen Stellenwert. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Ziel, das in der Studien- und Personalplanung bereits heute in vielen Punkten Berücksichtigung findet, dessen systematische Umsetzung allerdings auch zukünftig großer Anstrengungen bedarf. Mit den vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen des FamilienBeratungsBüros besteht ein Angebot, das auch über die HHU hinaus als exzellent wahrgenommen wird.

Diversity Management, verstanden als systematische Berücksichtigung der vielfältigen Perspektiven sowie der berechtigten Interessen unserer Studierenden und unseres Personals an guten Studien- und Arbeitsbedingungen, bildet eine Querschnittsaufgabe, die an der HHU im engen Verbund mit dem Gender Mainstreaming umgesetzt wird. Da Diversity Management eine „neue“ Aufgabe darstellt, ist es zunächst als Aufgabe der Leitungsebenen (Rektorat, Fakultäten und Verwaltung) konzipiert, soll jedoch in den kommenden Jahren auf allen Ebenen der Universität verankert werden.

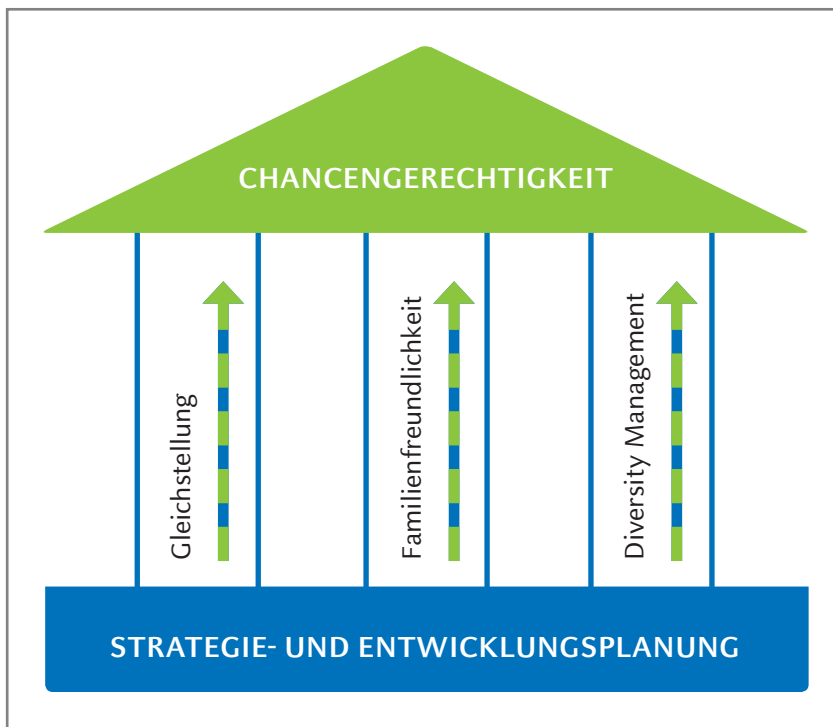


Abbildung 1:  
Das „Drei-Säulen-Modell“  
zur Verwirklichung von  
Chancengerechtigkeit  
an der HHU

Mit dem Amtsantritt des neuen Rektorats sind die Handlungsfelder Gleichstellung, Familie und Diversity innerhalb der Universitätsleitung bei der Rektorin und dem Prorektor für Strategisches Management und Chancengerechtigkeit verankert.

## 6.7.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

### Gleichstellung

Die HHU ist ein attraktiver Standort für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs. Dies zeigt sich u.a. darin, dass der Frauenanteil unter den Promovierten der HHU im Wintersemester 2014/15 bei 51,4 Prozent lag. Die HHU hat die Umsetzung der Gleichstellungsquote gemäß § 37a Hochschulgesetz NRW bereits beschlossen und Strategien für das Gender-Controlling im Jahr 2016 implementiert. 2015 betrug der Frauenanteil unter den Habilitierten 29,4 Prozent. Der Frauenanteil unter den Professuren ist seit 2011 stetig angestiegen. Im Jahr 2015 lag er bei W3-Professuren bei 21,4 Prozent, bei W2-Professuren bei 20,8 Prozent und bei W1-Juniorprofessuren bei 44,4 Prozent.

Im Rektorat sind Frauen mit der Rektorin und der Prorektorin für Internationales mit einem Anteil von 33,3 Prozent vertreten. Alle fünf Fakultäten werden derzeit von Männern geleitet. In den Zentralen Einrichtungen (ZUV, ZIM, ULB, CEDUS, Botanischer Garten) beträgt der Frauenanteil auf der Leitungsebene 40 Prozent. Dezernate werden zu 20,0 Prozent, Abteilungen bzw. Stabsstellen zu 54,5 Prozent von Frauen geführt.

Die HHU hat im bundesweiten Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten des „Center of Excellence Women and Science“ (CEWS) für das Jahr 2015 erfolgreich abgeschnitten: Sie belegt Platz 15 von insgesamt 65 Universitäten und gehört damit beim Frauenanteil an Promotionen und bei der Steigerung des Frauenanteils am wissenschaftlichen und künstlerischen Personal zu den Spitzengruppen.

In den Jahren 2013 und 2015 hat sich die HHU im Landesprogramm für geschlechtergerechte Hochschulen des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen erfolgreich engagiert: Mithilfe der Anschubfinanzierung durch das Land NRW konnten vier W1-Juniorprofessuren und eine W2-Professur in den Programmsträngen „Gender-Denomination“ und „Nachwuchsförderung“ an der HHU eingerichtet und verstetigt werden.



Zum dritten Mal in Folge wurde die HHU im Jahr 2013 mit dem TOTAL E-QUALITY-Prädikat ausgezeichnet. Die Jury des TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. lobte unter anderem die externe Evaluation der Gleichstellungsarbeit im Jahr 2012 sowie die Etablierung von Gleichstellungsstrukturen auf Leitungsebene.

## Familie

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an der HHU sind in zwei Kernbereichen organisiert:

- Zum einen bietet die HHU Familien mit Kindern Betreuungsmöglichkeiten an. Bislang umfasst das Angebot der HHU für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem Angebote, die eine – extern organisierte – Betreuung ergänzen oder deren Ausfall abfedern sollen und die vom FamilienBeratungsBüro (FBB) vermittelt bzw. angeboten werden (Ferienfreizeiten, mobile Eltern-Kind-Büros, Babysitterbörse). Den Studierenden stellt das Studierendenwerk Düsseldorf drei Kindertagesstätten auf dem bzw. in der Nähe des Campus zur Verfügung.
- Zum anderen zielen die Maßnahmen der HHU darauf ab, die Flexibilität für Familien mit Kindern zu erhöhen. Die Studierenden profitieren in diesem Zusammenhang beispielsweise von Angeboten zum eLearning und Blended Learning sowie von deutlich erweiterten Öffnungszeiten der Service-Einrichtungen auf dem Campus. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Technik und Verwaltung wurde mit der Unterzeichnung der Dienstvereinbarung zur Einführung der Flexiblen Arbeitszeit im Jahr 2015 ein wichtiger Meilenstein erreicht.

Ein zentrales Standbein im Kontext Familienfreundlichkeit bilden zudem die vielfältigen Beratungs- und Vermittlungsangebote des FamilienBeratungsBüros, die Studierenden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der HHU und des Universitätsklinikums offen stehen. Die erfolgreiche Etablierung familienfreundlicher Strukturen und Angebote an der HHU zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die HHU bereits mehrfach vom Audit „familiengerechte hochschule“ zertifiziert wurde. Nach der Erstauditierung im Jahr 2008 wurde sie in den Jahren 2011 und 2014 erfolgreich re-auditiert. Darüber hinaus hat die HHU als eine der ersten Universitäten die Charta zur Familienfreundlichkeit unterzeichnet.

## Diversity

Die Universitätsleitung hat Diversity Management als neues strategisches Handlungsfeld etabliert. Der Stellenwert, den die HHU Diversity-Themen beimisst, zeigt sich u. a. in der dauerhaften Einrichtung der Koordinierungsstelle Diversity an der HHU. Die Koordinierungsstelle berät die Universitätsleitung in allen Belangen, die mit dem Thema Diversity Management in Zusammenhang stehen. Sie unterstützt die verschiedenen Binneneinheiten der Universität bei der Weiterentwicklung und Vernetzung der zahlreichen Maßnahmen und Angebote im Bereich Diversity Management.

Seit Etablierung der Koordinierungsstelle im Zuständigkeitsbereich des Prorektors für Strategisches Management und Chancengerechtigkeit wurde ein Diversity-Konzept als Basis für die weitere strategische Entwicklung des Bereichs Diversity Management an der HHU erarbeitet, die erfolgreiche Bewerbung für das Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft vorbereitet und ein Projekt zur Etablierung eines Internetauftritts zum Thema Diversity an der HHU eingeworben. Die Beseitigung baulicher und infrastruktureller Zugangsbarrieren und der Ausgleich individueller Benachteiligungen stehen im Zentrum der Arbeit des Beauftragten für Studierende mit Behinderung und chronischer Erkrankung und seines Teams. Er ergreift in enger Abstimmung mit relevanten Akteurinnen und Akteuren Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung und zur Förderung einer universitätsweiten Haltung im Sinne von „compassion“, die allen Mitgliedern der Universität zugute kommt.



Unter Federführung der Prorektorin für Internationales hat die HHU erfolgreich am HRK-Audit zur Internationalisierung der Hochschule teilgenommen. Zudem wurden Mittel eingeworben sowie Maßnahmen und Programme entwickelt, mit denen studieninteressierte Geflüchtete an das Studium an der HHU herangeführt und in die Universität integriert werden sollen.

### Medizinische Fakultät – Universitätsklinikum Düsseldorf

Das Universitätsklinikum Düsseldorf (UKD) unterstützt die Umsetzung von Chancengleichheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere in den Bereichen Gleichstellung, Familienfreundlichkeit, Internationalisierung bzw. Interkulturalität, Barrierefreiheit und Bildungsgerechtigkeit und bewertet Menschen nicht nach stereotypen Vorurteilen. Das UKD steht für Diversität. Diversity im UKD ist gelebte Vielfalt und fördert Menschen verschiedenen Alters, unterschiedlichen Familienstands und Geschlechts, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung sowie Menschen mit Behinderung und unabhängig von ihrer sexuellen Identität und Orientierung. Diese Verschiedenheit und die Vielzahl der Lebensbedingungen und Lebensentwürfe werden als Bereicherung verstanden. Es geht darum, die Unterschiede von Menschen wertzuschätzen, so dass Benachteiligungen erst gar nicht entstehen.

Das UKD will dieser Vielfalt von Beschäftigten aus über 70 Nationen Rechnung tragen und hat bislang vier Diversity-Einrichtungen implementiert:

- Die Stabsstelle Gleichstellungsangelegenheiten – angesiedelt beim Vorstand des UKD – ist die Ansprechpartnerin bei allen Fragen zur Gleichstellung von Mann und Frau, insbesondere bei der Ausgestaltung von Ausschreibungen und Verfahren zur Besetzung von Stellen. Das UKD hat sich dem Gender Mainstreaming verpflichtet, um Maßnahmen zur Frauenförderung und Gleichstellung zu verwirklichen. Diskriminierende Strukturen – z. B. fehlende (Kinderbetreuungs-)Infrastruktur, inadäquate Arbeitszeiten, Stereotype – sollen erkannt und abgebaut werden.
- Die Schwerbehindertenvertretung fördert die Eingliederung schwerbehinderter Menschen im UKD, vertritt ihre Interessen und steht ihnen beratend und helfend zur Seite. Sie wacht darüber, dass die zu Gunsten schwerbehinderter Menschen geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Dienstvereinbarungen eingehalten werden, insbesondere, dass der Arbeitgeber die ihm nach dem SGB IX obliegenden Verpflichtungen erfüllt. Sie berät bei präventiven Maßnahmen und Anträgen bei den zuständigen Stellen wie Integrationsamt, Agentur für Arbeit und Sozialversicherungssträgern.
- Die Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Das AGG schützt Menschen, die aufgrund der ethnischen Herkunft oder aus rassistischen Gründen, aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Religion oder Weltanschauung, aufgrund einer Behinderung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Identität und Orientierung Benachteiligungen erfahren. Es schafft die rechtliche Grundlage, wonach Diskriminierung verboten ist. Die Beschwerdestelle hört die beschwerdeführende Person an und führt erforderliche weitere Ermittlungen durch, z. B. Befragung der oder des Vorgesetzten, anderer Beteiligter und der Personalabteilung. Ziel ist immer die Beseitigung und künftige Verhinderung von Diskriminierung und Belästigung.
- Die Betriebskindertagesstätte steht als familienfreundliche Struktur Kinder von Bediensteten des UKD offen. Ein Schwerpunkt ist – bedingt durch die Internationalität aller Kinder – die Sprachförderung. Aufgrund der starken Nachfrage wird die Infrastruktur durch den Bau einer zweiten Kindertagesstätte erweitert und kontinuierlich verbessert.

## 6.7.2 ENTWICKLUNGSZIELE

### Drei Handlungsfelder, ein Ziel: Chancengerechtigkeit für alle

Die Studierenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HHU sind einzigartige Persönlichkeiten und auf vielfältige Weise in unterschiedliche Lebenskontexte eingebunden. Das gemeinsame Ziel der Arbeitsbereiche Gleichstellung, Familie und Diversity besteht darin, die Bedingungen an der Universität so zu gestalten, dass alle Mitglieder der HHU – mit ihren individuellen Motiven und Hintergründen – die Chance erhalten, sich einzubringen und erfolgreich zu sein.

#### Gleichstellung

Die HHU verfolgt das Ziel, die Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Organisationsebenen dauerhaft zu festigen und in ihren Leitungsaufgaben zu verankern. Gleichstellungsaspekte fließen in die Gestaltung aller Maßnahmen und Entscheidungen mit Bezug auf das Universitätspersonal, die Organisationsentwicklung und die strategisch-inhaltlichen Aufgaben der HHU ein. In der Entwicklungsplanung sind das konkret die aktuelle Erarbeitung einer Tenure Track-Ordnung der HHU sowie die erneute Überarbeitung von Berufungsordnung und Berufungsleitfaden unter Gleichstellungs- und Gender-Controlling-Aspekten sowie unter Berücksichtigung des novellierten Landesgleichstellungsgesetzes NRW. Gleichzeitig ist das Prinzip der Gleichstellung fester Bestandteil der Qualitätssicherung und der Steuerungsmaßnahmen aller Leitungsebenen.

Zur Sicherung und Optimierung der erfolgreichen Umsetzung von Gleichstellungszielen werden jährlich Kennzahlen zur Gleichstellungssituation auf den Ebenen der HHU und den Stufen der wissenschaftlichen Laufbahnen erhoben und veröffentlicht.

Die HHU widmet sich der Förderung qualifizierter Frauen in Wissenschaft, Technik und Verwaltung, damit sich Frauen für eine akademische Karriere entscheiden und Führungspositionen anstreben. In diesem Sinne sorgt die Universität für mehr Transparenz in Besetzungs- und Beurteilungsverfahren. Darüber hinaus wird das Gender-

Controlling beim Personal in Wissenschaft sowie Technik und Verwaltung ausgebaut und damit die Transparenz und die Chancengerechtigkeit an der HHU verbessert werden. Die Fakultäten der HHU können zukünftig Mittel zur Finanzierung von Lehraufträgen beantragen, falls Professorinnen aufgrund von Mutterschutzzeiten und/oder Professorinnen und Professoren aufgrund von Elternzeiten ihre Lehraufgaben nicht wahrnehmen können. Damit garantiert die HHU nicht nur eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Implementierung von gendergerechten Aspekten auf struktureller Ebene, sondern auch eine reibungslosere Durchführung des Studiums.

#### Familienfreundlichkeit

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an der HHU in den beiden Kernbereichen weiter zu verbessern, hat sich die Universität hohe Ziele gesetzt. Hinsichtlich der Betreuungsinfrastruktur plant die HHU – in Kooperation mit der Landeshauptstadt Düsseldorf – ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern mittelfristig eigene Kita-Plätze anzubieten und somit eine Grundversorgung auf dem oder in der Nähe des Campus zu gewährleisten. Kurzfristig sollen Belegplätze in Kindertagesstätten des angrenzenden Stadtteils zur Verfügung gestellt werden, um den hohen Bedarf an Kita-Plätzen zumindest in Teilen kurzfristig decken zu können. Auch im zweiten Kernbereich, der Verbesserung der Flexibilität von Familien mit Kindern, will die Universität weitere Anstrengungen unternehmen: Für das wissenschaftliche Personal und das Personal in Technik und Verwaltung wird die Etablierung eines neu konzipierten Modells der „mobilen, alternierenden Wohnraum- und Telearbeit“ angestrebt.

Das FamilienBeratungsBüro (FBB) strebt zudem die Entwicklung eines umfassenden Dienstleistungsangebots an. Elemente eines solchen Angebots sind ein Familienbrunch, ein Familienflohmarkt, der Ausbau der Babysitterbörse und die Einrichtung weiterer Eltern-Kind-Zimmer auf dem Campus. Die bereits bewährte Vernetzung des FBB mit kommunalen Angeboten für Familien soll ebenfalls weiter aufrechterhalten werden.

Durch neue Kooperationen im Stadtteil sollen Angebote für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mit Familie umgesetzt werden. Ein Notbetreuungskonzept in den Räumen des FBB ist geplant und soll eine Lücke im Betreuungskonzept für die Kinder des wissenschaftlichen Nachwuchses dauerhaft schließen.

Schließlich wird die HHU auch in den kommenden Jahren am Audit „familiengerechte hochschule“ partizipieren. Im Jahr 2017 beginnt die letzte Re-Auditierungsphase, bevor das Zertifikat ab 2020 dauerhaft geführt werden kann.

### Diversity

Die Entwicklung von Diversity-Strategien im Bildungsbereich erfordert stets auch die Wachsamkeit gegenüber vielfältigen Formen der Diskriminierung sowie die Notwendigkeit, den verschiedenen Dimensionen von Vielfalt, wie Inter-/Nationalität, Bildungshintergrund, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, geistige und körperliche Fähigkeiten, Alter, familiäre Situation oder sexuelle Identität und Orientierung sowie insbesondere der Dimension soziale Herkunft, sowohl gerecht zu werden als auch zu einer unterschiedsensiblen Gleichbehandlung zu finden.



Abbildung 2: Dimensionen von Diversität an der HHU; modifiziert nach Loden & Rosener (1991)

Ziel der Aktivitäten im Bereich Diversity an der HHU ist es, den Studierenden ein erfolgreiches Studium und die Entfaltung ihrer intellektuellen, persönlichen und sozialen Kompetenzen zu er-

möglichen – unabhängig von individuellen Merkmalen, Einstellungen und Lebensumständen. Zugleich soll die Universität für ihre Beschäftigten, also sowohl für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch für das Personal aus Technik und Verwaltung, ein Arbeitsplatz sein, an dem diese sich entsprechend ihrer Fähigkeiten einbringen können und dabei Respekt in Bezug auf ihre Person, Wertschätzung für ihre Leistung sowie Unterstützung für ihre berufliche Entwicklung erfahren.

Anknüpfend an die Einrichtung der Koordinierungsstelle Diversity soll zunächst der Bereich Profil- und Organisationsentwicklung ausgebaut werden. Die Teilnahme am Diversity-Audit des Stifterverbands in den Jahren 2016 bis 2018 soll dazu beitragen, die im Bereich Diversity Management angesiedelten Prozesse zu koordinieren und in ein Gesamtkonzept einzubetten. Ein Schwerpunkt neuer Maßnahmen wird darin bestehen, das Studium an der HHU diversity- und chancengerecht weiterzuentwickeln.

Eine besondere Herausforderung auf operativer Ebene bildet die Integration von studieninteressierten Geflüchteten in das Studium an der Universität. Zur Bewältigung dieser Aufgabe wird sich die HHU – neben dem weiteren Ausbau einer Willkommenskultur für alle internationalen Studierenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – an Sonderprogrammen des DAAD und des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft NRW beteiligen.

Bis zum Abschluss der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans im Jahr 2021 soll die HHU über ein Diversity-Leitbild, ein auf die Charakteristika der HHU abgestimmtes Diversity Management-Profil und über ein klar definiertes Portfolio an zielgerichteten und nachhaltigen Maßnahmen verfügen.

Zugleich soll eine Diversity Portal entwickelt werden, die Informationen zum Thema Diversity sowie zu Strukturen, Angeboten sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern an der HHU übersichtlich und ansprechend aufbereitet.

### 6.7.3 MASSNAHMEN

#### Bereich Gleichstellung

- Ausbau eines systematischen Gender Mainstreamings
- Professionalisierung des Gender Reporting/Controlling
- Einführung eines Gender Consultings, Beratung bei der Integration von Gender-Aspekten in Forschung, Lehre und Führungskultur
- Weiterentwicklung des SelmaMeyerMentoring-Programms (interne und externe Evaluation, konzeptionelle Erweiterung)
- Finanzierung von Lehraufträgen bei Ausfall von Professorinnen in der Mutterschutzzeit und Professorinnen und Professoren in der Elternzeit

#### Bereich Familie

- Einführung mobiler, alternierender Wohnraum- und Telearbeit für wissenschaftliche Beschäftigte und Personal in Technik und Verwaltung
- Ausbau der Infrastruktur für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der HHU (z. B. Schaffung von Unterbringungsmöglichkeiten in einer (HHU-)Kindertagesstätte, Einführung von internationalen Spielgruppen für Familien von Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern etc.)
- Re-Auditierung „familiengerechte hochschule“ der Hertie-Stiftung, sowie weitere Beteiligung an den Netzwerken „Familie in der Hochschule“ und HochschulNetzwerkFamilie NRW

#### Bereich Diversity

- Teilnahme am Diversity-Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft sowie Umsetzung der Empfehlungen des Audits
- Umsetzung der Maßnahmen aus der erfolgreichen Teilnahme am HRK-Audit zur Internationalisierung der Hochschule
- Etablierung eines Diversity-Internetauftritts mit Schwerpunkt „Studium und Lehre“ an der HHU
- Diversity- und chancengerechte Fortentwicklung des Studiums an der HHU
- Beteiligung an Sonderprogrammen des DAAD und des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft NRW für die Integration Geflüchteter in die Universität und in das Studium an der HHU

## 6.8 FINANZEN UND RESSOURCEN

### 6.8.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

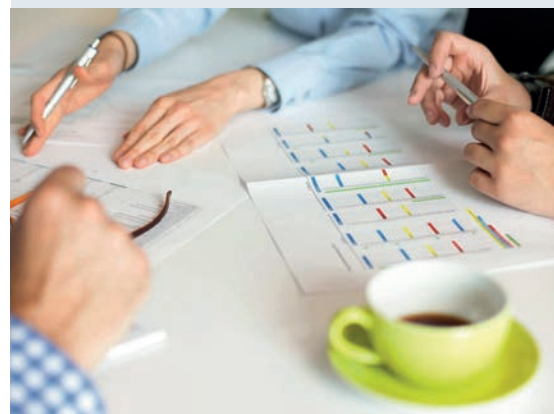
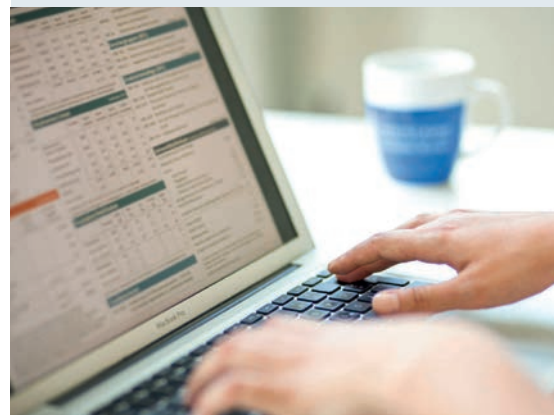
Universitäten benötigen Grundfinanzierungsmittel für ihre Lehraufgaben und zur Erhaltung ihrer Forschungsbasis. Sie brauchen eine verlässliche und auskömmliche Finanzierung, um neue Schwerpunkte vor- und bestehende auszufinanzieren; sie brauchen bei ständig steigenden Kosten steigende Finanzierungsmittel um den Fächerkanon in ihrem Portfolio adäquat aufrecht zu erhalten. Die Hochschulen sind auf eine verlässliche Finanzierung angewiesen, auch um ein bestimmtes Maß an Irrtum und Scheitern zu verkraften – zwei Voraussetzungen und zugleich Bedingungen für wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt. Zudem kann die hochschuleigene wissenschaftliche Infrastruktur ohne Grundmittel nicht gepflegt und aufrechterhalten werden.

Die Lage der Hochschulfinanzierung ist gekennzeichnet durch einen im Laufe der Jahre gesunkenen Anteil der Grundfinanzierung an der Gesamtfinanzierung sowie eine leistungsabhängige Kompensation durch temporäre Programmfinanzierungsmittel mit zeitlichen Befristungen (Hochschulpakt, Qualitätsverbesserungsmittel (QVM)). Daher ist die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Universitäten zunehmend auf die Finanzierung mit Mitteln Dritter angewiesen.

Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf finanziert sich wie alle Universitäten im Wesentlichen aus den folgenden Quellen:

- Landesmittel aus dem Landeshaushalt (Grundfinanzierung)
- Drittmittel
- Hochschulpaktmittel (Programmmittel, befristet)
- Qualitätsverbesserungsmittel (Programmmittel, befristet)

Während die erstgenannten Mittel – trotz des selbstverständlich gegebenen jährlichen Budgetrechts des Haushaltsgesetzgebers – auch wegen





der für die Hochschulen positiven Hochschulvereinbarungen (aktuell die Hochschulvereinbarung 2017-2021) als relativ stabil zu bezeichnen und insofern für die Finanzierung dauerhafter Maßnahmen gut geeignet sind, verhält sich dies bei den drei anderen Mittelarten anders.

Drittmittel sind ein wichtiger Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule. Nicht nur Forschung, sondern auch Lehre wird inzwischen über eingeworbene Drittmittel mitfinanziert. Bei den Drittmitteln ist als relativ eindeutiger Indikator für Forschungsstärke selbstverständlich ein möglichst hohes Niveau anzustreben. Auf der anderen Seite handelt es sich hier um einen geschlossenen Regelkreis, der zur Lösung struktureller Finanzprobleme nicht beitragen kann. Gleichzeitig können aus Misserfolgen bei der Einwerbung von Drittmitteln jedoch auch keine strukturellen Finanzprobleme entstehen.

Die Qualitätsverbesserungsmittel und – in noch stärkerem Maße – die Hochschulpaktmittel hingegen müssen im Kontext mit den Landesmitteln aus dem Landeshaushalt gesehen werden. Insbesondere die Hochschulpaktmittel können und müssen zur Finanzierung von aus Landesmitteln aus dem Landeshaushalt nicht gedeckten Kosten herangezogen werden (strukturelle Unterdeckung). Auch wenn die Hochschulpaktmittel aufgrund der entsprechenden Bemühungen des Landes mittelfristig eine gewisse Planungssicherheit ermöglichen, handelt es sich gleichwohl um „Programmmittel“, mit denen für die Finanzierung dauerhafter Vorhaben seriös nicht oder nur in einem deutlich beschränkten Umfang gerechnet werden kann.

Aufgrund der in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Studierendenzahlen und der erheblichen Mittel aus dem Hochschulpakt sind aktuell bundesweit alle Hochschulhaushalte durch das oben skizzierte Verhältnis zwischen faktisch dauerhaft zur Verfügung stehenden Landesmitteln aus dem Landeshaushalt und Programmmitteln vor allem aus dem Hochschulpakt gekennzeichnet. Ebenso benötigen heute bundesweit alle Universitäten Hochschulpaktmittel, insbesondere um die strukturelle Unterdeckung in ihren Teilhaushalten aus Landesmitteln aus dem Landeshaushalt zu kompensieren.

Diese Tatsachen treffen auch für die HHU zu. Die strukturelle Unterdeckung bei den Landesmitteln aus dem Landeshaushalt ist an der HHU jedoch prozentual höher als an der überwiegenden Mehrzahl der anderen Universitäten. Die strukturelle Unterdeckung beträgt relativ stabil pro Jahr mehr als ca. € 20 Mio. Die Ursachen für diese besonders hohe strukturelle finanzielle Unterdeckung bestehen zum einen im über die Jahre auf € 3,2 Mio. kumulierten Defizit aus der landesweiten leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM), dem durch sogenannte „Finanzierungsstellen“ überdehnten Stellenplan der HHU, hohen Kosten im Bereich Bau- und Gebäudebewirtschaftung, zum anderen aber auch in einem in einigen Organisationseinheiten zu schwach ausgeprägten Kostenbewusstsein.

Aufgrund der besonderen Erfolge der HHU in Lehre und Studium, die proportional deutlich mehr hochschulpaktrelevante zusätzliche Studienanfängerinnen und -anfänger als andere Universitäten aufgenommen hat, stehen bis zum Ende des Betrachtungszeitraums des HEP 20.21 mit hoher Wahrscheinlichkeit ausreichende Mittel aus dem Hochschulpakt zur Verfügung, um die strukturelle Unterdeckung bei den Landesmitteln aus dem Landeshaushalt zu kompensieren. Gleichwohl ist dieses Defizit in einer verantwortlichen mittelfristigen Finanzplanung deutlich zu hoch und würde die Universität nach 2021 in ernstzunehmende finanzielle Schwierigkeiten bringen, sofern es nach dem bereits beschlossenen Hochschulpakt III keinen Anschlusspakt gäbe.

Es gibt aktuell zwar höchst erfreuliche Entwicklungen, dass, wie von den Hochschulen seit Jahren gefordert, Hochschulpaktmittel verstetigt werden und insofern in den Universitätshaushalt aus Landesmitteln des Landeshaushalts einfließen. Allerdings reicht das hier aktuell diskutierte Volumen nicht annähernd für den Ausgleich der strukturellen Unterdeckung in der HHU aus.

Trotz dieses überaus erfreulichen Beginns einer sich hoffentlich fortsetzenden Entwicklung muss die HHU Maßnahmen ergreifen, um die strukturelle finanzielle Unterdeckung zwar nicht vollständig auszugleichen, jedoch auf ein erträgliches Maß zu reduzieren. Dies ist unerlässlich, um bei einer negativen Entwicklung nach 2020/2021 nicht zu radikalen und dann strukturell sicherlich nicht sinnvollen Ad hoc-Maßnahmen greifen zu müssen.

### Medizinische Fakultät/Universitätsklinikum Düsseldorf

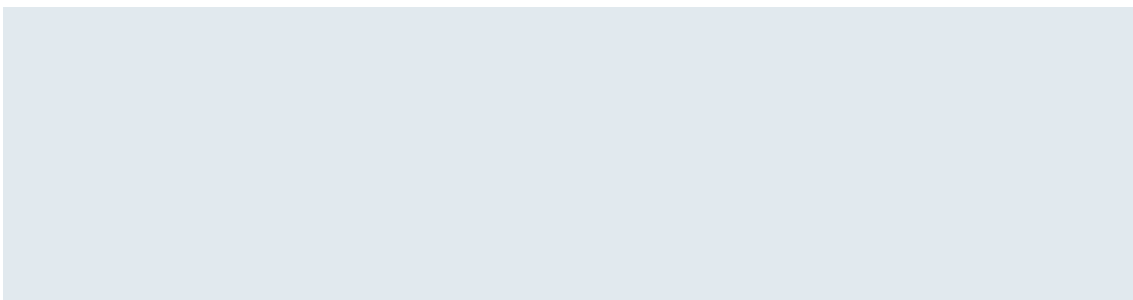
Zur Finanz- und Ressourcenplanung für Forschung und Lehre erstellt das Dekanat der Medizinischen Fakultät jährlich einen Finanzplan. Basis dessen ist die prospektive Transparenzrechnung (TPR), in der festgelegt wird, wie der Zuführungsbetrag (ZFB) auf die einzelnen Einrichtungen verteilt wird. Hier fließen neben den direkten auch die indirekten Kosten sowie die Kosten der Unterdeckung der Ambulanzen ein.

Für jede Einrichtung, die einen Anteil des ZFBs erhält, werden die direkten Kosten als ZFB I zusammengefasst und unter dem Deckungsbeitrag I (DB) verrechnet. Die indirekten Kosten und die Ambulanzkosten werden als ZFB II zusammengefasst und im DB V verrechnet.

Für die fakultätsinterne leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM) werden die Kriterien der NRW-weiten LOM herangezogen. Diese sind: Gleichstellung (Vorabzug 5 Prozent); Lehre (25 Prozent); Drittmittel (30 Prozent); Publikationen (45 Prozent). Zusätzlich wird auf Basis der verausgabten Drittmittel des letzten Jahres ein Drittmittelbonus ausgeschüttet. Dieser geht direkt an die jeweilige Projektleitung. Um der aktuell geringen bzw. rückläufigen Zahl drittmittelgeförderter Einzelprojekte bei der DFG entgegenzusteuern, sollen erfolgreiche Einwerbungen an der Medizinischen Fakultät künftig mit einer Leistungsprämie boniert werden.

Der LOM Parameter „Lehre“ wird separat von den Forschungsparametern betrachtet. Neben der bestehenden LOM wird zukünftig ein Bonussystem für Exzellenz in der Forschung etabliert. Hier werden Abteilungen belohnt, die in einem Jahr mehr als € 1 Mio. Drittmittel verausgaben konnten und Abteilungen, die in besonders hochwertigen Journalen publiziert haben.

Die jährliche Wirtschaftsplanung des Universitätsklinikums Düsseldorf (UKD) umfasst die nach Erlös-/Kostenarten und Erlös-/Kostengruppen gemäß Krankenhausbuchführungsverordnung (KHBV) gegliederte Erfolgsrechnung, die Vollkräfteplanung nach Dienstarten, die Finanz- bzw. Liquiditätsplanung sowie die Investitionsplanung. Im Rahmen der Erfolgsrechnung werden die stationäre und ambulante Leistungsentwicklung, Wahlleistungen/Nutzungsentgelte sowie die Personalkosten (zusammengefasst für die Bereiche Krankenversorgung sowie Forschung und Lehre) und Sachaufwendungen (im Wesentlichen Medizinischer Sachbedarf) prognostiziert, in einer Deckungsbeitragsrechnung (DB) über die Periode dargestellt und monatlich den Ist-Daten gegenüber gestellt.



## 6.8.2 ENTWICKLUNGSZIELE

Die HHU verfolgt im finanziellen Bereich angesichts der oben skizzierten Lage vor allem drei Ziele:

### Erhöhung der Drittmittelinwerbungen

Auch wenn die Erhöhung der Drittmittelinwerbungen, wie oben ausgeführt, faktisch keinen wesentlichen Beitrag zur finanziellen Konsolidierung der HHU leisten kann, ist es doch inakzeptabel, dass die HHU – trotz einiger im Drittmittelbereich herausragender Fächer und/oder Einzelwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler – insgesamt gesehen im Drittmittelbereich weit unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Auch in der NRW-LOM weist sie bei dem Parameter Drittmittel das zweitschlechteste Ergebnis aller NRW-Universitäten beim Verhältnis vom Input aus Mitteln aus dem Landeshaushalt zu eingeworbenen Drittmitteln auf. Zwar wird eine Erhöhung der Drittmittelleinnahmen, da die anderen Universitäten sich ebenfalls dynamisch entwickeln wollen und die Landes-LOM mit Daten mit einem beträchtlichen Zeitversatz arbeitet, den Verlust bei der Landes-LOM im Zeithorizont des HEP 20.21 nicht reduzieren können. Dennoch ist eine Erhöhung der Drittmittelinwerbung allein deshalb anzustreben, weil es sich hier um einen anerkannten Indikator für Forschungsstärke handelt, Externe in aller Regel Drittmittel nur für ausgezeichnete Forschung zur Verfügung stellen und Drittmittel zum überwiegenden Teil Stellen für Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdoktorandinnen und -doktoranden finanzieren und damit der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zugutekommen.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Drittmittelinwerbung des Jahres 2015 in Höhe von € 29,2 Mio. für die Fakultäten der HHU ohne die Medizinische Fakultät. Nach bisherigen Erkenntnissen dürfte sich diese Zahl für das Jahr 2016 nur geringfügig erhöhen, so dass, realistisch betrachtet, von einem Drittmittelvolumen von rund € 30 Mio. pro Jahr ausgegangen werden muss. Auf dieser Basis besteht das Ziel der HHU darin, in den Jahren 2017 bis 2021 durchschnittlich einen jährlichen Zuwachs der Drittmittel um 10 Prozent gegenüber dem jeweiligen Vorjahr zu

erzielen, d.h. um insgesamt nicht teuerungsbereinigt 61 Prozent, was bei einer schematischen Betrachtung zu einem verausgabten Drittmittelvolumen von mindestens ca. € 48 Mio. im Jahr 2021 führen würde.

### Reduzierung des Defizits bei den Landesmitteln aus dem Landeshaushalt

Wie das Rektorat schon ausführlich kommuniziert hat, strebt es bis zum Jahr 2020 eine deutliche Reduktion der strukturellen Unterdeckung an. Nach bisherigen Erkenntnissen sollte das Defizit bis zum Jahr 2020 um mindestens € 6 Mio., besser um € 8 Mio., gesenkt werden, um zu einem ausgewogeneren Verhältnis von relativ stabilen Mitteln aus dem Landeshaushalt und Programmmitteln zu gelangen. Mit einem Defizit in einer Größenordnung von rund € 12 Mio. bei den Landesmitteln, das von Programmmitteln gedeckt werden müsste, würde sich die HHU nicht mehr wesentlich von anderen finanziell nicht gut gestellten Universitäten des Landes NRW unterscheiden.

### Verstetigung der Programmmittel

Da das Defizit bei den Landesmitteln aus dem Landeshaushalt wie bei der Mehrzahl der anderen NRW-Universitäten zu einem Großteil strukturelle Ursachen hat, muss ein weiteres Ziel neben der Reduktion des überproportional großen Defizits an der HHU darin bestehen, insgesamt zu einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen den relativ stabilen Landesmitteln aus dem Landeshaushalt und den Programmmitteln zu gelangen. Daher wird sich die HHU gemeinsam mit den anderen Hochschulen des Landes NRW, deren Interessenlage mit der der HHU übereinstimmt, bei Landesregierung, dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW und der Politik im Allgemeinen um eine Verstetigung der Programmmittel z. B. aus dem Hochschulpakt bemühen. Es gibt hier bereits erste positive Signale in Form der Hochschulvereinbarung 2017 bis 2021, die faktisch eine Verstetigung etwa eines Viertels der Hochschulpaktmittel vorsieht. Die HHU wird diese positive Entwicklung zum Anlass nehmen, sich um die Verstetigung weiterer Bestandteile des Hochschulpakts zu bemühen.

### 6.8.3 MASSNAHMEN

#### **Instrumente zur Erhöhung der Drittmittelinwerbung**

Die HHU verspricht sich von den folgenden Instrumenten positive Effekte für die Drittmittelinwerbung:

- Weiterführung des Strategischen Forschungsfonds (SFF), insbesondere noch stärkere Betonung der Unterstützung aussichtsreicher Verbundprojekte
- Einrichtung des Innovationsfonds der HHU zur Unterstützung aussichtsreicher Verbundprojekte sowohl als Anschubfinanzierung als auch als dauerhafte strukturelle Finanzierung gemäß der vom Rektorat beschlossenen Richtlinie
- Zukünftig stärkere Berücksichtigung der Drittmittelerfahrungen bei Berufungen
- Auf Drittmittelinwerbung ausgerichtete Zielvereinbarungen mit einzelnen Professorinnen bzw. Professoren sowie Fächern, Fakultäten und Zentralen Einrichtungen
- Stärkere Fokussierung auf inhaltlich und dem Volumen nach attraktive Drittmittelaktivitäten (z. B. EU Horizon 2020, ERC-, BMBF-Anträge)
- Weitere Prozessoptimierungen bei der administrativen Unterstützung und Abwicklung von Drittmittelprojekten
- Transparente Darstellung der Drittmittelinwerbung auf der Ebene der Professuren
- Evaluation der Drittmittelinwerbung von Professuren bei der Wiederzuweisung oder Verlagerung von Professuren
- Gezielte Portfolioentwicklung für Stiftungsprojekte

#### **Einsparungen bei den Landesmitteln zur Senkung des Defizits**

Vor dem Hintergrund der geschilderten Gründe für die finanzielle Unterdeckung verspricht sich das Rektorat von den folgenden Instrumenten eine Reduktion des Defizits:

- Senkung des Personalaufwands bis 2020 um insgesamt € 3 Mio. zum Basisjahr 2014 durch Stellenabsetzungen: Dieses Ziel soll durch Einsparungen im Umfang von 2,5 Prozent des Personalaufwands der Fakultäten sowie 5 Prozent des Personalaufwands der Einrichtungen außerhalb der Fakultäten und in diesem Zusammenhang durch die Benennung konkreter Stellen, die dort nicht besetzt werden, erreicht werden.
- Reduktion der Kosten für Bau und Bewirtschaftung
- Verzicht auf selbstfinanzierte Bauten während der Laufzeit des HEP 20.21
- Reduktion der Kosten bei gemeinsam mit dem BLB zu realisierenden, aufgrund des Sanierungsstaus unverzichtbaren Bauvorhaben
- Reduktion des Aufwands für Berufungsbaumaßnahmen
- Konsequente Überprüfung und Reduktion der Bewirtschaftungskosten (z. B. durch Überprüfung der Reinigungsintervalle, der Laufzeit der betriebstechnischen Anlagen etc.)
- Konsequente Schärfung des Kostenbewusstseins in allen Bereichen

#### **Politische Bemühungen um Verstetigung der Programmmittel**

- Verstetigung von Programmmitteln zur Stabilisierung der Finanzierung der HHU

## 6.9 BAULICHE INFRASTRUKTUR

### 6.9.1 GEGENWÄRTIGE LAGE

Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf verfügt über eine Grundstücksfläche von insgesamt rund 430.000 m<sup>2</sup> und eine Nettogrundfläche von rund 250.000 m<sup>2</sup> in 55 Gebäuden. Eigentümer der Liegenschaften ist der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB). Die HHU bietet mit einem zusammenhängenden Campus außerordentlich gute Bedingungen für Studium, Lehre und Forschung. Hierzu trägt bei, dass auch das Universitätsklinikum Teil dieses Campus ist – ein seltener Vorteil bei medizinführenden Universitäten. Obwohl der Campus einer Größe von mehr als 60 Fußballfeldern entspricht, ist die HHU im Vergleich zu vielen anderen Hochschulen eine Universität der kurzen Wege. Dies erleichtert Studierenden ihr Studium und Forscherinnen und Forschern die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Eine Herausforderung von andauernder Aktualität ist die bauliche Infrastruktur. Sie stammt im Kern aus den 1960er und 1970er Jahren. Es sind nicht nur die Voraussetzungen für die Finanzierung ihrer Erhaltung, Sanierung, Modernisierung und Erweiterung zu schaffen, die notwendigen Baumaßnahmen müssen zudem im laufenden Vollbetrieb erfolgen. Bislang ist dies aufgrund der guten Zusammenarbeit der Mitglieder der Universität bei allen Schwierigkeiten gut gelungen und die HHU hat an vielen Stellen bereits ein moderneres und neues Gesicht bekommen. Die auf der Basis der kontinuierlich anzupassenden grundlegenden Hochschulstandortsentwicklungsplanung (HSEP) durchgeführten Arbeiten werden aller Voraussicht nach bis in die 2030er Jahre hineinreichen, so dass die Erhaltung und Verbesserung der Infrastruktur der Campusuniversität HHU für viele Jahre eine der zentralen Aufgaben der Universität bleiben wird.

#### Abgeschlossene Neubaumaßnahmen

##### Informations- und Veranstaltungszentrum „Haus der Universität“

Im September 2013 hat die Stiftung van Meeteren der HHU das „Haus der Universität“ im Herzen Düsseldorfs als Außenstelle des Campus in der Stadt übergeben. Mit seiner kompletten Renovierung, Entkernung und Umgestaltung in den Jahren 2012/2013 wurde das ehemalige Geschäftshaus der „Niederheinischen Bank“ aus dem Jahre 1897 zu einer repräsentativen und zugleich bürgerfreundlichen Vertretung der Universität in der Düsseldorfer Innenstadt. Die moderne, funktionale Aufteilung der insgesamt fünf Ebenen im Gebäude macht das Haus der Universität zu einem flexiblen Veranstaltungsort. In einer Vielzahl an Veranstaltungen bietet die Universität hier den Bürgerinnen und Bürgern Einblick in moderne Forschung und lädt zur Diskussion aktueller Ergebnisse ein.

##### Neubau Studierenden Service Center (SSC)

Seit Fertigstellung und Inbetriebnahme des Studierenden Service Centers (SSC) im Jahr 2015 verfügt die HHU über eine zentrale und funktionsoptimierte Anlaufstelle für alle Studierenden und Studieninteressierten. Im neuen SSC sind ein abteilungsübergreifender Servicebereich (Front Office), ein Back Office, ein vorgelagerter Info Point sowie Beratungsplätze für externe, ZUV-fremde Beratungspartnerinnen und -partner (ZIM, Arbeitsagentur etc.) eingerichtet. Neben den Arbeitsbereichen zur Erfüllung der administrativen Funktionen und Serviceleistungen wurde eine variable, multifunktionale Fläche als Aufenthaltsbereich für Studierende oder für Veranstaltungen eingerichtet mit dem Ziel, den Campus zu beleben und die Attraktivität der HHU zu steigern. Der Neubau umfasst rd. 1.900 m<sup>2</sup> Büro- und Veranstaltungsfläche. Das Gesamtbudget von knapp € 11 Mio. wurde von der HHU zu 100 Prozent finanziert.



## Maßnahmen im Bestand

### PCB-bedingte Interimsunterbringungen

Die im Jahr 2011 bekannt gewordene PCB-Problematik wurde durch die HHU, den BLB NRW und von der HHU beauftragte externe Projektsteuerung sowie technische und arbeitsmedizinische Gutachterinnen und Gutachter strukturiert abgewickelt. Im Jahr 2012 erfolgte eine flächendeckende Entfernung der PCB-Primärquellen (PQE). Aufgrund der PCB-Belastung musste der Auszug aller in den Gebäuden 23.02/03/11/12 und 23.21 untergebrachten Organisationseinheiten bis Ende 2016 erfolgen. In den meisten Fällen ist vor der endgültigen Unterbringung eine Interimsunterbringung erforderlich. Zur Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfolgt die interimistische Unterbringung in Modulbauten (Geb. 24.51-54) südlich des ULB-Hauptgebäudes, in den ehemaligen Flächen der Hochschule Düsseldorf (Geb. 23.32 und Geb. 24.21).

Anstelle einer Interimsunterbringung der WE Psychologie wird nach einem detailliert abgestimmten Konzept in den aktuellen Flächen eine aufwendige erweiterte PCB-Sekundärquellenbeseitigung und -beschichtung in den Gebäuden 23.02/03/12 durchgeführt. Diese soll die Raumluftbelastung mit PCB bis zur endgültigen Unterbringung der Wissenschaftlichen Einrichtung (WE) Psychologie in kernsanierten Flächen wirksam unter den Vorsorgewert senken. Die Maßnahmen wurden Ende 2016 erfolgreich abgeschlossen. Durch wiederholende Messungen wird der Sanierungserfolg regelmäßig überprüft.

Die Forschungsbereiche der Medizinischen Fakultät werden noch bis zur Fertigstellung der Forschungsneubauten im Jahr 2019 in den Gebäuden 23.02/03/12 verbleiben. Aus diesem Grund werden auch diese Flächen einer Sekundärquellenbeseitigung und -beschichtung unterzogen, um die PCB-Raumluftbelastung unter den Vorsorgewert zu senken.

### Berufungsbaumaßnahmen

In den Jahren 2010 bis Mitte 2012 wurden in den Bestandsgebäuden zahlreiche Berufungsbau-



maßnahmen umgesetzt. Den Schwerpunkt bildete hierbei die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät. Seit Mitte 2012 wurden Umbauten an Bestandsgebäuden auf eine minimale Herrichtung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit reduziert. Hintergründe hierfür sind die PCB-Befunde in dem Gebäudekomplex 23.00 sowie die Brandschutz- und Schadstoffproblematik (Asbest) in den Gebäudekomplexen 25.00 und 26.00.

## Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur

### Liegenschaftsenergiekonzept

Die umfangreichen Baumaßnahmen auf dem Campus bewirkten eine Veränderung der Energieversorgungsstruktur der HHU. Zur nachhaltigen Planung aller Projekte wurde ein übergreifendes Liegenschaftsenergiekonzept (LEK) für den Campus erstellt. Als Ergebnis des LEK wurden die Kälteversorgung und die Elektroversorgung durch die Errichtung bzw. Modernisierung der beiden Technikzentralen (TZ1 und TZ2) bereits verbessert. Erkenntnisse des LEKs fließen in alle Neubau- und Kernsanierungsprojekte zur Herstellung eines betriebswirtschaftlichen Standards für die Energieversorgung, -verteilung und -nutzung ein.

### Sanierung und Modernisierung der Technikzentrale 1 (Geb. 21.01)

Die Technikzentrale 1 (TZ1) versorgt den nördlichen Campus der HHU sowie den Gebäudebereich 22.00 des UKD (Vorklinische Institute der Medizin) und das Studierendenwerk (StwD) mit Strom, Kälte, Wasser und Druckluft. Die Arbeiten zur Modernisierung der Technikzentrale wurden 2014 begonnen und im April 2016 abgeschlossen. Hierzu gehörten u. a. die Installation von drei neuen Kältemaschinen mit Rückkühlwerken sowie deren übergeordneter Mess-, Steuer- und Regelungstechnik und die Errichtung einer neuen Mittelspannungsschaltanlage. Die Projektkosten beliefen sich auf rund € 10 Mio.

### Neubau Technikzentrale 2 (Geb. 26.51)

Die Technikzentrale 2 (TZ2) versorgt den südlichen Universitätscampus mit Kälte, Strom, Druckluft und zukünftig mit Stickstoff und bildet mit der TZ1 einen Versorgungsverbund. Die TZ2 dient in der Hauptsache der Versorgung des Ersatzneubaus 26 (ENB 26) und des Neubaus Biowissenschaften (NB Bio). Daher erfolgte die Finanzierung auch anteilig aus den beiden Projekten. Der Neubau der TZ2 umfasst ca. 700 m<sup>2</sup> Nettogrundfläche zzgl. der Erweiterung des Energiekanals. Die Projektkosten beliefen sich auf rund € 10 Mio. Der Neubau wurde im Januar 2015 fertiggestellt.

### Technische Infrastruktur und Anlagentechnik

Aufgrund des Alters der Gebäude und technischen Anlagen der HHU wurden in den vergangenen fünf Jahren folgende Sanierungen und Instandsetzungen im Bereich der technischen Infrastruktur umgesetzt:

- Modernisierung und Erweiterung der Gebäudeleittechnik (GLT)
- Erneuerung der gesamten Telefonanlage inklusive der Endgeräte

## 6.9.2 ENTWICKLUNGSZIELE

### Hochschulstandortentwicklungsplanung (HSEP)

Zur Sicherstellung der nachhaltigen Entwicklung des Standorts dient die Hochschulstandortentwicklungsplanung (HSEP). Ziel der HSEP ist, auf Basis der Strukturplanung der Universität ein langfristiges Konzept zur Nutzung, Sanierung und Modernisierung der Gebäude und Infrastruktur der HHU zu entwickeln. Im Jahr 2012 hatten sich der BLB NRW und die Hochschule hinsichtlich der Aktualisierung der HSEP verständigt. Auf Grund der im November 2011 bekannt gewordenen PCB-Belastung von fünf Gebäuden erhielten die Sanierungsmaßnahmen im 23er-Bereich höchste Priorität. Die HSEP sieht vor, die belasteten Gebäude mittelfristig zu sanieren und den betroffenen Nutzerinnen und Nutzern dauerhaft modernisierte Flächen zur Verfügung zu stellen, die den Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes entsprechen. Da im 23er-Bereich auch rd. 9.500 m<sup>2</sup> Nutzfläche der Medizinischen Fakultät betroffen sind, wurde auch der Masterplan des für die Medizinische Fakultät liegenschaftsrechtlich zuständigen Universitätsklinikums Düsseldorf (UKD) aktualisiert.

Die aktualisierte Bauablaufplanung sieht zunächst eine Sanierung des 23er-Gebäudebereichs in mehreren Bauabschnitten bis zum Jahr

2024 vor. Nach Fertigstellung der Ersatzneubauten 26.00 und des Neubaus Biowissenschaften im 26er-Gebäudebereich wird ab 2018 die Planung für die sukzessive Modernisierung des 26er-Bereichs beginnen. Die Arbeiten, die in mehreren Bauabschnitten erfolgen, sollen bis zum Jahr 2028 beendet sein. Die Modernisierungsmaßnahmen des 24er- und 25er-Bereichs werden voraussichtlich frühestens ab dem Jahr 2029 beginnen.

Die Aktualisierung der HSEP wurde im Dezember 2013 abgeschlossen und von den Ministerien für Innovation, Wissenschaft und Forschung, Finanzen und Bau des Landes NRW anerkannt. Die Erneuerung der baulich-technischen Infrastruktur der HHU erfolgt gemeinsam mit dem BLB NRW auf Basis der HSEP und dem daraus abgeleiteten LEK. Zur Erreichung der genannten Ziele sollen künftig zahlreiche Projekte in den Bereichen Neubauten, PCB-Sanierung und Bestandserneuerung umgesetzt werden, deren Finanzierung – wie im Folgenden beschrieben – für Projekte, die bis 2019 fertiggestellt werden, gesichert ist. Ab dem Jahr 2020 greift in NRW die Schuldenbremse, wodurch für die Länder die Nettokreditaufnahme verboten wird. In welcher Weise die Finanzierung von Bauvorhaben ab 2020 durch das Land NRW erfolgt, ist derzeit noch nicht geklärt. Die HHU ist hiervon mit beiden im Hochschulbaukonsolidierungsprogramm (HCoP) des Landes NRW gemeldeten Bauvorhaben betroffen.

## 6.9.3 MASSNAHMEN

### Neubau- und Kernsanierungsprojekte

#### Ersatzneubau 26.00 – Biologie

Der Ersatzneubau 26.00 ist ein Laborgebäude (inkl. Hörsaalbereich) mit einer Nutzfläche von 15.000 m<sup>2</sup>. Die Finanzierung der Projektkosten in Höhe von € 100 Mio. erfolgt über das Hochschulmodernisierungsprogramm (HMoP) des Landes NRW unter finanzieller Beteiligung der HHU (vier Prozent). Im Dezember 2015 konnte die Vergabe an einen Generalunternehmer abgeschlossen werden.

Das Projekt befindet sich derzeit im Bau und die Übergabe des neuen Gebäudekomplexes an die HHU ist für 2019 vorgesehen.

#### Neubau Biowissenschaften

Parallel zum über den HMoP-finanzierten Ersatzneubau der Gebäudegruppe 26.00 hat das Land NRW die Finanzierung des Neubaus Biowissenschaften genehmigt. Dieser dient der Unterbringung von Lehrstühlen der Biologie und



Biochemie. Der Neubau Biowissenschaften ist ein Laborgebäude mit einer Hauptnutzfläche von 5.000 m<sup>2</sup>. Die Finanzierung der Projektkosten in Höhe von € 34 Mio. erfolgt über die Mietliste des Landes NRW unter finanzieller Beteiligung der HHU (sechs Prozent). Im Dezember 2015 konnte die Vergabe an einen Generalunternehmer abgeschlossen werden.

Das Gebäude befindet sich derzeit im Bau und die Übergabe an die HHU ist für 2019 vorgesehen.

#### **Forschungsneubau Zentrum für Synthetische Lebenswissenschaften (Geb. 22.07)**

Der HHU ist es gelungen, mit dem Exzellenzcluster CEPLAS einen Forschungsneubau – das Zentrum für Synthetische Lebenswissenschaften (ZSL) – einzuwerben. Der Forschungsneubau mit einer Nutzfläche von rund 4.000 m<sup>2</sup> mit 55 Prozent Laboranteil wird gemeinsam durch die HHU und das UKD realisiert. Das neu zu errichtende ZSL beherbergt künftig den Exzellenzcluster CEPLAS in Kombination mit dem Biomedizinischen Forschungszentrum (BMFZ), geht im Bereich der synthetisch-biologischen Ansätze jedoch weit über dessen Fünfjahresperspektive hinaus. Das ZSL definiert langfristig die strategische Schwerpunktbildung im Bereich der Lebenswissenschaften der HHU durch die Vereinigung von „grüner“ und „weißer“ Biotechnologie.

Das Gebäude wird in exponierter Lage in der geographischen Mitte des Campus der HHU errichtet. Das vom Land NRW genehmigte Investitionsvolumen für den Forschungsneubau beträgt rund € 27,5 Mio. Die Finanzierung erfolgt aus Mitteln des Bundes auf Basis des Artikels 91b GG, des Landes NRW, der HHU und der Medizinischen Fakultät. Die Fertigstellung ist für Ende 2017 geplant.

#### **Erweiterung Oeconomicum (Geb. 24.31)**

Die Schwarz-Schütte-Förderstiftung gGmbH (SSFS) hat im Sommer 2015 entschieden, ihr finanzielles Engagement zu Gunsten der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät auszuweiten.

Zur Verbesserung der Unterbringungsmöglichkeiten dieser wachsenden Fakultät wird das bestehende Oeconomicum (Geb. 24.31) durch die SSFS in eigener Regie und auf eigene Kosten erweitert und an die HHU übergeben.

Das Bestandsgebäude wird um eine Nutzfläche von 1.100 m<sup>2</sup> ergänzt. Dabei werden 100 neue Büroarbeitsplätze entstehen. Die Fertigstellung ist für das Jahr 2018 geplant.

#### **Modernisierung Gebäude 23.21** (Erster Bauabschnitt der Schadstoff- und Brandschutzsanierung und Modernisierung)

Durch einen Beschluss der Landesregierung im April 2013 steht dem BLB NRW ein Investitionsvolumen von € 46,5 Mio. für den ersten Bauabschnitt der Brandschutz- und Schadstoffsanierung und Modernisierung im 23er-Gebäudebereich zur Verfügung. Auf Grundlage einer Machbarkeitsstudie und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die im Auftrage des BLB NRW im Herbst 2013 erstellt wurde, hat sich der BLB NRW in Abstimmung mit dem MIWF und der HHU für die Kernsanierung von Gebäude 23.21 als wirtschaftlichste Lösung entschieden.

Nach der Kernsanierung stehen der Philosophischen Fakultät rund 9.500 m<sup>2</sup> Büro- und Lehrraumfläche zur Verfügung. Der BLB NRW hat im Jahr 2015 einen Generalplaner mit der Planung der Kernsanierung beauftragt. Die baulichen Arbeiten zur Kernsanierung wurden Mitte 2017 aufgenommen. Im Jahr 2019 soll das Gebäude fertiggestellt sein.

#### **Modernisierung der Gebäude 23.11/12** (Zweiter Bauabschnitt der Schadstoff- und Brandschutzsanierung und Modernisierung)

Der zweite Bauabschnitt der Schadstoff- und Brandschutzsanierung und Modernisierung umfasst die Kernsanierung der Gebäude 23.11 und 23.12. In den sanierten Gebäuden werden die WE Psychologie sowie Teile der Philosophischen Fakultät und der Hochschulverwaltung dauerhaft untergebracht. Es werden rund 4.100 m<sup>2</sup> Nutzfläche mit 30 Prozent experimenteller Fläche (Labore) für die WE Psychologie sowie rund 3.800 m<sup>2</sup>

Nutzfläche für die Philosophische Fakultät und die Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) hergerichtet.

Das voraussichtliche Investitionsvolumen beträgt € 43,6 Mio. Eine Finanzierung dieser Baumaßnahme soll über das Hochschulbaukonsolidierungsprogramm (HKoP) des Landes NRW erfolgen. Die Maßnahme ist seitens des Landes NRW in die Kategorie A2 des HKoP eingestuft. Dies sind Maßnahmen, mit deren Umsetzung sofort begonnen werden kann und bei denen jeweils der Mittelabfluss beim BLB NRW und die Nutzungsfähigkeit für die Hochschule nach 2020 erfolgen können. Der Anteil, der durch die HHU im HKoP zu tragen ist, liegt bei rund 10,8 Prozent der Gesamtprojektkosten (inklusive Risiken und Instandhaltung) bzw. rund 18,4 Prozent der jeweiligen Bauprojektkosten.

Die Nutzerbedarfsplanung wurde Mitte 2016 abgeschlossen. Die Fertigstellung ist für 2021 geplant.

#### Ersatzneubau/Kernsanierung für die WE Chemie (Dritter Bauabschnitt der Schadstoff- und Brandschutzsanierung und Modernisierung)

Der dritte Bauabschnitt der Schadstoff- und Brandschutzsanierung und Modernisierung umfasst den Ersatzneubau bzw. die Kernsanierung der Gebäude 26.02/03/12/13 für die WE Chemie. Durch eine noch zu erstellende Machbarkeitsstudie und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung soll geklärt werden, ob die Gebäude 26.02/03/12/13 kernsaniert oder ob gemäß städtebaulichem Entwurf an gleicher Stelle Neubauten errichtet werden. Es werden rund 13.500 m<sup>2</sup> Nutzfläche mit hohem Laboranteil neu errichtet. Die Ermittlung des Nutzerbedarfs soll im Jahr 2017 begonnen werden.

Das voraussichtliche Investitionsvolumen liegt bei ca. € 110 Mio. Eine Finanzierung dieser Baumaßnahme soll über den sogenannten „Flächenbereitstellungsprozess“ des Landes erfolgen. Vorbehaltlich der noch zu sichernden Finanzierung durch das Land NRW soll die Fertigstellung im Jahr 2024 erfolgen.

## Maßnahmen im Bestand

Neben diesen Großprojekten ist für die Arbeitsfähigkeit der HHU die Realisierung vieler kleiner Baumaßnahmen im Bestand erforderlich, durch Defizite im Gebäudebestand – unzureichender baulicher Brandschutz und Belastung der Trockenbauwände mit asbesthaltigen Spachtelmassen – jedoch sehr schwierig. Dies gilt insbesondere für weite Flächen der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät und stellt nicht zuletzt bei Berufungen häufig ein großes Problem dar.

Innerhalb des Dezernats 6 (Gebäudemanagement) und des BLB NRW werden durch diese Defizite auch personelle Ressourcen gebunden, die Ausführungszeiten verlängern sich und die Maßnahmen verteuern sich.

### Berufungsbaumaßnahmen

In den kommenden Jahren werden sich die größeren Berufungsbaumaßnahmen, bedingt durch die Interimsunterbringungen der Philosophischen Fakultät, weiterhin auf die Gebäudebereiche 25.00 und 26.00 konzentrieren. Die dortigen Baumaßnahmen werden durch die o.g. Defizite im Gebäudebestand langfristig vorzubereiten sein und die langfristige Bereitstellung von Interimsflächen für die betroffenen Nutzerinnen und Nutzer erforderlich machen, da die Umbauten nicht im laufenden Betrieb stattfinden können.

### Großgeräte

Jährlich werden für rund zehn hochwertige Forschungsgeräte im Rahmen des Großgeräteverfahrens die baulich-technischen Aufstellungs- und Anschlussvoraussetzungen im Bestand geprüft und mit Kostenschätzungen bewertet.

Nach einem hochschulinternen Auswahlverfahren und den jeweiligen Förderungsbescheiden von der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem Land NRW werden jährlich für durchschnittlich fünf Forschungsgeräte die jeweils erforderlichen bautechnischen Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Nutzung aus Finanzmitteln der Universität geschaffen.

### Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur

Mit dem bisherigen Ausbau der Zentralen Leittechnik an der HHU sind erfolgreich Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz umgesetzt worden. Hierzu gehört die Gebäudeleittechnik, mit der die Einführung von bedarfsorientierten Anlagenbetrieben und die stetige Überwachung des sachgerechten Zustands der Anlagen möglich ist, die Ausstattung der Verbrauchsschwerpunkte mit Zählern und moderner Regelungstechnik sowie die Steigerung der Energieeffizienz elektrischer Antriebe durch die Nachrüstung mit Frequenzumrichtern.

Parallel zur Realisierung der oben genannten Maßnahmen an der HHU haben sich die rechtlichen Vorgaben im Bereich Energieeffizienz weiter verschärft. Auf Grundlage der zum Mai 2014 novellierten Energieeinsparverordnung (EnEV), dem im Januar 2013 in Kraft getretenen Klimaschutzgesetz NRW sowie der anstehenden Novellierung des Gesetzes über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen (EDL-G) ist die HHU gehalten, weiterhin Energieeffizienzmaßnahmen zu ergreifen, um den politischen Zielen gerecht zu werden.

Die dafür bereits 2016 begonnenen Maßnahmen zur rationellen Energienutzung an der HHU werden fortgesetzt. Zur Optimierung der Betriebstechnischen Anlagen werden der nachhaltige Aufbau eines Energiemanagements als Grundlage für einen bedarfsorientierten Betrieb von technischen Anlagen sowie die Optimierung der Hydraulik in Wärme- und Kältenetzen sowie Luftverteilungen erfolgen.

Die von der HHU geplanten Maßnahmen haben ein Investitionsvolumen von € 2,7 Mio. Die Durchführung hat 2017 begonnen.

### Medizinische Fakultät/ Universitätsklinikum Düsseldorf

Mit der aktuellen Masterplanung 2015-2025 (2030) des UKD werden, ausgehend von der gegenwärtigen Lage, bauliche Entwicklungsziele festgelegt und realisiert. Mit der Umsetzung der baulichen Masterplanung wird der Übergang zu einer Verdichtung aller Einrichtungen der Krankenversorgung des Universitätsklinikums zu einem integrierten Komplex von Gebäuden vollzogen. Ziel ist die organsystem- bzw. behandlungsbezogene Zusammenführung von Kliniken in medizinischen Profizentren als zentrale Anlaufstellen für die Patientinnen und Patienten. Für die Bauprojekte werden teilweise alte Bauten, die nicht unter Denkmalschutz stehen, abgerissen oder zusätzlich freiliegende Flächen genutzt.

In den Bereichen Forschung und Lehre basieren die Bauprojekte und -maßnahmen auf folgenden Zielsetzungen:

- Forschung wird insgesamt sinnvoll zusammengeführt, Gleichartiges konzentriert und die forschenden Institute werden in ihrer Ausrichtung kliniknah oder universitätsnah sortiert und räumlich verortet.
- Experimentelle und theoretische Forschung werden baulich zusammengeführt.
- Forschung und Krankenversorgung werden sinnvoll miteinander verknüpft.
- Seminar- und Lehrflächen werden angemessen berücksichtigt.
- Externe Anmietungen von Büro- und Laborflächen werden auf den Campus zurückgeführt.
- Errichtung des Medizinischen Forschungszentrums I (Laborgebäude Nassforschung): Im Neubau wird ein Großteil der forschenden Kliniken und Institute untergebracht. Auf 8.500 m<sup>2</sup> Nutzfläche werden dort Laboratorien nach modernsten Standards errichtet, voraussichtliche Fertigstellung: 2019.
- Errichtung des Medizinischen Forschungszentrums II (Laborgebäude Trockenforschung):



Der Neubau wird 4.830 m<sup>2</sup> Nutzfläche für computerbezogene Forschung sowie Seminare bieten, voraussichtliche Fertigstellung: 2019.

- Neubau der Haut- und Augenklinik: Im Neubau werden die Kliniken für Dermatologie und für Augenheilkunde sowie die Lions-Hornhautbank NRW zusammengefasst. Lehr- und Seminarflächen werden integriert, voraussichtliche Fertigstellung: 2020.
- Die Planungen für den Neubau Krankenversorgungszentrum West werden vorangetrieben.
- Die Planungen für den Neubau der Zentralen Einrichtung für Tierforschung und wissenschaftliche Tierschutzaufgaben (ZETT) werden vorangetrieben.

## Maßnahmen im Überblick

- Erweiterung Oeconomicum
- Ersatzneubauten 26.00 und Neubau Biowissenschaften
- Neubau Zentrum für Synthetische Lebenswissenschaften (ZSL)
- Kernsanierung Gebäude 23.21
- Kernsanierung Gebäude 23.11/12
- Neubau/Kernsanierung für die WE Chemie
- Durchführung Berufungsbaumaßnahmen
- Bauliche Maßnahmen für Großgeräte
- Optimierung des Energiemanagements
- Einrichtung Medizinisches Forschungszentrum I (Laborgebäude Nassforschung)
- Einrichtung Medizinisches Forschungszentrum II (Laborgebäude Trockenforschung)
- Neubau Haut- und Augenklinik
- Durchführung der Planungen für den Neubau Krankenversorgungszentrum West
- Durchführung der Planungen für den Neubau der Zentralen Einrichtung für Tierforschung und wissenschaftliche Tierschutzaufgaben (ZETT)

