

**STRATEGIE DER
RWTH 2009 - 2020**

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNG

- 1. DAS ZUKUNFTKONZEPT DER RWTH AACHEN**
- 2. DIE WERTE DER RWTH AACHEN**
- 3. VISION 2020**
- 4. ZIELE DER RWTH AACHEN**
- 5. VORAUSSETZUNGEN FÜR EXZELLENTLE LEHRE UND FORSCHUNG**
- 6. WETTBEWERBSFELDER DER RWTH AACHEN**
 - 6.1 Forschung
 - 6.2 Lehre
 - 6.3 Weiterbildung
 - 6.4 Transferleistungen
- 7. PROJEKTE**
- 8. SCHLUSSBEMERKUNG**

VORBEMERKUNG

Eine bedeutende Rolle für die Entwicklung unserer Hochschule spielt das im Oktober 2007 im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ausgezeichnete Zukunftskonzept „RWTH 2020: Meeting Global Challenges“.

Die dem Zukunftskonzept der RWTH Aachen zu Grunde liegende Strategie ist entsprechend den Vorgaben der Exzellenzinitiative insbesondere auf den Aspekt Forschung ausgerichtet. Wir sehen die Fortschreibung und Weiterentwicklung dieser Strategie auf alle Bereiche der RWTH als dringend erforderlich an, um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Universität zu stärken und die im Rahmen des Zukunftskonzepts gesetzten Ziele und Ansprüche auszudefinieren und konkret umsetzen zu können.

Ziel war es, zu einer Strategie der RWTH Aachen zu kommen, die von der gesamten Universität getragen und gelebt wird. Dazu wurde vom Rektorat ein Konzeptpapier entworfen, welches dann vom Hochschulrat, dem Strategierat, den Dekanen und schließlich im Rahmen eines hochschulweiten Erörterungsprozesses unter Beteiligung aller Bereiche der Universität diskutiert und weiter ausgearbeitet wurde. Im Ergebnis dieses Prozesses haben der Senat in seiner Sitzung vom 29. Oktober 2009 und der Hochschulrat in seiner Sitzung vom 12. November 2009 der hier vorliegenden Fassung der Strategie zugestimmt.

1. DAS ZUKUNFTSKONZEPT DER RWTH AACHEN

Im Oktober 2006 formierte sich eine durch die gesamte Hochschule getragene Initiative zur Entwicklung eines Antrags zur 3. Förderlinie der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Hieraus leitete sich das im Herbst 2007 bewilligte Zukunftskonzept „RWTH 2020: Meeting Global Challenges – The Integrated Interdisciplinary University of Technology“ ab.

Im Rahmen des Zukunftskonzeptes wurden folgende Ziele markiert:

- Führende deutsche technische Hochschule
- Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen, damit alle Fakultäten einen wesentlichen Beitrag zu den Kernkompetenzen der RWTH Aachen beitragen können
- Hinwendung zum ganzheitlichen Forschungsansatz, insbesondere durch Verknüpfung aller Wissenschaftsbereiche der Universität (Integrierte Technische Hochschule)
- Ausrichtung der Forschung auf die globalen Herausforderungen

Aus diesen Zielen wurden insbesondere folgende Maßnahmen abgeleitet:

- Schärfung des wissenschaftlichen Profils
 - durch starke Naturwissenschaften und
 - durch die Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Geisteswissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften und der Medizin mit den Ingenieur- und Naturwissenschaften
- Strategische Allianz mit dem Forschungszentrum Jülich
- Menschen befähigen und begeistern
- Etablierung professioneller Managementstrukturen

Wir bekennen uns nachdrücklich zu der in dem Zukunftskonzept der RWTH Aachen enthaltenen Vision, den Zielen und Maßnahmen. Die in dem Zukunftskonzept enthaltenen Aktivitäten und Maßnahmen werden als sinnvoll und geeignet betrachtet. Das Konzept wird im Sinne eines kontinuierlichen Prozesses fortgeschrieben.

Im Hinblick auf den Anspruch, eine ganzheitliche Strategie der RWTH Aachen zu entwickeln, ergeben sich folgende Ausgangspunkte und Schlussfolgerungen:

- Die RWTH hat sich neu mit dem Anspruch „Exzellenz-Universität“ positioniert.
- Die hierzu ausgearbeitete Strategie betraf primär das Feld „Forschung“ und das Wissenschaftsmanagement der Hochschule. Eine Ausweitung auf andere Bereiche (insbesondere den Bereich Lehre) ist erforderlich.
- Das Zukunftskonzept muss noch in der Breite der Hochschule umgesetzt werden.
- Ein Konzept zur nachhaltigen Finanzierung der notwendigen Strukturen muss erarbeitet werden. Dabei sind insbesondere neue Formen der Finanzierung in Betracht zu ziehen.

2. DIE WERTE DER RWTH AACHEN

Durch die verbindliche Annahme der Werte der RWTH entsteht eine gemeinsame Orientierung aller Akteure. Wir verpflichten uns zu folgenden Werten:

- Im Mittelpunkt unseres Handelns steht der Mensch.
- Wissenschaft ist das Fundament unserer Universität. Sie ist das Werkzeug, die Welt zu verstehen und zu erklären sowie die Herausforderungen der Zukunft zu gestalten.
- Gute Wissenschaft zeichnet sich aus durch Kompetenz, Relevanz, Vielfältigkeit, Freiheit, Willen zum Erfolg, Einsatz, Wahrhaftigkeit, Transparenz und Chancengleichheit; die in der Wissenschaft arbeitenden Menschen stehen für diese Werte.
- Lehrende, Lernende und wissenschaftlicher Nachwuchs benötigen Raum zur Entfaltung ihrer Kreativität, Kenntnis und Wissbegierde. Wir fördern ihre Befähigung, das erreichte Wissen zu nutzen. Damit entstehen Rahmenbedingungen, um auf Basis erkenntnisorientierter Forschung Beiträge von wissenschaftlicher, technischer oder gesellschaftlicher Relevanz zu leisten.
- Wir sind eine integrierte Technische Universität. Die RWTH ist der Ort, an dem die Zukunft unserer industrialisierten Welt gedacht wird. In unserer Wissenschaft befassen wir uns mit den globalen Herausforderungen unserer Zeit in einem aktiven nationalen und internationalen Austausch.
- Wir verstehen uns als „die kommunikative Hochschule“ und sind einem Wir-Gefühl verpflichtet. Hierzu gehören die Wertschätzung Anderer, die Bereitschaft zur Kooperation und Partizipation sowie eine dauerhafte und offene Kommunikation zwischen allen Gruppen und Einheiten.

Diese Werte bilden die ethische Grundlage für das Bekenntnis aller Hochschulangehörigen unserer Universität, einschließlich der Studierenden, zu einer gemeinsam getragenen Hochleistungskultur. Hierin verbinden sich die selbstverständliche Anerkennung hoher Ansprüche und gelebte Leistungsbereitschaft. Hiermit sind nicht nur die Ansprüche für die Forschung sondern auch für Lehre und Studium angesprochen.

Der Wettbewerb ist als ein Teil unserer Wissenschaftskultur anerkannt: Das Ansteigen von Ressourcen bei hohen Leistungen ist ebenso selbstverständlich wie das Zurückgeben von Ressourcen bei abnehmender Leistung. Dies gilt auf allen Ebenen.

Maßstab für die transparente Bewertung von Leistungen ist die Evaluation durch unabhängige Personen und Institutionen (u.a. Peer Reviewing) und die Berücksichtigung von vereinbarten Parametern entsprechend den in der jeweiligen Fachkultur anerkannten Indikatoren (z.B. Publikationsleistung, Drittmittelaktivität, Absolventinnen und Absolventen, Lehr- und Betreuungstätigkeiten, Mitwirkung in der Selbstverwaltung).

Wesentliche Elemente sind eine auf exzellente Köpfe ausgerichtete Berufungspolitik und die breite Unterstützung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Individuelle Leistung wird ebenso gefördert wie die Stärkung des Teamgeistes und die Schaffung von Strukturen zur Erreichung von Synergie.

Wir sehen ein professionelles Wissenschaftsmanagement auf allen Ebenen der Universität als unabdingbar zur Gestaltung von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen – die Verwaltung unterstützt partnerschaftlich die Interessen von Forschung und Lehre. Die Schaffung eines kreativen Arbeitsumfeldes mit ausreichenden Freiräumen ist unser übergreifendes Ziel.

Schließlich ist Hochleistungskultur nur möglich, wenn jede und jeder Einzelne nicht nur legales, also regelkonformes Verhalten, sondern auch legitimes, also verantwortungsvolles und ethisch begründetes Verhalten lebt. Hier sind unsere Werte verankert.

Auf der Führungsebene des wissenschaftlichen Personals, bei den Professorinnen und Professoren, ist dazu die Befähigung unerlässlich, das Team entsprechend zu führen. Eine herausragende Aufgabe besteht dabei in der Heranbildung eines national und international sichtbaren Nachwuchses. Damit ist die Leistung des ganzen Teams ein unmittelbarer Ausweis für die gelebte Hochleistungskultur der Professorinnen und Professoren.

3. VISION 2020

Die Vision bildet die Perspektive, aus der sich unsere Ziele ableiten lassen. Mit Blick auf das Jahr 2020 wird folgende Vision formuliert:

- Die RWTH Aachen stellt sich den globalen wissenschaftlichen und technischen Herausforderungen, indem sie ihre Bildungs- und Forschungsprofile auf die Fortentwicklung, die Verbindung und die Vermittlung von Wissen und Kompetenz in Ingenieur-, Naturwissenschaften und Medizin ausrichtet. Die Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften tragen durch Schnittstellen zu den anderen Kerndisziplinen wesentlich zum Bildungs- und Forschungskonzept der RWTH Aachen bei.
- Die Universität ist anerkannte Autorität in gesellschaftlich relevanten Forschungsfeldern. Die hierzu erforderliche Fähigkeit zur Bearbeitung von Großprojekten ist vorhanden.
- Die RWTH Aachen ist gemessen an wissenschaftlichem Output, der Qualität der Absolventinnen und Absolventen sowie Drittmitteln die beste deutsche technische Universität und eine der fünf besten europäischen technischen Universitäten.
- Durch die Integration von F&E-Einrichtungen aus Industrie und Wirtschaft hat sich ein RWTH-Campus gebildet, der in Verbindung mit den starken Wissenschaften an der RWTH Aachen die gesamte Innovationskette strukturiert abrundet.
- Insbesondere durch die inhaltliche und strukturelle Verzahnung mit dem Forschungszentrum Jülich ist die Kompetenz in einer Breite und Tiefe vorhanden, die aufgrund der begrenzten Ressourcen an beiden Standorten allein nicht möglich wäre. Die gelebte Kooperation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie die vorhandene Infrastruktur ist Garant für die erfolgreiche Bearbeitung interdisziplinärer Großprojekte.
- Getragen und unterstützt wird diese Exzellenz durch eine bewusst „vielfältige“ Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Herkunft und Kultur und chancengerechter Organisationsstrukturen.

- Aufgrund des Profils in Lehre und Forschung sowie der sehr guten Arbeitsmarktchancen der Absolventinnen und Absolventen entscheiden sich hochrangig qualifizierte Studierende insbesondere in den Natur- und Ingenieurwissenschaften vorrangig für die RWTH Aachen.

4. ZIELE DER RWTH AACHEN

Aus der oben beschriebenen Vision und der Analyse des Status Quo lassen sich sieben zentrale Ziele ableiten:

1. Meeting Global Challenges: Die großen Forschungsfragen unserer Zeit beantworten
2. Steigerung der Attraktivität für die besten Köpfe der Welt
3. Fördern und fordern auf allen Ebenen mit geeigneten Maßnahmen
4. Steigerung der Qualität der Lehre
5. Wesentliche Verbesserung bei den wissenschaftlichen Leistungsindikatoren (insbesondere Verbesserung der Publikationsleistungen entsprechend der fächerspezifischen Publikationskultur)
6. Führend bei interdisziplinären Großforschungsprojekten
7. Führend bei der Drittmiteleinwerbung

Im Vordergrund stehen die inhaltlichen Ziele: Forschungsfragen mit hoher wissenschaftlicher, technischer, gesellschaftlicher und globaler Relevanz erfolgreich lösen und sowohl herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch den hochqualifizierten technisch-wissenschaftlichen Führungsnachwuchs für Industrie und Gesellschaft im nationalen und internationalen Kontext erfolgreich auszubilden. Letztendlich lassen sich solche Ziele nur durch ein qualitatives Wachstum erreichen, auf der Grundlage eines professionellen Hochschulmanagements, das Gender- und Diversity- Perspektiven beinhaltet.

Qualitatives Wachstum ist unmittelbar verbunden mit den an unserer Universität tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Die von ihnen erzielten Forschungsergebnisse sind Grundlage für die Einwerbung von öffentlichen und privaten Drittmitteln und fließen in die Ausbildung der Studierenden ein. Unser Ziel ist es, die im Rahmen des Zukunftskonzeptes initiierten Maßnahmen zur Gewinnung von herausragenden Persönlichkeiten weiter auszuweiten und durch ein professionelles Berufungsmanagement sowie die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen die Attraktivität der RWTH Aachen zu steigern.

Mit den an der Universität tätigen und lernenden Personen verfügt unsere Universität über ein großes kreatives Potential. Ziel ist es, dieses Potential unter positiver Anerkennung ihrer Unterschiedlichkeit durch geeignete Maßnahmen auf allen Ebenen zu fördern. Das Bekenntnis zu einer Spitzenforschungskultur spielt hierbei eine wesentliche Rolle.

Im Bereich Lehre ist das primäre Ziel, eine Erfolgsquote bei den Studierenden von 75 % zu erreichen. Bei Beibehaltung der derzeit etwa 5500 Studienanfängerinnen und Studienanfängern muss hierzu die Qualität der Lehre wesentlich angehoben werden. Dies erfordert, lang-

fristig die Betreuungsrelation der Lehrenden (Professorinnen, Professoren und wissenschaftlicher Mittelbau) pro Studierende substantiell zu verbessern. Dabei gilt es, den Anteil an Professorinnen und internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern maßgeblich zu erhöhen (Gender and Diversity).

Zugleich sollen die Studierenden im Rahmen eines Self-Assessment ihre Eignung für das gewählte Studium überprüfen. Die angestrebte Erfolgsquote bezieht sich auf solche Studierende, die mit Aufnahme ihres Studiums ihre Eignung für das jeweilige Studium und die Grundkenntnisse durch das Self-Assessment nachgewiesen haben.

Wir streben eine wesentliche Verbesserung bei den Publikationsleistungen an. Die Ziele bezüglich der Drittmittelwerbung und bei den Großprojekten ergeben sich aus dem Vergleich zu den anderen Technischen Hochschulen in Deutschland. Zur international hochrangigen Positionierung geht die RWTH davon aus, dass sie sich dazu durch ein hochwertiges Weiterbildungsangebot für Academia und Praxis profilieren kann.

Wir setzen uns dafür ein, dass ein internationales Ranking-System zumindest auf europäischer Ebene etabliert wird, das die Leistungen der technischen Universitäten besser zu vergleichen erlaubt.

5. VORAUSSETZUNGEN FÜR EXZELLENT LEHRE UND FORSCHUNG

Unser zentraler Anspruch ist, in Forschung und Lehre eine exzellente, weltweit sichtbare integrierte technische Hochschule zu sein.

Dieser Anspruch kann nur realisiert werden, wenn die Hochschule neben herausragenden Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch über ausreichende Ressourcen zur Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen sowie zur Initiierung, Fortführung oder den Ausbau bedeutender Strukturelemente (z.B. JARA-Kooperation, HumTec, Exzellenzcluster) verfügt.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung unserer Leistungen ist ein Wachstum von verfügbaren Ressourcen. So sind Verbesserungen z.B. bei der Betreuungssituation im Bereich Lehre sowie die Etablierung von neuen Organisationsformen zur Bearbeitung von interdisziplinären Großprojekten nur durch zusätzliche personelle Kapazitäten und Zuwächse im Bereich Raum-/Infrastruktur möglich.

Als ein wesentliches Ziel der Strategie strebt unsere Hochschule bis zum Jahr 2020 zur Erreichung der definierten Ziele ein signifikantes, qualitatives Wachstum an.

Bisher war die Einwerbung von Drittmitteln der einzige Weg zur Generierung von Wachstum. Trotz des im deutschlandweiten Vergleich herausragenden Abschneidens der RWTH Aachen erscheint die Einwerbung von Drittmitteln alleine nicht ausreichend. Vielmehr sind alle anderen Formen und Wege zur Erhöhung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel und der wissenschaftlichen Kapazitäten, etwa durch Ansiedlung weiterer Forschungseinrichtungen, zu nutzen.

Ein erster Schritt hierzu war die erfolgreiche Antragstellung in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Allerdings sind die im Rahmen dieser Exzellenzinitiative eingewor-

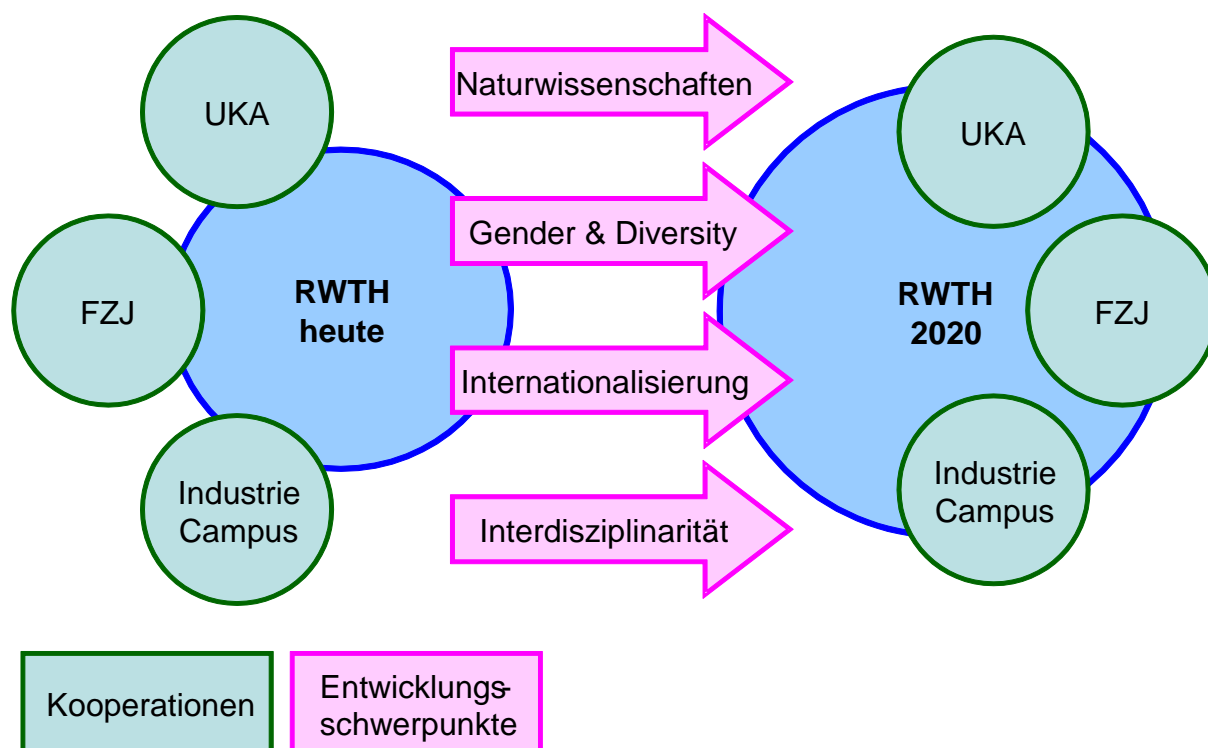
benen zusätzlichen Mittel (ca. 35 Mio €/Jahr in Summe für alle Förderlinien) noch zu gering, um das o.g. Ziel zu realisieren (vergl. Grundausstattung 2008 einschließlich Medizin: 380 Mio €, also Zuwachs durch Exzellenzinitiative etwa 9%). Insbesondere sind diese Mittel bisher nur bis Oktober 2012 bewilligt.

Wesentlicher Bestandteil zur Absicherung der Exzellenzstrategie ist deshalb, das Land NRW als Träger der RWTH zu motivieren, die Grundfinanzierung anzuheben und rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen Umbau zu einer Exzellenzhochschule mit internationalen Standards ermöglichen. Hierzu ist eine wesentliche Neuorientierung der Landespolitik notwendig.

Zur Realisierung der im Bereich Lehre definierten Ziele sind sowohl eine quantitative Erhöhung des Personals als auch eine Anpassung von rechtlichen Rahmenbedingungen auf dem Gebiet der Kapazitätsverordnung und Studierendenauswahl sowie neuartige Finanzierungs- und Beschäftigungsmodelle (z.B. Studienbeiträge, Lecturerstellen) notwendig.

Um das angestrebte qualitative Wachstum im Bereich Forschung zu erreichen soll neben der Option, Landesmittel verfügbar zu machen, vor allem die institutionelle Kooperation mit dem Forschungszentrum Jülich, dem Universitätsklinikum Aachen und den Forschungspartnern der Industrie auf dem Campus der RWTH verstärkt werden (siehe Bild).

RWTH 2020- Wachstumsstrategie



Es besteht die Einschätzung, Synergiegewinne schöpfen zu können, die sich aus folgenden Faktoren ableiten lassen:

1. Stärkung der Vernetzung der vorhandenen Disziplinen.
2. Etablierung von Querschnittskompetenzen in strategischen Forschungsgebieten.
3. Hohe Drittmiteleinwerbungsquote in allen Wissenschaftsbereichen.

4. Ausweitung des Einbezugs von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus der Industrie (z.B. über Nebenberufliche Professuren) und von außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei der Lehre.
5. Einsatz/Einbeziehung von Ausstattungen der Kooperationspartner für Forschung und Lehre (Räume, Laboratorien).

Letztendlich sind es diese Synergiegewinne und die verstärkte Position bei der Drittmittelwerbung, die ein qualitatives Wachstum denkbar erscheinen lassen. Dies erfordert aber auch, dass sich verbindliche Vereinbarungen mit den externen Partnern so treffen lassen, dass diese das angestrebte Ziel maßgeblich unterstützen. So ist etwa für die Industrie, die sich mittel- bis langfristig auf dem Campus beteiligt, eine „Immatrikulation“, also eine vertragliche Bindung an die RWTH vorgesehen. Die Verbindung mit dem Forschungszentrum Jülich soll durch den Ausbau und die zugehörigen vertraglichen Bindungen im Rahmen der „Jülich Aachen Research Alliance“ erreicht werden. Schließlich soll durch eine stärkere Abstimmung zwischen UKA und RWTH auf der Vorstands- / Rektoratsebene das Profil der Universitätsklinik in Richtung eines forschenden Klinikums mit weltweit sichtbaren Kernkompetenzen weiterentwickelt werden.

Darüber hinaus ist zur Abrundung des wissenschaftlichen Profils der Aufbau neuer Kooperation mit exzellenten Forschungseinrichtungen und -institutionen (z.B. Max-Planck-Gesellschaft, Leibniz-Gemeinschaft) erforderlich.

6. WETTBEWERBSFELDER DER RWTH AACHEN

Im Zentrum unserer Strategie steht die Festlegung übergeordneter, längerfristiger Fähigkeiten, die den Wettbewerb signifikant entscheiden. Vorrangige Wettbewerbsfelder sind die Bereiche Forschung und Lehre. Des Weiteren gilt es, die Aspekte Weiterbildung und Transferleistungen mittelfristig zu Alleinstellungsmerkmalen auszubauen und damit in besonderer Weise dem gesetzlichen Auftrag zu entsprechen.

6.1 Forschung

Für den Bereich Forschung definieren wir folgende entscheidende Wettbewerbskriterien:

1. Schaffung eines kreativen Klimas, einer disziplinenübergreifenden, offenen Kooperationskultur und wissenschaftlicher Freiräume,
2. Forschungsqualität (rigoros und relevant, fundiert, dokumentiert, aktuell, zukunftsorientiert, sichtbar und international kompetitiv),
3. Großprojektfähigkeit (Systemlösungen, Interdisziplinarität, Managementfähigkeit),
4. Finanzierung (Grundfinanzierung, Sicherheit der Mittelherkunft, Drittmittelfähigkeit),
5. Image (Bekanntheit, Marke, Präsenz, Sichtbarkeit im In- und Ausland).

Daraus ziehen wir folgende Schlussfolgerungen für den Bereich Forschung:

- Größe und Ausstattung als alleiniges „Premium-Merkmal“ verlieren im internationalen Wettbewerb an Bedeutung. Derzeitige Vorteile der RWTH relativieren sich voraussichtlich und sind eher von regionaler Relevanz.
- Stattdessen bekommt die Forschungsqualität nach international anerkannten Maßstäben neben der Fähigkeit, große Zukunftsthemen interdisziplinär und systemisch beforschen zu können, herausragende Bedeutung.
- Unter Forschungsqualität sind gleichermaßen die Fundiertheit wie auch die Aktualität bzw. Zukunftsorientierung relevant. International anerkannte Metriken zur Messung der Forschungsqualität (Zitationsindex, Sichtbarkeit, Forschungsdrittmittel) sind hier anzuerkennen und „Best-of...“-Dokumentationen, wie z.B. der Forschungsbericht der Medizinischen Fakultät, als Standards zu etablieren.
- Die Fähigkeit, interdisziplinäre, systemische Großprojekte zu Zukunftsthemen managen zu können, ist offensichtlich eine neue strategische Erfolgsposition für Technische Hochschulen. Die Themen müssen dabei aktuell und zukunftsorientiert sein.
- Zukunftsorientierte Forschungseinrichtungen integrieren die Perspektiven von Gender und Diversity.

- Ein starkes Image wird in einer sich dynamisch entwickelnden Hochschullandschaft als ein herausgehobener Erfolgsfaktor für Hochschulen eingeschätzt. Zur Vermittlung eines konsistenten Außenbildes sowie zur Verbesserung der Außendarstellung ist ein Gesamtimage durch eine gemeinsame Basis zu bilden, in der sich alle Teilbereiche der Hochschule wiederfinden. Das Imagemanagement muss systematisch geplant und umgesetzt werden. Prioritäten sind dort zu setzen, wo erfolgreiche Veränderungen realistisch sind.

Die identifizierten, entscheidenden Erfolgskriterien für den Bereich Forschung bilden auch die Ziele des im Rahmen der Exzellenzinitiative ausgezeichneten Zukunftskonzeptes der RWTH Aachen ab.

6.2 Lehre

Wir befinden uns in einem umfassenden Diskussionsprozess zur Verbesserung der Situation im Bereich der studentischen Lehre. In Anlehnung des dabei herausgearbeiteten Ansatzes werden folgende entscheidende Wettbewerbskriterien für den Bereich Lehre herausgearbeitet:

1. Ausbildungsqualität (Qualität und Zahl der Studierenden, Image als gute Hochschule),
2. Erfolgsquote (Reduktion der Abbrecherquote, Zufriedenheit der Studierenden, Lernerfolg),
3. Absolventenwert (Arbeitsmarkttauglichkeit, Karrierechancen, Wertbeitrag zur Gesellschaft),
4. Lehr- / Leistungsangebot (Breite, Qualität, Fundiertheit, zeitgemäße Lehrformen und Inhalte)

Die Festlegung der relevanten Wettbewerbskriterien in der Lehre reflektiert die Sicht des Arbeitsmarktes (Punkt 1 und Punkt 3), die Sicht der Studierenden (Punkt 2) und die Sicht der Fachwissenschaft (Punkt 4). Dabei bestehen Zielkonflikte, die geeignet abgewogen werden müssen.

Daraus ziehen wir folgende Schlussfolgerungen für den Bereich Lehre:

- Die bisher stärker auf die Studiengänge bezogene Sichtweise wird mit einem ausgeweiteten und zielgerichteten Betreuungskonzept im Sinne eines Customer Relationship Managements einen Paradigmenwechsel hin zu einer individuell-persönlichen Studierendenfokussierung vollziehen.
- Die Anforderungen des Arbeitsmarktes bedingen eine stärkere Integration von Forschung und Lehre, eine engere Verzahnung von Theorie und Anwendung sowie eine Vernetzung unterschiedlicher Disziplinen im Studium. Neue Medien, Blended Learning Konzepte und verstärkte Gruppen- und Projektarbeit fördern das aktivierende, problemorientierte Lehren und Lernen.
- Im Zuge einer Weiterentwicklung der Lehr- und Lernmethoden wird den Herausforderungen moderner Lehre durch eine regelmäßige und systematische Qualifikation des gesamten Lehrpersonals begegnet.

- Anreize für die Lehre (Ranking, finanzielle und personelle Ressourcen, Lehrfreisemester) sowie verbindliche Konsequenzen aus und eine systematische Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements steigern dabei die Wertschätzung und die Attraktivität der Lehre.

Zahlreiche Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Lehrsituation wurden im "Zukunftskonzept Lehre" der RWTH bereits gebündelt. Eine deutliche Bestätigung und Bestärkung erfuhr dieses Konzept im Oktober 2009 durch die Auszeichnung im Rahmen des Wettbewerbs "Exzellente Lehre" des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft.

6.3 Weiterbildung

Im Bereich der beruflichen Weiterbildung gelten in einer ersten Abschätzung die gleichen relevanten Wettbewerbskriterien wie in der Lehre, wobei jedoch im Einzelfall die hieraus abgeleiteten Maßnahmen einer Anpassung an die Gegebenheiten des Weiterbildungsmarktes bedürfen. Dabei erwarten wir für die nächsten Jahre einen Zuwachs im Bereich der Weiterbildung.

Die Weiterbildung wird vor allem in dafür besonders ausgewiesenen Arbeitseinheiten betrieben, um auf diese Weise den besonderen Bedürfnissen des Weiterbildungsmarktes Rechnung tragen zu können und die Ertragssituation der Weiterbildungsaktivitäten transparent zu halten.

Neue Angebote der Weiterbildung werden vorrangig dort etabliert, wo unter Nutzung der in der RWTH Aachen verfügbaren Kompetenzen eine hervorgehobene Marktpositionierung möglich ist. Dabei gilt die Regel, dass die durch die Weiterbildungsangebote für die Hochschule erwirtschafteten Erträge die hierfür eingesetzten Ressourcen aufwiegen.

Wir bekennen uns zum gesellschaftlichen Auftrag, als Universität die Führung in der Weiterbildung zu übernehmen. Hierbei verfolgen wir das Ziel, auf allen Stufen des post-schulischen Lernens eine führende Rolle einzunehmen.

6.4 Transferleistungen

Die Transferleistungen sind ein wesentlicher Teil des Innovationszyklus, sowohl von der Wissenschaft in die Wirtschaft, etwa in Form von Entwicklungsaufträgen an die forschenden Einrichtungen zur Umsetzung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse in neue Produkte und Dienstleistungen, aber auch zurück von der Wirtschaft in die Wissenschaft, z.B. im Sinne der Identifizierung neuer Forschungsbedürfnisse aus ungelösten Fragestellungen der betrieblichen Praxis.

Nicht zuletzt wegen der hohen Relevanz der Transferleistungen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationsprozesse spielen sie schon immer eine wesentliche Rolle in den Forschungseinheiten der RWTH. So wurden wir auch und gerade im internationalen Vergleich zu einer führenden Universität im Bereich der Transferleistungen.

Wegen der besonderen Bedeutung der Transferleistungen für den Innovationszyklus sind die forschenden Einheiten aufgefordert, hier weiterhin aktiv zu sein. In der Regel sind Dienstleistungen im Transferbereich so auszuführen, dass die hierfür aufgewendeten Ressourcen zu-

mindest erwirtschaftet werden. Den jeweils sehr spezifischen Fragestellungen der Transferleistungen folgend liegt die Handlungshoheit für die jeweilig anzubietende und zu erbringende Transferleistung bei den Forschungseinrichtungen der Hochschule. Diese werden in der Erfüllung ihrer Aufgabe von der Verwaltung unterstützt.

7. PROJEKTE

Unter Berücksichtigung der Analysen zu den Wettbewerbsfeldern Forschung und Lehre sowie der Abschätzung der Wirksamkeiten von Aktivitäten in Weiterbildung und Technologietransfer werden die folgenden zwölf Projekte als wesentlich eingeschätzt:

- (1) Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Fakultäten (unter Einbeziehung der Fachgruppen) und dem Rektorat
- (2) Erhöhung der Zahl der an der RWTH tätigen Wissenschaftlerinnen u. Wissenschaftler
- (3) Image (Corporate Identity, Marke, Marketing-PR)
- (4) Strukturen schaffen (Herstellung von Großprojektfähigkeit)
- (5) Campus (Industrieimmatrikulation, Campus GmbH)
- (6) Zukunftskonzept Lehre
- (7) Personalentwicklungsprogramm / Nachwuchsförderung
- (8) Flächen schaffen (Hochschulbau, Campus)
- (9) Internationalisierungskonzept
- (10) Medizin und Technik
- (11) Jülich Aachen Research Alliance
- (12) Zukunftsthemenprozess (Events, Studien, Foren, öffentliche Diskussionen)

Mit der Reihenfolge der vorgenannten Projekte ist keine Priorität bzw. Bewertung der Bedeutsamkeit der Projekte verbunden. Die Projektliste wurde aus dem Prozess der Strategieentwicklung abgeleitet. Alle zwölf Projekte sind mehrfach durch normative, strategische und operative Ziele der RWTH Aachen begründet.

Die Ausgestaltung der einzelnen Projekte erfolgt in Absprache mit den Fakultäten und unter Beteiligung relevanter Gremien / Gruppen / Personen. Dabei ist die Option zu beachten, dass ein Teil dieser Projekte in der Konzeption des Antrages für die zweite Runde des Exzellenzwettbewerbs eine besondere Bedeutung erlangen kann. Die insbesondere in der dritten Linie der Exzellenzinitiative thematisierten querschnittsorientierten Aspekte, wie Entwicklung der integrierten Technischen Universität, Stärkung der Interdisziplinarität sowie Gender and Diversity, sind bei den vorgenannten Projekten durchgängig zu berücksichtigen und zu stärken.

8. SCHLUSSBEMERKUNG

Aus unserem Anspruch der Hochleistungskultur leiten wir Merkmale eines gemeinsamen Bewusstseins ab, um die Strategie der RWTH Aachen auch im Verhalten jeder und jedes einzelnen Angehörigen dieser Hochschule abzusichern. Im Rahmen eines Change-Management-Prozesses soll erreicht werden, dass die Verhaltensweisen der Angehörigen der RWTH den vor ihnen liegenden Aufgaben angemessen sind. Dabei sollen vor allem folgende Verhaltensweisen besonders angesprochen werden:

- Leistungsprinzip
- Kooperationsbereitschaft
- Veränderungsbereitschaft

Aus dem Anspruch von Exzellenz und qualitativem Wachstum leiten wir unsere strategischen Aktivitäten ab. Wir streben an, in den für die RWTH Aachen relevanten Wissenschaftsbereichen Synergien und Meinungsführerschaft in den Wettbewerbsfeldern Forschung und Lehre zu erreichen.

Aus dem Anspruch nach einer strategisch führbaren Universität im Verbund mit ihren Kooperationspartnern erwächst die Notwendigkeit, das Planungs- und Führungssystem durch den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen weiter zu entwickeln. Schließlich ist der Aufbau neuer Strukturen zur Entwicklung der erforderlichen Forschungskompetenzen wesentlich.

Die notwendigen Aktivitäten auf der operativen Ebene ergeben sich somit folgerichtig aus den Projekten, die erforderlich sind, um in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Technologietransfer wesentliche Verbesserungen zu erreichen.

Die in diesem Dokument dargestellte Strategie nimmt Bezug auf die Situation im Jahr 2009. Zur Umsetzung dieser Strategie in unsere tägliche Arbeit bedarf es weiterer Aktivitäten:

1. Konkretisierung der Projekte,
2. Abgleich der Strategie mit denen der Fakultäten, zentralen Einrichtungen, der Zentralverwaltung und unseren wesentlichen Kooperationspartnern,
3. Entwicklung angepasster Maßnahmen zur Neupositionierung der oben genannten Einrichtungen,
4. Change Management zur Realisierung der hieraus abgeleiteten Projekte,
5. Prozessbegleitung und Erfolgskontrolle.

Mit der Einwerbung des Projektes „RWTH 2020: Meeting Global Challenges – The Integrated Interdisciplinary University of Technology“ in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative sowie mit Gewinn des Wettbewerbs „Exzellente Lehre“ des Stifterverbands haben wir unseren Geist und unsere Änderungsbereitschaft gezeigt und Ressourcen erhalten, um diese Neupositionierung aktiv zu betreiben. Wir an der RWTH Aachen sind gewillt, diesen Weg gemeinsam weiterzugehen!