

**Anlage**

**Landeshochschulentwicklungsplan  
Nordrhein-Westfalen  
(LHEP NRW)**

## INHALT

<b>Präambel</b>	<b>3</b>
<b>Übersicht der Handlungsfelder</b>	<b>4</b>
<b>1 Entstehung des LHEP</b>	<b>7</b>
1.1 Erarbeitungsprozess	7
1.2 Geltungsbereich	8
1.3 Geltungsdauer	8
<b>2 Rahmenbedingungen</b>	<b>9</b>
2.1 Studienplatznachfrage	9
2.2 Gesellschaftliche Herausforderungen	10
2.3 Hochschulfinanzierung	11
<b>3 Die Hochschullandschaft in Nordrhein-Westfalen</b>	<b>12</b>
<b>4 Ziele</b>	<b>14</b>
4.1 Das dem LHEP zugrundeliegende Leitbild	14
4.2 Planungsgrundsätze	16
<b>5 Entwicklungsprioritäten</b>	<b>18</b>
5.1 Differenzierung des Hochschulsystems	18
5.2 Studium und Lehre	22
5.3 Forschung	32
5.4 Wissenschaftliche Karriere	38
5.5 Kooperationen	44
5.6 Infrastrukturen	49
5.7 Governance und Prozesse	53
<b>6 Schlussbemerkung</b>	<b>56</b>
<b>Abkürzungen</b>	<b>57</b>
<b>Anhang:</b>	
Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen	58

## 4 ZIELE

Der LHEP folgt einem allgemeinen Leitbild des Landes für die Entwicklung der Hochschulen. Seine konkrete Grundlage bilden sieben vom Landtag gebilligte Planungsgrundsätze, die spezifische hochschulpolitische Prioritäten formulieren.

### 4.1 Das dem LHEP zugrundeliegende Leitbild

Das nordrhein-westfälische Hochschulsystem ist leistungsfähig und vielfältig. Beides hängt zusammen: Aus der Verbindung der spezifischen Stärken der einzelnen Hochschulen ergibt sich die Stärke des Hochschulsystems insgesamt. Die individuelle Profilbildung der Hochschulen fußt dabei auf einer breiten Basis: Lehre, Forschung und Transfer sind konstitutive Leistungsdimensionen jeder Hochschule.

*Leistungsfähigkeit  
und Vielfalt des  
Hochschulsystems*

Lehre und Studium an den Hochschulen vermitteln Wissen und wissenschaftliche Methoden, tragen zur Persönlichkeitsentwicklung bei und eröffnen berufliche Möglichkeiten. Dabei wird die fachliche Orientierung durch interdisziplinäre Perspektiven ergänzt. Innovative Lehr- und Lernformen werden insbesondere durch die Digitalisierung unterstützt.

*Studium:  
Qualifizierung und  
Persönlichkeits-  
entwicklung*

Die Studienangebote der Hochschulen und ihre Lehrkooperationen ermöglichen individuelle Bildungsverläufe und sorgen für eine hohe Durchlässigkeit des Hochschulsystems. Jeder Mensch mit Eignung und Interesse für ein Studium erhält die Chance zu studieren. Alle Beteiligten wirken zusammen, um möglichst allen Studierenden einen Studienabschluss zu ermöglichen.

*Bildungs-  
beteiligung*

Die Forschung an den Hochschulen und die dort ausgebildeten Menschen tragen zum Fortschritt für Wissenschaft und Gesellschaft bei. Themenvielfalt, Methodenpluralität und Ergebnisoffenheit sind dabei bewährte Prinzipien erfolgreicher Forschung. Programmatische Finanzierungsinstrumente ergänzen die Grundfinanzierung für die Forschung und implementieren förderpolitische Prioritäten unter den Bedingungen der Wissenschaftsfreiheit.

*Forschung:  
Fortschritt für  
Wissenschaft  
und Gesellschaft*

Durch individuelle Schwerpunktbildung und die Schaffung von kritischer Masse im Verbund mit anderen Wissenschaftseinrichtungen profilieren sich die Hochschulen im nationalen und internationalen Wettbewerb als Orte der Spitzenforschung mit einer breiten Forschungsbasis. Die Einwerbung von Drittmitteln unterstützt diesen Profilierungsprozess und verpflichtet gleichzeitig zu besonderer Transparenz. Die Potentiale für

*Schwerpunkt-  
bildung,  
Kooperation  
und Transfer*

den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis werden aktiv genutzt und die Umsetzungs- und Verbreitungsfähigkeit von Lösungen gefördert. Dies stärkt auch die Innovationskraft des Wirtschaftsstandorts Nordrhein-Westfalen.

Die Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Qualifizierungsphase ist den Hochschulen ein besonderes Anliegen. In diesem Sinne gestalten sie deren Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven. Ein spezielles Augenmerk gilt der für eine wissenschaftliche Karriere besonders erfolgskritischen Postdoc-Phase.

*Förderung in der wissenschaftlichen Qualifizierungsphase*

Die internationale Orientierung der Hochschulen zeigt sich in vielfältigen internationalen Kooperationen, einer Offenheit für ausländische Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie einer Integration von Internationalisierungselementen in das Studium. Strategische Partnerschaften mit ausländischen Wissenschaftseinrichtungen stärken die internationale Orientierung auf institutioneller Ebene.

*Internationale Orientierung*

Frauen und Männer haben in den Hochschulen zu allen Funktionen auf allen Ebenen gleichberechtigten Zugang. Der geschlechtergerechten Besetzung von Professuren und Leitungspositionen sowie der Vermeidung struktureller Benachteiligungen gilt dabei das besondere Augenmerk aller Beteiligten. Auf diese Weise leisten die Hochschulen einen herausgehobenen Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit, da sie über ihre Absolventinnen und Absolventen in weite Bereiche der Gesellschaft hineinwirken.

*Gleichstellung auf allen Ebenen und in allen Funktionen*

Die Wertschätzung der Vielfalt ihrer Mitglieder gehört zum Selbstverständnis der Hochschulen. Offenheit für Neues und eine Pluralität der Perspektiven fördern den wissenschaftlichen Fortschritt und machen die Hochschulen zu einem Ort des produktiven Miteinanders unterschiedlicher Gruppen und Individuen. Sensibilität für alle Dimensionen von Diversität sowie die Entfaltung der Potentiale aller Hochschulmitglieder sind Leitprinzipien des Umgangs miteinander. Zu den Dimensionen von Diversität zählen insbesondere individuelle physische und psychische Verfasstheit, soziale Schicht, Ethnizität, religiöse Orientierung, sexuelle Identität, Alter und Geschlecht.

*Wertschätzung der Vielfalt der Hochschulmitglieder*

Die Hochschulen gestalten Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen im Bewusstsein ihrer Verantwortung für alle Beschäftigten. Größtmögliche Planbarkeit und Transparenz der Karrierewege eröffnen den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Qualifizierungsphase eine verlässliche Entwicklungsperspektive unter den für das Wissenschaftssystem kennzeichnenden Bedingungen von Wettbewerb und Bestenauslese.

*Verantwortung für die Beschäftigten*

Die landesweite Hochschulplanung ist eine gemeinsame Aufgabe der Hochschulen und des Ministeriums. Für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems wie auch der einzelnen Hochschulen ist strategische Orientierung ebenso wichtig wie Planungssicherheit und Effizienz des Ressourceneinsatzes. Grundsätzliche Fragen der Finanzierung der Hochschulen werden weiterhin in der Hochschulvereinbarung festgelegt.

*Hochschulplanung  
als gemeinsame  
Aufgabe*

Die Hochschulen kooperieren mit anderen Wissenschaftseinrichtungen, arbeiten mit regionalen und überregionalen Partnern auch außerhalb des Wissenschaftssystems zusammen und pflegen einen kontinuierlichen Dialog mit Gesellschaft und Wirtschaft. In diesem Sinne ermutigen sie ihre Studierenden und Beschäftigten zu bürgerschaftlichem Engagement.

*Kooperation in der  
Wissenschaft  
und Dialog mit  
Gesellschaft und  
Wirtschaft*

Die Hochschulen verfügen weiterhin über einen hohen Grad an Selbstständigkeit in allen Bereichen, wie es ihnen das Hochschulgesetz des Landes verbrieft. Die den Hochschulen gewährte Freiheit dient der Sicherung der grundgesetzlich garantierten Freiheit der Wissenschaft sowie der Entfaltung der wissenschaftlichen Grundprinzipien von Objektivität und kritischer Distanz.

*Selbstständigkeit  
der Hochschulen*

## **4.2 Planungsgrundsätze**

Die nachstehenden Planungsgrundsätze für den Landeshochschulentwicklungsplan des Landes Nordrhein-Westfalen hat der Landtag am 21. Mai 2015 gebilligt.<sup>12</sup>

- (1) Die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen sollen sich entlang der Empfehlungen des Wissenschaftsrates nach ihren Aufgaben und Schwerpunkten differenzieren.
- (2) Die Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen sollen gestärkt werden. Ziel ist es, nach Auslaufen des Hochschulpakts ein Verhältnis von 40 zu 60 bei der Aufteilung der Aufnahmekapazitäten zwischen Fachhochschulen und Universitäten in Nordrhein-Westfalen zu erreichen.
- (3) Die Fächervielfalt an den Hochschulen des Landes wird bewahrt. Dies gilt insbesondere für den Bestand der „Kleinen Fächer“<sup>13</sup>, für

<sup>12</sup> Vgl. Landtag Nordrhein-Westfalen: Vorlage 16/2594, Drucksache 16/8658 und Plenarprotokoll 16/86.

Studierenden aus Familien ohne akademische Tradition – können die Fachhochschulen besondere Erfolge vorweisen.<sup>20</sup>

Mit dem Programm *Erfolgreich Studieren* hat das Land ein Bündel konkreter Initiativen für weitere Verbesserungen bei der Gewinnung, Betreuung und Förderung von Studieninteressierten und Studierenden gestartet. *Erfolgreich Studieren* enthält neue Angebote, baut aber auch gezielt auf bereits bestehenden Maßnahmen an den Hochschulen auf. Die vielfältigen Maßnahmen für exzellente Studienbedingungen konzentrieren sich dabei auf die besonders erfolgskritischen Übergangsphasen und Stationen im Studienverlauf.

### 5.2.2 Strategische Entwicklungsziele

Das Hochschulstudium vermittelt Wissen und wissenschaftliche Methoden, trägt zur Persönlichkeitsentwicklung bei und eröffnet berufliche Möglichkeiten innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems. Für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft, eine nachhaltige Entwicklung, für Wohlstand, eine intakte Umwelt sowie für wirtschaftliche Entwicklung und die Fachkräftesicherung ist die akademische Ausbildung junger Menschen von zentraler Bedeutung. Das Land begrüßt und fördert deshalb eine hohe Bildungsbeteiligung. Ziel ist, dass jeder Mensch mit Eignung und Interesse für ein Studium sein akademisches Potential entfalten kann und ein Studium aufnimmt und erfolgreich abschließt.

*Bildungs-  
beteiligung*

Im Bildungssystem insgesamt sind akademische Ausbildung und duale Berufsausbildung komplementäre und gleichermaßen unverzichtbare Angebote. Beide Bildungswege sind im Sinne wechselseitiger Durchlässigkeit zu gestalten. Die Anforderung größtmöglicher vertikaler und horizontaler Durchlässigkeit gilt erst recht innerhalb des Hochschulsystems, also für Wechsel zwischen Hochschultypen, Hochschulen und Studiengängen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Anerkennungspraxis für erbrachte Studienleistungen und erworbene Qualifikationen.

*Durchlässigkeit*

Individuelle physische und psychische Verfasstheit, soziale Schicht, Ethnizität, religiöse Orientierung, sexuelle Identität, Alter und Geschlecht dürfen kein Studienhindernis sein. Leitbild ist dabei die Wertschätzung und Berücksichtigung der Vielfalt der Studierenden, ihrer

*Diversität*

<sup>20</sup> Nach einer Erhebung des Deutschen Studentenwerks hatten im Jahr 2012 insgesamt 55 Prozent der Universitätsstudierenden im Erststudium Eltern mit einem Universitäts-, Kunsthochschul- oder Fachhochschulabschluss als höchstem beruflichem Abschluss, aber nur 38 Prozent der Fachhochschulstudierenden. (Vgl. Middendorf u.a.: Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2012. S. 83.)

Lebensumstände und Lebensentwürfe als Teil einer diversitätsgerechten Hochschulentwicklung. Die Hochschule soll ein Lernort für alle sein. Durch aktives Diversitätsmanagement werden die strukturellen Voraussetzungen für Studienerfolg und für individuelle Bildungskarrieren weiter verbessert.

Das vielfältige und hochwertige Studienangebot an den nordrhein-westfälischen Hochschulen wird in partnerschaftlicher Zusammenarbeit aller Beteiligten bewahrt und weiterentwickelt, inklusive des Angebots in den „Kleinen Fächern“ und in der Lehrerausbildung. Dabei wird Raum für die individuelle Entwicklung einzelner Standorte sein. Gemeinsames Ziel aller Studienangebote ist neben der fachlichen Qualifizierung auch die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit sowie die Eröffnung interdisziplinärer Perspektiven.

*Studienqualität  
und  
Studienerfolg*

Die Hochschulen wirken bereits jetzt auf vielfältige Weise auf eine Steigerung von Studienqualität und Studienerfolg hin und können in ihrer Weiterentwicklung an die erreichten Erfolge anknüpfen. In der Entwicklung von Studium und Lehre werden auch Benchmarks herangezogen, die das Ministerium und die Hochschulen gemeinsam entwickeln.

Die Sicherung und Fortentwicklung der Studienqualität ist Bedingung für die erfolgreiche Entwicklung einer Hochschule insgesamt und bietet für die Hochschulen gleichzeitig ein großes Profilbildungspotential („Gute Lehre“). Die Dimensionen von Studienqualität reichen von allgemeinen Fragen des Studienangebots bis zur Gestaltung einzelner Lehrveranstaltungen. Die entscheidenden Akteure bei der Sicherung und Fortentwicklung der Studienqualität sind insbesondere die Fachbereiche und die einzelnen Dozentinnen und Dozenten. Das Land ist bestrebt, die Rahmenbedingungen für Studium und Lehre weiter zu verbessern.

Nicht zuletzt um der Vielfalt der Studierenden noch besser gerecht zu werden, differenzieren die Hochschulen ihr Studienangebot organisatorisch und inhaltlich weiter aus, soweit dies ihren institutionellen Zielen entspricht und mit ihren kapazitativen Möglichkeiten vereinbar ist.

*Angebots-  
differenzierung*

Organisatorisch geht es dabei insbesondere um die Ermöglichung eines Teilzeitstudiums bzw. die mit dem Hochschulzukunftsgesetz ermöglichte Nutzung der individualisierten Regelstudienzeit<sup>21</sup> sowie um Angebote zum berufs begleitenden Lernen und zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Auf diese Weise lässt sich ein Studium bzw. die Wahrnehmung hochschulischer Lehrangebote mit unterschiedlichen Lebenssituationen vereinbaren, etwa mit familiären Verpflichtungen, einer par-

---

<sup>21</sup> Vgl. § 62a Absatz 3 Hochschulgesetz.

allelen Berufstätigkeit oder studienerschwerenden Gesundheitsbeeinträchtigungen. Gerade bei der Senkung von Studienbarrieren für Studierende mit eingeschränkter Mobilität und Flexibilität eröffnet die Digitalisierung in der Lehre große Chancen.

Inhaltlich steht das Bemühen im Vordergrund, sowohl Angebote zu stärken, die auf eine praktische Berufsqualifikation gerichtet sind, als auch forschungsorientierte Angebote für Studierende, die schon früh ein besonderes Interesse an einer wissenschaftlichen Tätigkeit zeigen. Dies trägt dazu bei, den unterschiedlichen Zielen der Studierenden noch besser gerecht zu werden und die individuelle Studienqualität zu steigern.

Eine Zielgruppe für die Förderung durch spezielle Angebote sind während des gesamten Studiums immer auch die besonders begabten Studierenden. Diese können etwa durch zielgruppenspezifische Veranstaltungen gefördert werden. Wichtig sind auch flexible Studienregularien, etwa im Hinblick auf die vorzeitige Teilnahme an Veranstaltungen für Studierende höherer Semester. Als besondere Form der Begabtenförderung kann bereits besonders qualifizierten Schülerinnen und Schülern eine Teilnahme an hochschulischen Lehrveranstaltungen ermöglicht werden.

Die Gestaltung der Studieneingangsphase hat einen wesentlichen Einfluss auf den Studienverlauf und ist somit ein entscheidender Hebel zur Steigerung von Studienqualität und Studienerfolg. Die zunehmende Vielfalt der Studierenden macht dabei die Gestaltung der Studieneingangsphase noch anspruchsvoller, lässt sie aber auch zu einem noch wirkungsvolleren Instrument werden, um den Weg zu einem erfolgreichen Studienabschluss zu ebnen. Der Ausbau digitaler Angebote kann gerade in der Studieneingangsphase individuelle Lernprozesse passgenau unterstützen.

*Gestaltung der  
Studieneingangs-  
phase*

Bei der Gestaltung der Studienorientierung und der Studieneingangsphase suchen die Hochschulen den Austausch mit den Schulen, um gemeinsam für einen möglichst reibungslosen Übergang von der Schule ins Studium zu sorgen. Zum Beispiel durch Einführungsveranstaltungen sowie Vor- und Brückenkurse stärken die Hochschulen die frühzeitige Vermittlung studiennotwendiger Fähigkeiten und Kenntnisse. Fachbezogene Veranstaltungen werden durch Angebote wie Trainings im wissenschaftlichen Arbeiten, die Vermittlung von Deutsch und Englisch als Wissenschaftssprache sowie Kurse im Studien- und Zeitmanagement ergänzt. Dabei tauschen sich die Hochschulen auch untereinander über Erfahrungen und Erfolgsmodelle bei der Gestaltung der Studieneingangsphase aus.



Die primäre Beratungskompetenz der Hochschulen sind Informationen zum Studium. Der individuelle Beratungsbedarf der einzelnen Studieninteressierten und Studierenden geht teils aber über Studienfragen hinaus. Deshalb arbeiten die Hochschulen bei ihren Beratungsangeboten mit anderen Institutionen zusammen. Für die psychosoziale Beratung sind dies vor allem die Studierendenwerke, für die Beratung mit dem Ziel, einen Studienabbruch zu einer erfolgreichen Neuorientierung zu machen, vor allem die Arbeitsagenturen und Kammern. Wichtiger Bestandteil einer solchermaßen vernetzten Beratung sind auch die Schulen als Ort weitreichender Karriere,- Berufs- und Studienentscheidungen junger Menschen.

Die Hochschulen bemühen sich um eine Ausschöpfung der Potentiale von weiblichen bzw. männlichen Studierenden in Studiengängen mit besonderer Unterrepräsentanz von Frauen bzw. Männern. Wichtige Instrumente der Gleichstellungsförderung sind in allen Phasen der Qualifikation die persönliche Ansprache, Einbindung und Motivation. Wissenschaftlich besonders begabte Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen sollen schon frühzeitig gezielt zu einer wissenschaftlichen Karriere motiviert werden. Hierzu können Beratungsangebote, Mentoring-Programme und eine Förderung der Netzwerkbildung einen wichtigen Beitrag leisten.

*Gleichstellung*

Ein besonderes Augenmerk richten die Hochschulen auf die Entfaltung der Potentiale von Studierenden mit Behinderung oder chronischer Erkrankung. Ziel ist die Verwirklichung der Inklusion in allen Bereichen des Lehr- und Lernbetriebs und eine volle Teilhabe von Studierenden mit Behinderung oder chronischer Erkrankung am hochschulischen Leben. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein erheblicher Ressourcenaufwand erforderlich. Entsprechend gilt es eine volle Teilhabe Schritt für Schritt zu verwirklichen. Die Digitalisierung in der Lehre ist ein wichtiger Faktor beim Abbau von Studienbarrieren für Studierende mit Gesundheitsbeeinträchtigungen. Erfolgreiche Inklusionsstrategien bieten für die Hochschulen auch ein großes Profilbildungspotential.

*Inklusion*

## **5.3 Forschung**

### **5.3.1 Status Quo**

Die nordrhein-westfälischen Hochschulen haben ihre Forschungsleistung in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert und dem Land eine bundesweite Spitzenposition in der Forschung gesichert. Diese auch international sichtbare Spitzenposition wird unter anderem

*Forschungsstärke*

Beachtung der Vertraulichkeit von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen zu Transparenz der Mittelherkunft und Mittelverwendung.

Insbesondere über die Kofinanzierung der Deutschen Forschungsgemeinschaft ist das Land zusätzlich zur Grundfinanzierung für die Forschung auch stark in der thematisch offenen Projektförderung engagiert. Das Land gibt darüber hinaus unmittelbare programmatische Förderimpulse im Rahmen der Forschungsstrategie *Fortschritt NRW*. Diese Förderimpulse wirken ergänzend zur Grundfinanzierung und Kofinanzierung des Landes und implementieren förderpolitische Prioritäten unter den Bedingungen der Wissenschaftsfreiheit. *Fortschritt NRW* reflektiert die Bedeutung und Potentiale der Wissenschaft für die Gesellschaft und setzt dort seine Schwerpunkte, wo die Wissenschaft in besonderer Weise zu Wohlergehen und Wohlstand der Menschen unter Erhaltung der ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebensgrundlagen beitragen kann.

Fortschritt NRW

*Fortschritt NRW* orientiert sich – im Einklang mit anderen Mittelgebern, vor allem der Europäischen Union – am Leitgedanken der Nachhaltigkeit und an der Bedeutung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen als Themen einer problemlösungsorientierten Forschung. An der Definition und Operationalisierung dieser aktuell besonders beachteten Herausforderungen wirkt die Wissenschaft maßgeblich mit. Einen weiteren Förderakzent setzt *Fortschritt NRW* bei der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung, die außerwissenschaftliche Akteure als Träger praktischen Wissens aktiv in den Forschungsprozess einbezieht. Methodenentwicklung und -kritik dieses Forschungsansatzes sowie die Identifizierung geeigneter Forschungsfragen bleiben – ganz im Sinne des Wissenschaftsrates –<sup>33</sup> Gegenstand des innerwissenschaftlichen Diskurses.

*Fortschritt NRW* verfügt über ein ausdifferenziertes Förderinstrumentarium und kann auf diese Weise passgenaue Förderimpulse geben. Dabei will *Fortschritt NRW* durch die bewusst gestaltete Anschlussfähigkeit an *Horizont 2020* und die Hightech-Strategie des Bundes insbesondere auch die Voraussetzungen für die Einwerbung von Forschungsgeldern der Europäischen Union und des Bundes stärken und so eine Hebelwirkung entfalten.

Die Verankerung von Genderaspekten in den Lehr- und Forschungsbereichen der nordrhein-westfälischen Hochschulen dient der Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft. Wichtige Instrumente hierbei sind

Genderforschung

<sup>33</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier. 2015.

die Bewahrung und Fortentwicklung bestehender Genderdenominationen von Professuren und eine thematische Ausweitung solcher Denominationen auf neue Felder.

Die Hochschulen betreiben Transfer im erweiterten Sinn des „Knowledge Exchange“: Gesellschaft und Wirtschaft profitieren von der Umsetzung neuer Erkenntnisse in die Praxis, umgekehrt profitieren die Hochschulen von der Kenntnis aktueller Probleme aus Wirtschaft und Gesellschaft. Die Hochschulen entwickeln deshalb auf Basis der eigenen Stärken ein Transferprofil weiter, das sie mit einer entsprechenden Transferstrategie verfolgen. Die Forschung an großen gesellschaftlichen Herausforderungen bietet hierfür besondere Potentiale. Um Antworten auf Herausforderungen wie Klimawandel, Energieversorgung, Ressourceneffizienz, Mobilität, Gesundheit, Migration und demografischer Wandel zu finden, sind innovative und praxistaugliche Lösungsansätze nötig. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Transfer ist die Zusammenarbeit mit geeigneten Praxispartnern.

*Transfer*

Die Hochschulen unterstützen deshalb die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei Transferaktivitäten, insbesondere durch die Beratung zu Möglichkeiten und Rahmenbedingungen von Transfer, durch die Hilfe bei der Bewältigung administrativer und rechtlicher Fragen und durch die Mitwirkung bei der Suche nach potentiellen Kooperationspartnern. Dabei informieren die Hochschulen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie die Studierenden und Absolventinnen und Absolventen auch über die Chancen und Wege einer eigenen Unternehmensgründung. Bei der Transferunterstützung und Gründerberatung arbeiten die Hochschulen eng mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft zusammen, etwa den Kammern und den Einrichtungen der Wirtschaftsförderung.

## **5.4 Wissenschaftliche Karriere**

### **5.4.1 Status Quo**

Die Betreuung der Doktorandinnen und Doktoranden hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Hierzu hat insbesondere die Einführung strukturierter Promotionsprogramme beigetragen. Solche Programme fördern überdies den wissenschaftlichen Austausch, der unmittelbar der Qualität der Forschung zugutekommt. Mittlerweile ist an den Hochschulen des Landes eine Vielzahl strukturierter Promotionsprogramme eingerichtet worden, teilweise nach erfolgreicher Einwerbung von Projektmitteln. Im Jahr 2014 haben fast 5.300 Doktorandinnen und

*Betreuung der  
Doktorandinnen  
und Doktoranden*

— HANDLUNGSFELD 6 —

### **Wissenschaftliche Karrierewege**

Die Hochschulen begleiten die Qualifizierungsphase der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Personalstrukturkonzepten. Hierzu werden typische Karrierewege weiter ausgestaltet und ein durchgängiges Beratungsangebot während der Qualifizierungsphase eingerichtet, das auch berufliche Optionen außerhalb der Wissenschaft berücksichtigt. Als Teil dieser Bestrebungen wird der Karriereweg zur Fachhochschulprofessur weiterentwickelt mit dem Ziel, die Übergänge zwischen Wissenschaft und Berufspraxis möglichst flexibel zu gestalten und gleichzeitig die Möglichkeiten der Personalentwicklung an den Fachhochschulen selbst zu stärken.

Ein in Deutschland noch relativ neues Instrument zur Erhöhung der Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren und zur Personalgewinnung für die Hochschulen ist die Berufung auf Professuren mit Tenure Track. Hierbei werden Bewerberinnen und Bewerber nicht in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis berufen, doch es steht eine unbefristete Beschäftigung nach erfolgreichem Durchlaufen eines Evaluationsprozesses in Aussicht. Dieses Verfahren bietet große Chancen, stellt aber auch besonders hohe Anforderungen an Transparenz und Qualitätssicherung.

*Tenure Track*

Ein besonderes Augenmerk der Hochschulen bei der Schaffung langfristiger Beschäftigungsperspektiven für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gilt den wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Daueraufgaben neben der Professur. Entsprechende Stellen existieren an den Hochschulen mit großer Heterogenität des Zuschnitts und der Qualifizierungs- bzw. Besetzungswege. Den Hochschulen kommt hier die Aufgabe zu, das Gefüge dieser Stellen systematisch weiterzuentwickeln – auch mit Blick auf den vereinbarten Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen – und für eine transparente und qualitätsgesicherte Stellenbesetzung zu sorgen. Dadurch gewinnen diese Stellen auch an Attraktivität als Karriereperspektive für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

*Karrierewege  
neben der  
Professur*

Die gezielte Förderung junger Wissenschaftlerinnen ist ein besonders wichtiges Feld für Gleichstellungsmaßnahmen, denn in der Phase nach der Promotion sinkt der Frauenanteil in der Wissenschaft teils drama-

*Gleichstellung*

tisch ab.<sup>36</sup> Orientiert am Ziel eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses bei der Besetzung von W2/W3-Professuren gilt es hier gegenzusteuern. Eine Ausschöpfung der wissenschaftlichen Potentiale von Frauen ist dabei nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern vor allem eine Frage der Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftsstandorts Nordrhein-Westfalen. Die Festschreibung des sogenannten Kaskaden-Modells im Hochschulgesetz gibt dabei entlang des gesamten wissenschaftlichen Karrierewegs eine klare Zielorientierung für die Steigerung der Geschlechtergerechtigkeit.

Deshalb wirken die Hochschulen insbesondere dem Trend eines sinkenden Frauenanteils nach der Promotion aktiv entgegen. Coaching- und Mentoring-Angebote für junge Wissenschaftlerinnen sowie die Förderung der Netzwerkbildung können hierzu ebenso einen wichtigen Beitrag leisten wie Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Dual-Career-Programme. Daneben kommt auch einer umfassenden Beratung und Information von Wissenschaftlerinnen entlang des gesamten Karrierewegs eine große Bedeutung zu.

Eine zentrale Erfolgsbedingung für die Gleichstellung ist die gendersensible Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren, vor allem von Berufungsverfahren. Dies reicht von der Zusammensetzung der Berufungskommission über den Entwurf des Ausschreibungstexts, die Auswahl der Einzuladenden (inklusive der gezielten Ansprache möglicher Bewerberinnen) und die Gestaltung der Probevorträge bis hin zur Listenstellung.

Der zunehmenden Vielfalt der Individuen und Lebenswege auch in der Gruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist dadurch Rechnung zu tragen, dass alle Personalprozesse und das individuelle Arbeits- und Aufgabenumfeld diversitätssensibel gestaltet werden. Für die Entwicklung einer Hochschule ist es ein entscheidender Erfolgsfaktor, dass die individuellen Potentiale aller Hochschulmitglieder zur Entfaltung kommen können und die Chancen der Vielfalt genutzt werden.

*Diversität*

Die internationale Orientierung ist Bestandteil der Qualifikation junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Deshalb soll für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach einer Zeit im Ausland ein möglichst bruchloser Wiedereinstieg in das deutsche Wissenschaftssystem möglich sein. Mit dem *NRW-Rückkehrprogramm* engagiert sich das Land auch unmittelbar bei der Gewinnung von hochqualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland.

*Internationalisierung*

---

<sup>36</sup> Vgl. Kortendiek u.a.: Gender-Report 2013. S. 79-81.