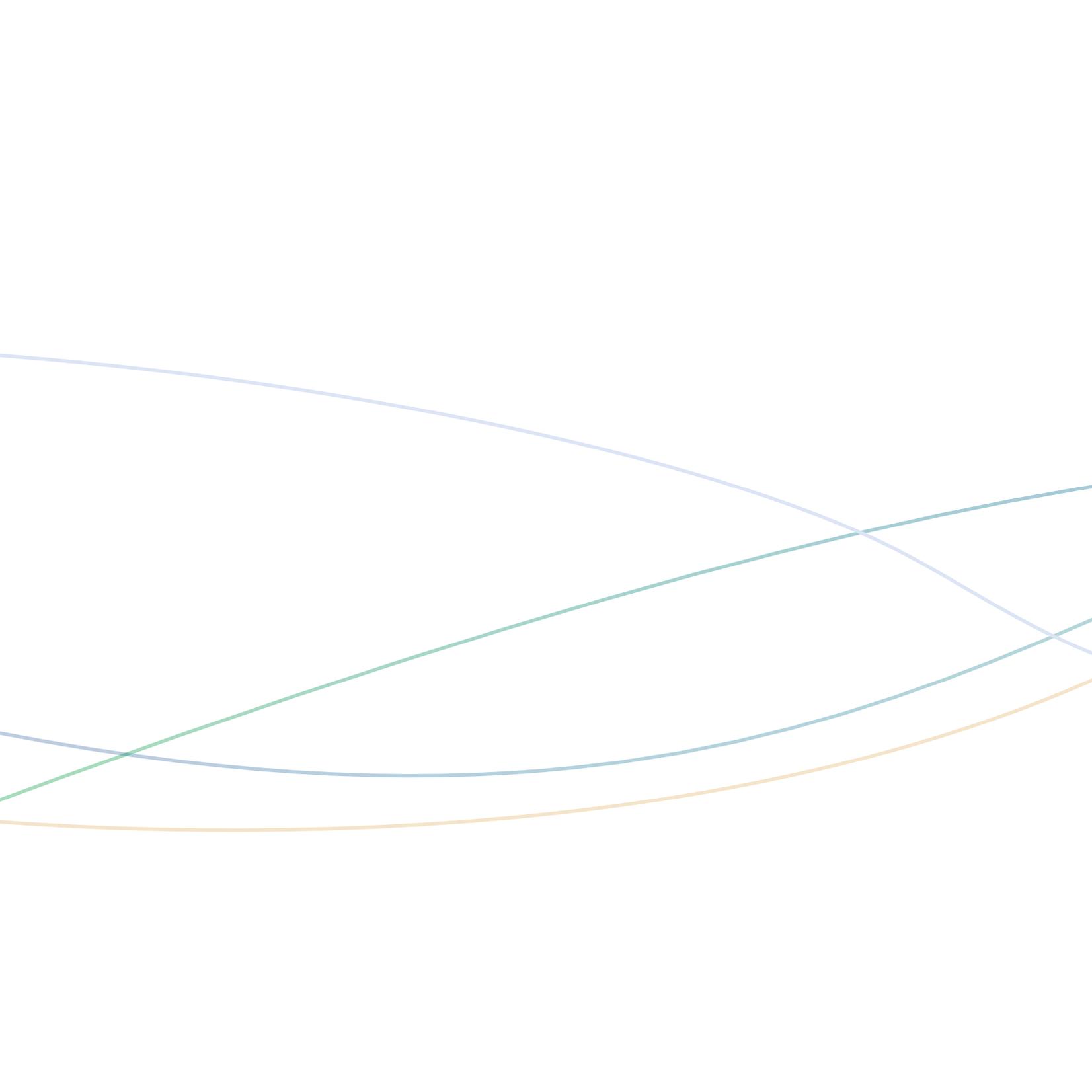


UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

**10 Jahre
Universität Duisburg-Essen**





**10 Jahre
Universität Duisburg-Essen**





10 Jahre Universität Duisburg-Essen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Grußwort der Ministerpräsidentin	8
Die erste deutsche Universität des 21. Jahrhunderts	10

2013 ········ 2008

Ulrich Radtke:	
Die Konsolidierung – Bilanz und Ausblick	16
Zeitleiste	30
Wir sind stolz auf unseren Anteil	
<i>Rainer Ambrosy im Interview</i>	32
Forschen für eine bessere Welt	34
Wir brauchen eine Campus-Ethik	
<i>Karl-Rudolf Korte im Interview</i>	38
Eine Universität für die „universitas“	40
Universität lebt von besonderen Menschen	
<i>Michael Ehrmann im Interview</i>	44
Der dritte Campus	46

2008 2003

Lothar Zechlin:	
Die Fusion – Ein Rückblick	52
Zeitleiste	64
1 + 1 = 3 ... oder mehr	
<i>Elmar Lehmann im Interview</i>	66
Universität, grenzüberschreitend	68
Stets im Interesse der Studierenden	
<i>Heiner Kleffner im Interview</i>	72
Mehr als eine Matrikelnummer	74

2003 1999

Es gab keine Alternative	80
Zeitleiste	84
Unsere Forderungen wurden berücksichtigt	
<i>Karl-Heinz Jöckel im Interview</i>	86
Ein Projekt beider Hochschulen	
<i>Ingo Wolff im Interview</i>	88
Dem Sparmodell entkommen	
<i>Ursula Boos-Nünning im Interview</i>	90
Ein großer Sprung, man musste sich trauen	
<i>Gabriele Behler im Interview</i>	92

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

am 01.01.2003 wurde die Universität Duisburg-Essen (UDE) gegründet. Zwei bis dahin eigenständige Hochschulen wurden zu einer Einheit verbunden, die es nun neu zu gestalten galt. Diese Aufgabe wurde häufig mit dem Bild zweier Kleinwagen verglichen, die auseinander und so wieder zusammengebaut werden sollten, dass aus ihnen ein großer und leistungsfähiger Wagen entsteht. Es besteht kein Zweifel, dass bedingt durch die hochschulpolitische Lage und gesellschaftliche Veränderungen zunehmend hohe Anforderungen an Universitäten gestellt werden. Dem wären die beiden Vorgängerhochschulen jede für sich allein nicht in dem Maße gewachsen gewesen, wie es die Universität Duisburg-Essen heute ist.

Selbstverständlich war der Prozess der Fusion ein Kraftakt für alle Beteiligten: Es mussten neue Strukturen geschaffen werden, Fächer und Personen mussten umziehen, Baumaßnahmen und Zusammenführungen galt es zu bewältigen. Die große Chance, die dieser Neugründung und den damit verbundenen Veränderungen innewohnte, war nicht von vornherein für jeden erkennbar. Doch manchmal gilt es, mühsame Prozesse zu meistern, um nachher insgesamt besser zu sein.

Die Universität Duisburg-Essen hat ihre Chance wahrgenommen, Synergien genutzt, komplementäre und klare Profile für die beiden Campi entwickelt, und sie zeichnet sich durch eine starke und wettbewerbsfähige Forschung und Lehre aus. Mit mittlerweile nahezu 40.000 Studierenden gehört die UDE zu den

zehn größten Universitäten in Deutschland. Ihren gesellschaftlichen Auftrag, insbesondere ihren Einsatz für Bildungsgerechtigkeit, hat sie als klares Ziel in Forschung und Lehre integriert. Sie hat mit einem starken Motor von elf Fakultäten und einer runderneuterten Karosserie Fahrt aufgenommen und liegt nun sicher in der Spur.

Mittlerweile ist die Fusion Geschichte und spielt im Arbeitsalltag keine Rolle mehr. Mehr als drei Viertel aller Professorinnen und Professoren sind bereits an die „neue“ Universität berufen worden und identifizieren sich mit ihr. Dynamik und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung prägen die UDE in allen Bereichen, denn unsere Universität ist durch die Erfahrung der Neugründung flexibler geworden, was sich auch in unserem Leitgedanken „Offen im Denken“ widerspiegelt.

Die nun anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Universität Duisburg-Essen entstandene Dokumentation stellt Ihnen die junge Universität vor. Wie sind wir zu dem geworden, was wir heute sind? Wir beginnen in dem Buch zunächst in der Gegenwart und richten einen Blick nach vorn, bevor wir zurückgehen zu den Anfängen der neugegründeten Universität und in die Vorphase der Fusion.

Ein großer Dank gilt an dieser Stelle allen, die am erfolgreichen Aufbau der UDE mitgearbeitet haben: den Professorinnen und Professoren, den wissenschaftlichen und weiteren Beschäftigten, den Studierenden, den Mitgliedern aller mitwirkenden Gremien, dem Gründungsbeauftragten Ministerialdirigent a.D. Heiner Kleffner sowie den Freunden und Partnern

der Universität in Politik, Kommunen, Wirtschaft und Wissenschaft. Der Dank schließt ausdrücklich auch diejenigen mit ein, die die Entstehung konstruktiv kritisch begleitet haben, und richtet sich zudem an alle, die die beiden Vorgängereinstitutionen in Duisburg und Essen, zwei Reformhochschulen besonderen Zuschnitts, mit Enthusiasmus aufgebaut haben.

Ganz persönlich möchte ich mich bei meinem Vorgänger, dem Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen, Herrn Prof. Dr. Lothar Zechlin, und seinen Mitstreitern im Rektorat von 2003 bis 2008 bedanken. Ich zolle ihnen große Anerkennung, dass es ihnen gelungen ist, diesen Fusionsprozess innerhalb von fünf Jahren grundlegend abzuschließen und zu einem Punkt zu bringen, an dem man sich wieder auf das akademische Kerngeschäft von Forschung und Lehre konzentrieren konnte.

Meinen Dank möchte ich auch dem heutigen Rektorat aussprechen sowie allen, die an der Erstellung dieses Buches mitgewirkt haben. Dazu gehören die Autoren und all diejenigen, die sich als Zeitzeugen zu den hier abgedruckten Interviews oder auch zu Hintergrundgesprächen bereit erklärt haben. Erwähnt seien hier neben anderen die beiden ehemaligen Kanzler Dr. Elmar Lengers und Carl-Friedrich Neuhäus sowie Vertretungen der Personalräte und der Studierenden. Ich danke der Leiterin der Stabsstelle des Rektorats, Skarlett Brune-Wawer, für die Projektleitung und Gesamtedaktion dieser Publikation, Anja Horstmann für die Recherchen und Koordination des Projekts sowie Rolf Michael Simon, der als freier Autor



und langjähriger Kenner der Universität die Interviews führte und Texte schrieb.

Für ihre Verbundenheit mit der Universität Duisburg-Essen sowie der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) danke ich einmal mehr der Stiftung Mercator, die die Herausgabe dieser Dokumentation finanziell unterstützt hat.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und kurzweilige Lektüre.

Ihr

Ulrich Radtke
Rektor der Universität Duisburg-Essen

Grußwort der Ministerpräsidentin

Zur Person: Hannelore Kraft ist seit 2010 Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen. Die SPD-Politikerin studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität-Gesamthochschule Duisburg sowie am King's College London und schloss ihr Studium in Duisburg als Dipl.-Ökonomin ab. 2001 wurde sie Landesministerin für Bundes- und Europaangelegenheiten und war ab November 2002 als Ministerin für Wissenschaft und Forschung unmittelbar in die Fusion und die Gründungsphase der Universität Duisburg-Essen involviert.



Für eine Universität im klassischen Sinne sind zehn Jahre kein Alter. Aber gerade in unseren schnelllebigen Zeiten mit ihren enormen Möglichkeiten reichen wenige Jahre gelegentlich aus, um viel zu erreichen. Das gilt für die Universität Duisburg-Essen allemal. Ich gratuliere herzlich zu ihrem kleinen, aber feinen Jubiläum.

Der Start war nicht ganz einfach. Die Entscheidung der damaligen Landesregierung, die Universitäten Duisburg und Essen zu fusionieren, ist nicht überall auf Gegenliebe gestoßen. Nach der offiziellen Gründung am Neujahrstag 2003 mussten beide Standorte erst zueinander finden. Das ist inzwischen gelungen. Dafür danke ich all jenen, die sich von den Vorteilen dieses Zusammenschlusses haben überzeugen lassen und die daran mitgewirkt haben. Das Ergebnis überzeugt: Heute gehört die Universität Duisburg-Essen zu den zehn größten Universitäten Deutschlands. Mit ihr hat Nordrhein-Westfalen eine leistungsstarke und weltoffene Hochschule dazugewonnen. Durch ihre Größe und vielfältigen Strukturen in Forschung und Lehre ist sie längst eine wichtige Impulsgeberin für den Strukturwandel im Ruhrgebiet.

Die Dynamik ihrer Gründerzeit hat sich die Universität Duisburg-Essen bis heute bewahrt. Immer wieder hat sie in den vergangenen zehn Jahren neue Wege beschritten. Gemeinsam mit der Ruhr-Universität Bochum und der Technischen Universität Dortmund hat sie vor sechs Jahren die Universitätsallianz Metropole Ruhr gegründet. Zusammen haben die drei Universitäten so eine Blaupause für Hoch-

schulkooperationen geschaffen, die dem Ruhrgebiet als Wissenschaftsstandort internationale Beachtung und Bedeutung verleiht. Neuland hat die Universität Duisburg-Essen auch beim Thema „Vielfalt“ betreten und mit der Errichtung eines Prorektorates für Diversity Management eine Vorreiterrolle in der deutschen Hochschullandschaft eingenommen. Und selbstverständlich auch in der Forschung liegt die Universität national und international weit vorn, sei es in der Nanotechnologie, der Medizinischen Biotechnologie oder in der Erforschung urbaner Systeme.

Zehn Jahre Universität Duisburg-Essen – das ist das erste Jahrzehnt einer vielversprechenden Erfolgsgeschichte, die fortgeschrieben werden wird. Davon bin ich fest überzeugt.



Hannelore Kraft
Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen

Die erste deutsche Universität des 21. Jahrhunderts

Die Universität Duisburg-Essen setzt seit ihrem Gründungstag Maßstäbe. In vielerlei Hinsicht. Beinahe unendlich viele Facetten prägen das Bild dieser Universität, die ihre bis dato einmalige Gründungsgeschichte von Beginn an als Chance begriff und aus dieser Herausforderung ihr „Gesicht“ schuf, das der ersten deutschen Universität des 21. Jahrhunderts. War vor nicht allzu langer Zeit von Kulturskeptikern und Pessimisten zu hören, die Universität verfüge institutionell über keine Idee ihrer Bestimmung mehr, die Welt der Akademiker sei eine Welt von gestern, stellt die Universität Duisburg-Essen Tag für Tag aufs Neue unter Beweis, dass es viel eher die Welt von morgen und übermorgen sein wird. Sie ist eine junge, dynamische Universität, die gleichwohl auf die Jahrhunderte alte Idee der „universitas“ fundiert ist – nicht rückwärtsgewandt, sondern nach vorn schauend. Man halte sich vor Augen, was die „Universität“ institutionell tatsächlich dem veröffentlichten „mainstream“ permanent entgegenhält: dass sie die einzige Institution ist, die unablässig daran arbeitet, das „Wissen um die Welt zu vermehren und zur Wirkung zu bringen, damit die Welt besser“ werde, wie es einmal hieß.

Die Universität Duisburg-Essen ist eingebettet in eine Region, die allen Vorurteilen zum Trotz der Forschung und den Wissenschaften gegenüber aufgeschlossen war und geblieben ist – man denke an die unterschiedlichsten technischen Neuerungen, die in den vergangenen 150 Jahren von hier ausgingen. Und in eine Region, in der Integration praktiziert wurde, bevor Politiker dieses Thema, diesen Begriff über-

haupt entdeckten. Diese Tradition bringt Offenheit mit sich, Interesse am Neuen, Unbekannten und die Lust, sich darauf einzulassen. Neugierde und das Bestreben, Dingen auf den Grund zu gehen. Anders ausgedrückt: Forscherdrang ist hier weithin alltäglich, selbstverständlich und identitätsstiftend für diese Universität. Und diese Offenheit im Denken, Offenheit dem Neuen gegenüber bedingt Weltoffenheit. Könnte man Wissenschaft besser definieren?

Dass dies heute das Gesicht der Universität prägt, war bei ihrer Gründung am 1. Januar 2003 alles andere als selbstverständlich. Hervorgegangen ist sie aus zwei Vorgängereinrichtungen, den 1972 gegründeten Gesamthochschulen in Duisburg und Essen. Gesamthochschule – ein bildungspolitischer Modellfall des späten 20. Jahrhunderts, als Mittler zwischen Universität und Fachhochschule gedacht, der sich letztlich in einem gegen Ende des 20. Jahrhunderts immer schärfer werdenden Wettbewerb mit etablierten Universitäten nicht durchsetzen konnte. Aber, und das ist das entscheidende, die Gesamthochschulidee von Bildungsgerechtigkeit, besseren Bildungschancen und die Öffnung tertiärer Bildung für eben jene jungen Menschen, die zuvor kaum eine solche Chance darauf gehabt hätten, lebt nach der Fusion der Vorgängereinrichtungen in der Universität Duisburg-Essen fort. Auf diese Wurzeln ist sie stolz, greift darauf zurück und arbeitet daran, deren Ideen und Ideale weiter zu entwickeln, sie mit Ansprüchen und Möglichkeiten einer konkurrenzfähigen Universität für das 21. Jahrhundert zu verbinden. Dieser Prozess ist in weiten



Teilen erfolgreich abgeschlossen. Ein Kreis schließt sich.

Auf dem Weg dorthin erschloss die Universität Duisburg-Essen immer wieder hochschulpolitisches Neuland, mehr als einmal bundesweit als Nummer 1. Ob man an das erste Prorektorat für Diversity Management denkt, an das hauptberufliche Prorektorat für Studium und Lehre, das Mentoring-Programm, das Qualitätsmanagement, die Universitätsstiftung, an ... Ihre breite und tiefe Verwurzelung in der Region bewies die Universität mit ihren Erfolgen bei der Einwerbung der Deutschland-Stipendien bzw. deren

auf Nordrhein-Westfalen begrenzten Vorgängern. Da verblüffte der mutmaßliche „Underdog“, wie die ZEIT einmal formulierte, die Bildungsrepublik. Und widerlegt bis heute eindrucksvoll das Vorurteil, solche leistungsbezogenen Stipendien kämen in erster Linie Studierenden aus Akademikerfamilien zu Gute. Hier sind knapp die Hälfte der Stipendiatinnen und Stipendiaten Bildungsaufsteiger, gut ein Viertel hat einen Migrationshintergrund. Auch da schließt sich der Kreis.

Universität Duisburg-Essen: Der Name signalisiert eine Universität in zwei Städten mit zwei Standorten, zwei Campi. Eigentlich sind es sogar drei, denn



das Universitätsklinikum in Essen gehört als unverzichtbarer und vitaler Bestandteil untrennbar dazu. Die Gesamthochschule Essen war seit ihrer Gründung die erste und einzige mit einer Medizinischen Fakultät und einem voll ausgebauten Klinikum. Das war zwar von der Fusion unmittelbar nicht so stark betroffen, hat aber seitdem mit seinen Forschenden und seinen Studierenden immer stärkere Bindungen in die Universität hinein aufgebaut und profitiert davon nicht minder. Gleichwohl fokussiert sich die Wahrnehmung stärker auf die beiden Campi, die sich in der baulichen Anlage unterscheiden, aber nicht wie die Nachbaruniversitäten in Bochum und Dortmund auf der

„Grünen Wiese“ entstanden sind. Das „Gesicht“ beider Standorte ist durch Offenheit und Nähe zur Innenstadt gekennzeichnet. Dabei wirkt der Campus Duisburg stärker in sein Wohnumfeld eingebettet und weniger auffällig, hat auf dem Universitätsgelände vorhandene Altbauten geschickt integriert, punktet aber nicht minder durch seine eindrucksvollen Neubauten. Der Campus Essen, zwischen 1972 und 1977 am nördlichen Rand der City komplett neu entstanden, ist weithin sichtbar, nicht zuletzt dank der farblichen Gestaltung mehrerer Gebäudetürme in jüngster Zeit. Und durch die nach Jahrzehnten endlich realisierte Anbindung an die Innenstadt profitiert der Campus zusätzlich. Die Universität Duisburg-Essen gehört zu den zehn größten der Bundesrepublik, und so sind beide Standorte längst über ihre jeweiligen Campi „hinausgewachsen“, meist in ihre unmittelbare Nachbarschaft. Dazu gehören auch ungewöhnliche Maßnahmen – dass eine Universität ein Großkino nebenan vormittags als Hörsaalzentrum nutzt, machte bundesweit Schlagzeilen.

Zwei Standorte der (möglichst) kurzen Wege, verglichen mit anderen Universitätsstädten. Bei der fachlichen Ausgestaltung im Rahmen der Fusion hatten die Interessen der Studierenden oberste Priorität, das Pendeln zwischen Duisburg und Essen sollte von Anfang an möglichst ausgeschlossen sein. Dass ein Shuttle-Bus zwischen den beiden Campi verkehrt, steht dazu nicht im Widerspruch.

Bei der Fusion, die sich nicht nur im laufenden Lehr- und Forschungsbetrieb vollzog, sondern auch

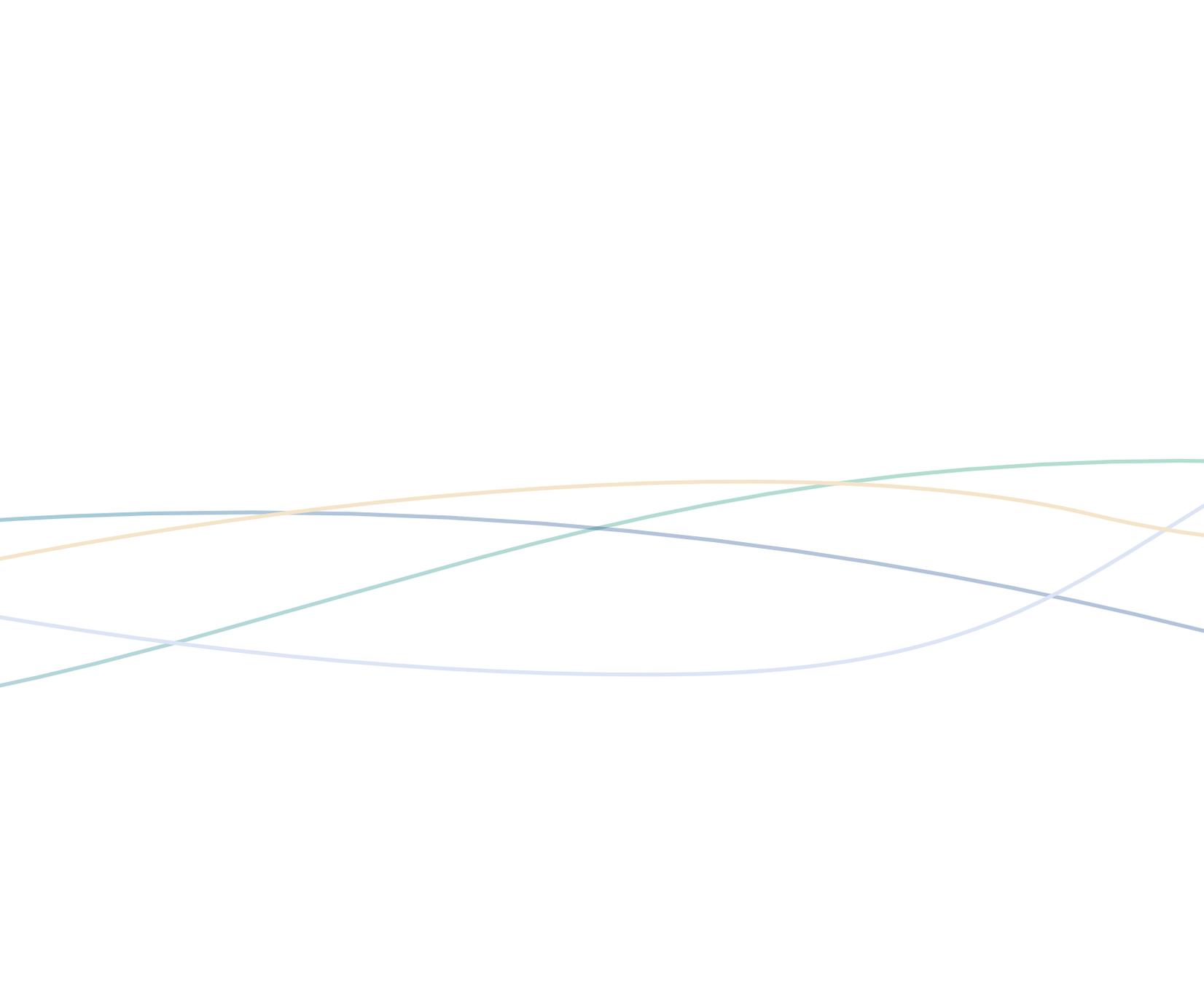
unter misstrauischen Blicken von den Medien wie den Städten, die argwöhnisch darauf achteten, dass ihnen „nichts weggenommen“ würde, stand ein weiterer Aspekt ganz oben auf der Agenda. Beide Standorte sollten, bei aller Gemeinsamkeit als eine Universität, ihr jeweils spezifisches und leistungsstarkes wissenschaftliches Profil entwickeln. Auch diese Forderung darf nach zehn Jahren als weitestgehend erfüllt gelten. Die Standorte ergänzen sich hoch effizient, die verschiedenen Fakultäten und Fächer konnten an einem Campus konzentriert, Überschneidungen abgebaut bzw. vermieden werden. Als Ausnahme gelten die Wirtschaftswissenschaften, nicht zuletzt der hohen Studierendenzahl wegen. Aber mittlerweile profilieren sie sich durch komplementäre Schwerpunkte und orientieren sich an den fachlich sinnvollen Verbindungen. Die angestrebten Synergieeffekte, anfangs recht skeptisch gesehen, greifen. Beweis: Der sprunghafte Anstieg der eingeworbenen Forschungsmittel, der seit Jahren deutlich über dem Durchschnitt der Universitäten bundesweit liegt. Auch Spitzenkräfte aus der Forschung konnten für die neue Universität und ihr Konzept für das 21. Jahrhundert gewonnen werden, ebenso weithin beachtete Forschungsprogramme. So das Käte Hamburger Kolleg „Politische Kulturen der Weltgesellschaft“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung mit 13 Millionen Euro gefördert wird. Dieses internationale gesellschaftswissenschaftliche Kolleg, das mit dem Profilschwerpunkt „Wandel von Gegenwartsgesellschaften“ verbunden ist, erfolgt in Kooperation mit dem Kultur-

wissenschaftlichen Institut Essen, das in gemeinsamer Trägerschaft der drei großen Universitäten der Region steht.

Dies leitet zu einem weiteren Akzent über, der hier gesetzt wurde. Angesichts des notorischen „Kirchturmdenkens“ der Region überraschte die Universität Duisburg-Essen, als sie im Herbst 2004, im gerade zweiten Jahr ihres Bestehens, mit der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Dortmund einen ersten gemeinsamen Stützpunkt im Ausland gründete, und gleich an der Ostküste im Land der unbegrenzten (Forschungs-)Möglichkeiten, in New York. Das gemeinsame Verbindungsbüro wurde zum Modell weiterer gemeinsamer internationaler Außenstellen, zunächst in Moskau und 2011 in Brasilien. Deutlichster Ausdruck dieses neuen Miteinanders zwischen Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund war 2007 die Gründung der Universitätsallianz Metropole Ruhr, die als UAMR ein nationales wie internationales Markenzeichen geworden ist.

Sie ist zur Selbstverständlichkeit geworden, diese zehn Jahre junge Universität Duisburg-Essen. Und wird dabei in der „scientific community“ wie in der Öffentlichkeit und den Medien positiv wahrgenommen. Sie verfolgt konsequent ihren Weg, der sie weiter nach oben in die Spitzengruppe der Universitäten führen soll. Die Basis dazu bilden ihre Forschungsschwerpunkte, ihre universitäre Lehre, an deren weiterer Verbesserung permanent gearbeitet wird, und besonders ihre Haltung, die auf das „Mitnehmen“ ihrer Studierenden ausgerichtet ist.





2013 2008

Ulrich Radtke: Die Konsolidierung – Bilanz und Ausblick

Während die Hauptaufgabe des Gründungsrektors unter der Leitung von Lothar Zechlin die Gestaltung der aktiven Fusionsphase der beiden Universitäten war, lag das Hauptaugenmerk des neuen Rektorats seit 2008 auf der Stabilisierung der neu geschaffenen Strukturen, auf dem Aufbau und Ausbau leistungsstarker Bereiche und die konsequente Weiterentwicklung inhaltlicher Schwerpunkte. Es wurden zahlreiche Maßnahmen festgelegt, um die Entwicklungschancen, die die Fusion der Universität geboten hat, konsequent zu nutzen und die junge Universität auch qualitativ in eine Position zu bringen, die ihrer neu gewonnenen Größe entspricht.

So traf das neue Rektorat zunächst einige grundsätzliche Entscheidungen, die sich in den Leitlinien der Universität Duisburg-Essen (UDE) widerspiegeln und in einem auf fünf Jahre angelegten Hochschulentwicklungsplan 2009 – 2014 festgehalten wurden. Dazu gehören unter anderem

- die konsequente Stärkung der Forschung: Durch die Bildung sogenannter „kritischer Massen“ infolge der Fusionierung der affinen Fachgruppen in Duisburg und Essen würde es leichter möglich sein, strukturierte Forschungsprogramme zu etablieren;
- zahlreiche Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in der Lehre: Durch die Besetzung eines hauptberuflichen Prorektorats „Studium und Lehre“ sollten die gleichermaßen große Bedeutung des Lehrbereichs unterstrichen und innovative Lehrkonzepte der Fächer unterstützt werden;

- die Sichtbarmachung der Diversität: Mit der erstmaligen Einrichtung eines Prorektorats für Diversity Management an einer deutschen Universität sollte die angemessene Förderung der in vielerlei Hinsicht heterogenen Studierendenschaft im Ruhrgebiet in den Fokus gerückt werden, insbesondere auch die Berücksichtigung und Gewinnung bisher nicht „gehobener“ Potentiale;
- die allgemeine Sanierung und Erneuerung des in die Jahre gekommenen Baukörpers: Die Einwerbung von Forschungsneubauten für die neuen Forschungsschwerpunkte, der Neubau bzw. die Anmietung von Seminar-, Hörsaal- und Büroflächen sowie eine insgesamt ästhetischere Gestaltung sollten die Attraktivität der beiden Campi in zum Teil herausfordernder architektonischer Gemengelage steigern;
- und schließlich die stärkere Vernetzung: Im Rahmen der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) und mit einem Ausbau weiterer regionaler, nationaler und internationaler Kooperationen sollten die strategische Verankerung in der Region ebenso wie die überregionale Sichtbarkeit der UDE gestärkt werden.

Diese Entscheidungen als Basis für die Entwicklung strategischer Perspektiven und Projekte waren notwendig, um der Universität Duisburg-Essen ihr Profil und ihre Position in dem zunehmenden Wettbewerb der Universitäten untereinander zu schärfen. Um die strategische Weiterentwicklung der UDE auch künftig in die richtigen Wege zu lenken, muss jedoch auch der sich in den letzten Jahren immer stärker ab-

zeichnende Differenzierungsprozess in der deutschen Hochschullandschaft, der durch die „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder“ bewusst beschleunigt wurde, berücksichtigt und mitsamt seinen Chancen, wie aber auch offensichtlichen Risiken, verstanden werden.

Doch bevor ich mich den neuen Herausforderungen zuwende, denen unsere Universität sich stellen muss, um den eingeschlagenen Weg erfolgreich weitergehen zu können und sich nachhaltig Wettbewerbsfähigkeit in der nationalen wie internationalen Hochschullandschaft zu sichern, möchte ich zunächst Bilanz ziehen: Wo steht die Universität Duisburg-Essen zehn

Zur Person: Prof. Dr. Ulrich Radtke ist seit dem 1. April 2008 Rektor der Universität Duisburg-Essen. Seine Aufgaben sieht er seit seinem Amtsantritt in der Entwicklung mittel- und langfristiger Perspektiven und konkreter Strategien zur Herausbildung eines individuellen Profils der Universität. 2008 führte er das bundesweit erste Prorektorat für Diversity Management ein sowie ein hauptberufliches Prorektorat für Studium und Lehre. Im Juni 2012 wurde Radtke für eine weitere Amtszeit einstimmig wiedergewählt. Seit dem Wintersemester 2012/2013 hat er zusätzlich die Professur für Global Change mit dem Schwerpunkt auf transnationalen Governancestrukturen an der Universität Duisburg-Essen inne. Zuvor war er Professor für Physische Geographie an der Universität zu Köln und dort mehrfach Dekan der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät.





Jahre nach ihrer Gründung? Und was zeichnet sie im Jahr 2013 aus?

Die Universität Duisburg-Essen 2013 ist eine starke Forschungsuniversität

Die Einwerbung von Forschungsmitteln ist natürlich nur in gewissen Umfang als Beleg für Forschungsstärke zu nutzen. Gleichwohl illustriert diese Förder-summe, die in den Jahren 2003 bis 2012 von 37 Mio. Euro auf fast 75 Mio. Euro angewachsen ist und mit den Drittmittelinwerbungen der Medizin die hundert Millionen-Marke deutlich übersteigt, eine sehr positive Entwicklung. Wenn man den wissenschaftlichen „Output“ nach Zitationen anschaut, so erscheint unsere Universität auf Platz 257 weltweit (von ca. 17.000), auf Platz 17 (von ca. 110) in Deutschland. Und dass die UDE auch in der Gruppe der „rising stars“, der weltweit besten 100 Universitäten, die jünger als 50 Jahre

sind, schon nach 10 Jahren neben drei weiteren deutschen Universitäten im Times Higher Education-Ranking geführt wird, ist ein Ausdruck der auch international sichtbaren Bedeutung der UDE und stellt keine Selbstverständlichkeit dar.

Allein die Fusion hat die kritische Masse in vielen Bereichen geschaffen, die für die Gewinnung sehr guter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler notwendig ist, um starke, vernetzungsfähige Teams in den Natur- oder Ingenieurwissenschaften zu bilden oder im geistes- oder gesellschaftswissenschaftlichen Bereich mit stärker individualisierter Forschung eine größere Breite an Forschungsthemen zu schaffen. Diese wiederum sind attraktiv für Studierende wie Forschende, ermöglichen eine hohe Konkurrenzfähigkeit und führen zu Erfolgen im Wettbewerb um Forschungsmittel, was sich zum Beispiel in der Einwerbung eines großen Clusters des Bundesministeriums für Bildung

und Forschung oder des Käte Hamburger Kollegs belegen lässt. Neben Sonderforschungsbereichen, die sich nach einer langandauernden und sehr erfolgreichen Periode aktuell in verschiedenen neuen Initiativen der Naturwissenschaften, der Medizin und der Ingenieurwissenschaften der Begutachtung stellen, weist die UDE alle Insignien einer sehr guten Forschungsuniversität auf: Ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler errangen renommierte Leibniz-Preise, ein Humboldt-Preisträger lehrt bei uns, European Research Grants wurden eingeworben. Die Zahl von 13 DFG-Kollegiatinnen und -Kollegiaten, die alle vier Jahre von der Gemeinschaft aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Gutachterinnen und Gutachter gewählt werden (2003 waren es noch 3 und 2007 erst 6), übersteigt sogar die sogenannter Eliteuniversitäten. Und der Nachwuchs findet ideale Arbeitsbedingungen an der UDE, welches belegt wird durch die zahlreichen Nachwuchsgruppen, seien es Emmy Noether-Forschungsgruppen oder die NRW-Heimkehrer-Programme; und auch der Maier-Leibnitz-Preis wurde schon mehrfach an Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler vergeben. Insgesamt hat die neue Universität der Förderung des Nachwuchses ein besonderes Augenmerk gewidmet – bei uns kann sich der Nobelpreisträger-Nachwuchs gut entwickeln.

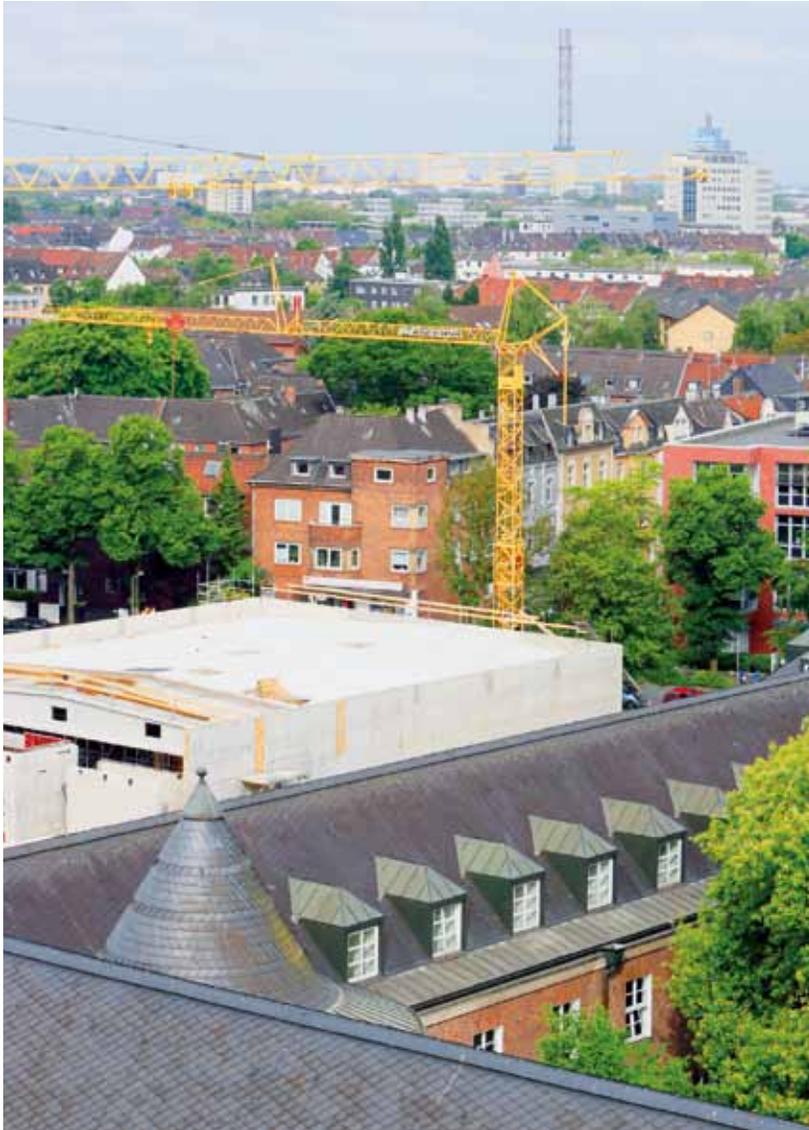
Die Liste ließe sich verlängern. Es soll hier aber nur beispielhaft gezeigt werden, dass an der UDE im Bereich der koordinierten Programme wie Sonderforschungsbereichen, Schwerpunktprogrammen, Forschergruppen, Graduiertenkollegs oder aber auch der

Förderung im Einzelverfahren in hohem Umfang Forschungsmittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) eingeworben werden – Mittel, die naturgemäß in einem sehr kompetitiven Verfahren vergeben werden.

Im Rahmen der „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung“ hatte die UDE fünf Antragskizzen eingereicht. Trotz der sehr hohen Qualität, die ihnen in den Gutachten attestiert wurde, konnte keine der Antragskizzen zu einem Vollantrag gebracht werden. Gleichwohl hat sich die geleistete Arbeit gelohnt. Zum einen hat ein international besetztes Gutachtergremium den Antragstellerinnen und Antragstellern eine hohe wissenschaftliche Expertise bescheinigt, zum anderen haben sich die forschungsstärksten Bereiche festigen und weiterentwickeln können. Doch für die junge Universität Duisburg-Essen kam die Exzellenzinitiative leider einige Jahre zu früh.

Ist die Menge der eingeworbenen Forschungsmittel folglich nicht in dem Umfang gewachsen, wie es an anderen Universitäten aufgrund ihres Erfolges in der Exzellenzinitiative der Fall ist, so ist aber sehr positiv zu vermerken, dass die UDE sich im DFG-Förderranking von Platz 38 auf Platz 29 verbessert hat. Eine ebenso positive Entwicklung gibt es im Bereich Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung oder die Europäische Union oder auch im Rahmen von Industriekooperationen.

Gerade der Zuwachs erfolgreicher Einzelanträge der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zeigt,



dass die UDE hoffnungsvolle Berufungen getätigt hat. Allein in den vergangenen Jahren sind über 200 Professorinnen und Professoren neu berufen worden. Nur über qualitativ hochwertige Berufungen kann man den Kurs einer Universität steuern. Aus den Einzelanträgen werden alsbald auch die Verbundverfahren erwachsen. Die Basis und die notwendigen Strukturen hierfür sind an der UDE mit ihrer Nachwuchsförderung, den Profilschwerpunkten, der Einzelförderung wie aber auch institutionell mit dem Science Support Center geschaffen.

Die Universität Duisburg-Essen setzt auf Kompetenz und Qualität in der Lehre

Die Zahl der Studierenden stieg von rund 30.000 Studierenden im Jahr 2008 auf fast 40.000 im Jahr 2013. Dieses ist weniger dem doppelten Abiturjahrgang sowie der Abschaffung der Wehrpflicht geschuldet, viel stärker schlägt die wachsende Studierneigung zu Buche, die bundesweit die 50%-Marke eines Jahrgangs überschritten hat. Hier hat die Universität Duisburg-Essen mit der zusätzlichen Aufnahme von 10.000 Studierenden in nur 5 Jahren einen gewaltigen Kraftakt bewältigt. Die personellen und materiellen Ressourcen sind damit jedoch dermaßen beansprucht, dass eine weitere Steigerung ohne eine Verbesserung der Grundfinanzierung der Universität nicht zu verantworten ist.

Da die Studierenden der UDE – wie aber auch die des gesamten Ruhrgebiets – überproportional mit einer sehr heterogenen Bildungsbiographie ausge-

stattet sind, muss hierauf in der Lehre ein besonderes Augenmerk gerichtet werden. Um die Bedeutung der Lehre nach innen und außen zu unterstreichen, wurde die Position des Prorektorats Studium und Lehre im Jahr 2008 hauptberuflich besetzt. Die großen Erfolge in dem von Bund und Ländern getragenen Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre, kurz „Qualitätspakt Lehre“ und vieles mehr wären sonst kaum möglich gewesen. Auch die zahlreichen Gespräche zur Einführung eines flächendeckenden Mentoring-Programms, dem ersten dieser Art an deutschen Universitäten, wären nebenberuflich kaum zu führen gewesen. Liegt die Hauptarbeit natürlich in den Händen der Dozierenden – und natürlich bei den Studierenden selber –, müssen die Strukturen für die Absolvierung eines erfolgreichen Studiums von den Fakultäten und dem Rektorat gemeinsam geschaffen werden. Insgesamt zeigt sich, dass viele Maßnahmen schon gegriffen haben: Die Quote der Absolventinnen und Absolventen konnte gesteigert werden, und die durchschnittliche Studiendauer sank sichtbar. Die Umstellung auf Bachelor- und Master-Strukturen – zuletzt noch im großen Lehramtsbereich – war ein Kraftakt, der nun weitgehend abgeschlossen ist. Wenn auch die Gefahr einer damit einhergehenden Verschulung vielfach kritisiert wird, so ist für die überwiegende Zahl der Studierenden ein stärker strukturiertes Studium hilfreich, und die anderen dürfen sich auch weiterhin aller akademisch möglichen Freiheit, die eine Universität bietet, erfreuen.

Die Universität Duisburg-Essen ist vielfältig und weltoffen

Aktuell machte in diesem Jahr wieder einmal die Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks bundesweit Schlagzeilen. Von einem bundesweiten „Bildungstrichter“ war da die Rede. Dass von 100 Akademikerkindern 77 studieren, von 100 Kindern aus bildungsferneren Schichten jedoch nur 23 den Sprung an eine Hochschule schaffen. Und Dieter Timmermann, Präsident des Studentenwerks und früherer Rektor der Universität Bielefeld, klagte, es gebe weder Rezept noch Konzept dagegen. Viele andere stimmten ihm zu, aber Fatalismus ist hier die falsche Antwort. An der UDE sind die Verhältnisse anders, hier gibt es Ideen, Konzepte und Erfolge. Soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit, zu Recht eingefordert, sind hier gelebter Alltag. Divergierende Bildungsbiographien und eine heterogene Studierendenschaft eine Selbstverständlichkeit. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass über die Hälfte der hier Studierenden Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger sind, sogenannte „first generation students“. Eine solche Quote wird von keiner deutschen Universität erreicht. Weit über dem Durchschnitt liegt mit 25 % ebenfalls der Anteil von Studierenden mit Migrationshintergrund. Bildungsgerechtigkeit – gerade nicht missverstanden als Gleichmacherei auf abgesenktem Niveau – wird hier Wirklichkeit.

Die UDE hat das Potential von Diversity, aber auch Genderthemen für eine moderne Organisationsentwicklung erkannt und daher Gleichstellungspoli-

tik sowie Diversity Management zur Leitungsaufgabe gemacht. Dieses Vorgehen hat sich als richtig erwiesen, was zahlreiche Erfolge belegen. So ist der Anteil an Professorinnen von knapp 12 % im Jahr 2003 auf annähernd 23 % gestiegen. Die UDE hat im Jahr 2009 den Genderpreis des Landes Nordrhein-Westfalen erhalten, wurde bereits zum dritten Mal mit dem Total E-Quality Prädikat ausgezeichnet und ist seit dem Jahr 2010 als familiengerechte Hochschule zertifiziert, was unter anderem aufgrund der erheblichen Anstrengungen beim Ausbau der universitätseigenen Kinderbetreuung gelungen ist. Und 2013 folgte der deutsche Diversity-Preis.

Die Universität Duisburg-Essen renoviert, saniert, baut

Der vierte in der Einleitung angesprochene Punkt der baulichen Situation soll hier nur kurz beleuchtet werden. Aber: Es studiert und forscht sich einfach besser in einer Umgebung, die nicht nur infrastrukturell funktioniert, sondern auch noch stimulierend wirkt.

Sind bei erstgenanntem Aspekt mittlerweile in (zu) vielen Gebäuden erhebliche Sanierungsbemühungen erforderlich, um den Anforderungen allein der Arbeitsplatzsicherheit zu erfüllen, stellt auch der zweite Aspekt eine gewisse Herausforderung dar. So unterschiedlich die beiden Campi in Essen und Duisburg architektonisch gestaltet sind, so spiegeln sie doch die Entwicklung des jüngeren Hochschulbaus wider. Neben kostensparenden Funktionalbauten vom Reißbrett existieren ebenso avantgardistische Entwürfe, die

sicherlich langfristig auch als ästhetisch einzustufen sind.

Bedingt durch den Umstand, dass die Universität nicht Eigentümerin ihrer Liegenschaften ist, sind ihr im Handlungsspielraum vielerlei Grenzen gesetzt. Durch die Fusion ist es aber erfreulicherweise zu erheblichen Zugeständnissen des Landes hinsichtlich Sanierung und Neubau gekommen. Eines der letzten Zeugnisse hierfür ist der Neubau der Chemie am Campus Essen. Darüber hinaus gab es das Nano-EnergieTechnikZentrum (NETZ), eine für einen Forschungsbau wettbewerblich eingeworbene 50 Mio. Euro-Investition am Campus Duisburg, sowie den Neubau von je einem neuen Hörsaalzentrum in Duisburg und in Essen.

Die Universität Duisburg-Essen setzt auf ihre gute Verankerung in der Region

Mit seiner Lage im neuen attraktiven Universitätsviertel wird der Essener Campus jetzt sichtbar an das Stadtzentrum angeschlossen und eröffnet hiermit nicht nur räumlich-strategisch für Stadt wie Universität ein fruchtbares Miteinander. Wie auch durch die zahlreichen Anmietungen schon eine bunte Verflechtung zwischen Universität und Stadt direkt sichtbar ist. Auf der institutionellen Ebene ist diese ebenso gewachsen und resultiert in regelmäßigen Konsultationen der Leitungsgremien. Die UDE ist eine Universität, die somit weit in die beiden Städte hineinwirkt, in denen sie „zu Hause“ ist, Duisburg und Essen. Der „Wert“ ihrer Universität ist für die Städte nicht nur intellektuell,

sondern auch ein zunehmend wichtiger wirtschaftlicher, finanzieller (Mehr-)Wert. Die Universität gehört in beiden Städten zu den größten Arbeitgebern – ca. 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und es sind in der Mehrzahl hochqualifizierte Arbeitsplätze, die sie bereitstellt. Wer hier tätig ist, schafft wiederum hochwertige Nachfrage. Dazu kommen rund 40.000 Studierende.

Die enge Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsunternehmen ist wechselseitig von hoher Bedeutung: Für die Studierenden liegt der künftige Arbeitsplatz oft vor der Haustür, und die Industrie profitiert von den hochqualifizierten Akademikerinnen und Akademikern. Nicht zu vergessen sind die zahlreichen Kooperationen mit Wirtschaft und Industrie, in deren Rahmen Forscherinnen und Forscher der UDE möglicherweise entscheidende Weichenstellungen für deren Zukunft erarbeiten – die Uni als Ideengeberin und Motor von Entwicklungen.

Über das mittelbar oder unmittelbar finanziell Quantifizierbare hinaus stellt die junge Universität aber auch einen gesellschaftlichen Mehrwert für ihre Städte dar. Sie „wirkt“ auf unterschiedlichste Art und Weise in die Städte hinein, sei es beispielsweise durch praxisbezogene Forschungsprojekte zur Schulsituation, zur Sprachförderung oder zum Arbeitsmarkt, sei es durch Konzepte wie die KinderUni oder wie UNIAKTIV, die gesellschaftliches Engagement mit dem wissenschaftlichen Umfeld verbinden. Und schließlich bietet die UDE eine Reihe öffentlichkeits-

wirksamer Veranstaltungen an, von denen die beiden Städte auch kulturell profitieren.

Im Verbund mit der Ruhr-Universität Bochum (RUB) und der Technischen Universität Dortmund (TU DO) ist die UDE im Rahmen der Universitätsallianz Metropole Ruhr in wichtigen Bereichen noch stärker und sichtbarer geworden – nicht nur in unseren gemeinsamen Auslandsbüros in Brasilien, Russland und den USA. Die Förderung durch das von der Stiftung Mercator geförderte Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) bietet eine wichtige Unterstützung, gemeinsam Ressourcen zu nutzen, Synergien zu erkennen und gemeinsame Forschungsschwerpunkte zu entwickeln.

Künftige Herausforderungen

Im Jahr 2013 ist die Universität Duisburg-Essen mit Blick auf ihre wissenschaftliche Leistungsstärke und auch ihre gesellschaftliche Aufgabe gut aufgestellt. Wir haben alle gemeinsam in den letzten Jahren die Chancen, die sich durch die Fusion ergeben haben, erfolgreich genutzt und den Anschluss an etablierte Forschungsuniversitäten gefunden. Vielleicht kann man die Fusion als heilsamen Schock bezeichnen, weil sie vieles in Frage gestellt und die Universität beweglich gemacht hat. Trotz der vielen kritischen Stimmen vor und zu Beginn der Gründungsphase, trotz der vielen Aufregungen und auch schwierigen Umstrukturierungen für alle Beteiligten steht die UDE heute als dynamische neue Einheit da, die ein zukunftsfähiges Profil und eine starke Sichtbarkeit erlangt hat.

Doch müssen die Dynamik, die Bereitschaft zu Veränderungen, der Mut auch neue Wege zu gehen und neue Themen aufzugreifen stets aufrechterhalten bleiben. Ebenso wie es keinen wissenschaftlichen Stillstand gibt, wird es keinen Stillstand in der Wissenschaftslandschaft insgesamt geben und darf es zu keinem Stillstand bei der konsequenten Weiterentwicklung der UDE kommen.

Eines der großen Themen an bundesdeutschen Universitäten war in den vergangenen Jahren die „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung“, ein ehrgeiziges Programm, das zu einschneidenden Veränderungen in der deutschen Wissenschaftslandschaft geführt hat. Die Exzellenzinitiative hatte eine große Mobilisierungswirkung auf das gesamte deutsche Hochschulsystem und hat eine Dynamik freigesetzt, die über den Kreis der geförderten Vorhaben weit hinausreicht. Sie zeigt in besonderer Weise einen Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik. Diese folgte bis dahin einem Gleichstellungs-postulat und setzte auf strikte Regularien für die Gestalt und die Arbeit der Hochschulen. Konnten sich unter diesen Bedingungen allenfalls nur geringe Profil- und Qualitätsunterschiede zwischen den Hochschulen entwickeln, unterstützt die Exzellenzinitiative eine wettbewerbliche, forschungsorientierte Differenzierung des Hochschulsystems. Sie differenziert horizontal durch die Profilierung fachlicher Schwerpunkte und vertikal durch das Herausheben einiger besonders geförderter Zukunftskon-

zepte. Eine Hochschulstrukturreform war vielleicht nicht das oberste Ziel der Exzellenzinitiative, doch ihre drei Förderlinien, und insbesondere die dritte Förderlinie der Zukunftskonzepte, die einer Zahl von Universitäten das Prädikat der „Exzellenzuniversität“ einbrachte, wirken darauf indirekt oder direkt ein.

Die Gefahr, dass die Breite des Systems verloren geht, wenn die Spitze so sichtbar gefördert wird, ist groß. Noch größer ist die Gefahr, dass auch die Verschiedenheit verloren geht, wenn alle Mitglieder des Universitätssystems mit nur einem einzigen Inhalt des Begriffs „Exzellenz“ zur Teilnahme an diesem Wettbewerb geködert werden, der infolge der inflationären Exzellenz-Terminologie ein Wettbewerb vor allem um Reputation geworden ist. Das ist gefährlich, denn natürlich können nicht alle Universitäten im Lande die gleichen Erfolgchancen haben, wenn das Ziel nur international sichtbare Spitzenforschung ist. Damit würde eine nicht geringe Zahl von Universitäten letztlich anhaltend zu Verlierern erklärt und potentiell für zweitrangig erklärt. Das aber würde die Universität als Institution gefährden, an die von der Gesellschaft ja weit mehr Anforderungen gestellt werden als nur exzellente und international kompetitive Grundlagenforschung – wie Leuchtturm-artig auch immer. Exzellenz gibt es auch noch in anderen Feldern und muss auch in anderen Feldern entwickelt, anerkannt und belohnt werden, um der wachsenden Komplexität universitärer Aufgaben insgesamt gerecht zu werden.





Kartelle versus Wettbewerb

Die Finanzierung der Hochschulen und Universitäten in Deutschland entspricht – trotz gegenteiliger politischer Bekundung – von Jahr zu Jahr weniger den gesellschaftlich notwendigen Vorgaben, die Schere öffnet sich immer weiter. Hochschulen sollen am gesellschaftlichen Ideal wachsender Bildungsgerechtigkeit festhalten und gleichzeitig Qualität sichern, sollen immer mehr junge Menschen einer Alterskohorte zu akademischen Abschlüssen führen und gleichzeitig Spitzenforschung leisten, die im weltweiten Vergleich ganz oben steht, ohne dass ihnen die dafür notwendigen Mittel – finanziell, sachlich und nicht zuletzt personell – in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden. Sichtbares Zeichen hierfür ist die Betreuungsrelation Professorin und Professor zu Studierenden, die im Bundesdurchschnitt von 1:37 auf 1:63 in den letzten Jahrzehnten abgenommen hat. Verteilungskämpfe um knappe und ganz bestimmt noch knapper werdende Mittel („Schuldenbremse“) bestimmen schon jetzt die Haushaltsverhandlungen in den Bundesländern, ohne dass bislang eine breite Öffentlichkeit oder gar die veröffentlichte Meinung davon größere Notiz genommen hätten. Und es besteht die Gefahr, dass die Politik die Situation ausnutzt, die sich aufgrund einer möglichen „Kannibalisierung“ der Universitäten ergeben würde. Wahrscheinlich war es noch nie so einfach, diese gegeneinander ausspielen zu können, denn es haben sich Konstellationen herausgebildet, die der Wissenschaftsrat wohl kaum beabsichtigt haben dürfte, als er 2010 Empfehlungen zur Differenzierung des

Hochschulwesens herausgab. Die Gefahr einer regelrechten Blockbildung innerhalb der Universitäten ist nicht mehr von der Hand zu weisen. Da sind die alten, traditionsreichen, möglicherweise sogar großen Universitäten, teils auch erfolgreich in der Exzellenzinitiative, die darauf dringen, auf Grund willkürlich selbstgewählter Auswahlkriterien als die besten, als die forschungsstarken zu gelten. Sie haben sich in zwei Gruppierungen mit suggestiven Kürzeln zusammengeschlossen. Es sind die „German U15“ und die „TU9“. Das klingt gut, das klingt verführerisch gut – und es existiert die Sorge, dass man darauf hereinfällt. Sogar der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, gewiss keine Ansammlung von blauäugigen Theoretikern, nannte sie in aller akademischen Öffentlichkeit bereits die „systemrelevanten Hochschulen“; für andere sind sie der „Verband der 15 forschungsstärksten Unis“. Eine Art normativer Kraft des Selbstlobs scheint da zu greifen. Und deshalb sind diese Kürzel nicht nur verführerisch, sie sind hochgradig gefährlich. Sie spiegeln selbst jenen vor, die es besser wissen müssten, dass sich dahinter mehr verberge als schlichte Quantität, verbunden mit einem gewissen Alter. Eine tatsächliche „Elite“ kann sich nur auf Qualität berufen. Und vor allen Dingen nicht selbsternannt sein.

Wem nutzt die von den Angehörigen dieser von sich selbst ausgerufenen Schein-Elite beabsichtigte Spaltung der deutschen Hochschullandschaft? Nur ihr selber, sofern ihre Rechnung denn aufgeht. Die Hintergründe dieser Entwicklung benannten vor Jahren bereits inländische und ausländische Kenner der

deutschen Hochschullandschaft wie der frühere DFG-Präsident Ernst-Ludwig Winnacker oder der US-Amerikaner Daniel Fallon. Beide, und sie seien hier nur beispielhaft genannt, wiesen darauf hin, dass trotz Exzellenzinitiative und weiteren Bemühungen die Zahl der tatsächlichen „Elite“-Universitäten, jenen von wirklich internationalem Rang, nicht in den Himmel wachsen könne – unter anderem weil kein Staat der Welt sich das leisten kann. Ein Beispiel: An die 70 %, das heißt ca. 1,7 Millionen der Studierenden bundesweit sind an einer Forschungsuniversität immatrikuliert, obwohl viele von ihnen viel eher von einem weniger grundlagenorientierten wissenschaftlichen Studium profitieren könnten. Im US-Bundesstaat Kalifornien gibt es vergleichbar viele Studierende wie in Deutschland – aber dort sind nur acht Prozent an einer „research university“ eingeschrieben, deren Zahl dementsprechend geringer ist. In den Niederlanden sind es zum Beispiel 40%. Mit anderen Worten: Es könnte zu einer Entwicklung kommen, die auf eine Veränderung im Verhältnis von Universitäten zu Fachhochschulen hinausläuft. Eine wahrscheinlich sogar wünschenswerte Veränderung, im Interesse der Studierenden wie der öffentlichen Hand. Denn ein Bachelor-Studium an einer Fachhochschule kostet etwa nur halb so viel wie das an einer Universität.

Einer wie auch immer gearteten und begründeten Spaltung des deutschen Hochschulsystems muss in aller Deutlichkeit, Schärfe und vor allem frühzeitig entgegengetreten werden. Wer von „World Class University“ spricht, muss tatsächlich exzellente wissen-

schaftliche Leistungsfähigkeit nachweisen. Ein lediglich selbst behauptetes, bestenfalls vielleicht vermutetes Potential darf dafür nicht ausreichen. Sonst steckt dahinter nur der Versuch, die große Zahl der Universitäten zu diskreditieren, die nicht zu den „happy few“ gehören.

Diese Anmerkungen sind ganz gewiss keine Absage an Konkurrenz und Wettbewerb, im Gegenteil. Den Wettbewerb gefährden ausschließlich jene durch nichts legitimierten elitären Clubs, die Wettbewerb, wenn überhaupt, nur untereinander zulassen wollen, in einem Kartell der wenigen. Sie sind es, die angesichts der dramatischen Unterfinanzierung des Hochschulsektors die Freiheit von Forschung und Lehre gefährden.

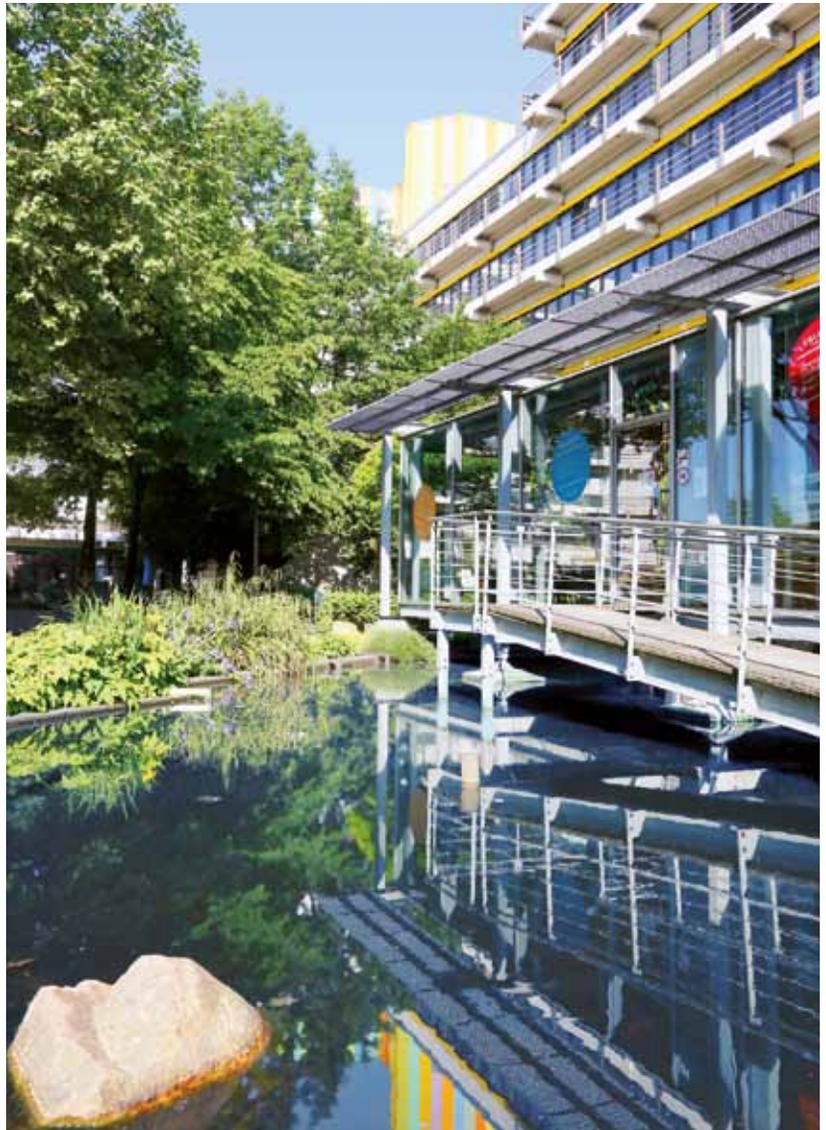
Deshalb geht es hier nicht allein um die Positionierung der Universität Duisburg-Essen in der deutschen Hochschullandschaft. Es geht darum, wohin die Universität als solche will, institutionell. Eine Diskussion, die geführt werden muss, bevor sie angeordnet wird, bevor andere sich dort positionieren, wo die Universität hingehört, nicht nur einem tradierten Selbstverständnis zufolge. Wenn die Allianz der Wissenschaftsorganisationen die Hochschulen wiederholt als „Rückgrat der Wissenschaftslandschaft“ bezeichnen, dann sollten diese auch eben dieses Rückgrat zeigen. Der Diskurs um Zustand und Zukunft von Gesellschaften muss wieder von ihnen ausgehen, muss bei und mit ihnen geführt werden. Hochschulen müssen sich wieder darauf besinnen, selbstbewusst in der öffentlichen Auseinandersetzung zu sein und die

intellektuelle Führungsrolle nicht nur zu beanspruchen, sondern auch zu leben, um ihren Auftrag und ihren Anspruch auch gegenüber der Politik und den Ministerialbürokratien glaubhaft zu vertreten. Das widerspricht keinesfalls wettbewerblichen Prinzipien.

Résumé

Die Universität Duisburg-Essen ist – wie ihre Vorgängereinrichtungen – seit ihrem Gründungstag bereit, sich jedem Wettbewerb zu stellen. Auch wenn die Frühphase der Fusion viele Kräfte und Mittel band, die andere Hochschulen in dieser Zeit bereits für andere Ziele zu investieren vermochten. Auch wenn sie eine Studierendenschaft zu erfolgreichen Abschlüssen führen will und kann, deren Genealogie nicht von Akademikerinnen und Akademikern dominiert wird. Sie stellt sich dem Vergleich. Einem Vergleich, der in vier Jahren vehement einsetzen wird, wenn 2017 die Förderung aus der Exzellenzinitiative ausläuft. Die Karten werden dann hoffentlich neu und fair gemischt werden, gemischt werden müssen. Und dann sollte das Rennen für alle anderen Forschungsuniversitäten wieder offen sein.

Die UDE ist dafür gut aufgestellt, angesichts der Entwicklung ihrer attraktiven und qualitativ hoch anzusiedelnden Forschungsschwerpunkte. Sie ist eine junge und spannende Universität, die sich immer noch in der produktiven Phase des Umbruchs und Aufbruchs befindet. Aber sie hat ihren Weg gefunden, auf dem sie weitergehen, in die Zukunft schauen und, mehr noch, diese gestalten will.



2013

28. Oktober

Universität Duisburg-Essen erhält zum dritten Mal das Total E-Quality Prädikat

5. September

Festakt zum 50-jährigen Bestehen der Medizinischen Fakultät

26. Juni

Dies academicus und Jubiläumsfestakt zum zehnjährigen Bestehen der Universität Duisburg-Essen

11. Juni

Auszeichnung mit dem deutschen Diversity-Preis 2013

30. April

Einweihung des Mathematik-Carrées zur Vereinigung der Fakultät für Mathematik an einem Ort

11. April

Spatenstich für das Rotationsgebäude am Campus Essen

21. Februar

Einweihung des NanoEnergieTechnikZentrums NETZ am Campus Duisburg

17. Januar

Umstellung der Verwaltungsvorgänge auf SAP-Software

2012

26. November

Grundsteinlegung für das Hörsaalzentrum Essen

20. November

Grundsteinlegung für das Hörsaalzentrum Duisburg

Wintersemester 2012/2013

Zahl der Studierenden steigt erstmalig auf über 39.000

2. Juni

Rektor Prof. Dr. Radtke wird wiedergewählt und für eine zweite Amtsperiode 2014 bis 2018 bestätigt

21. April

Rektor Prof. Dr. Radtke wird mit dem Deutschen Fundraising Preis ausgezeichnet

28. März

Fünffähriges Bestehen der Universitätsallianz Metropole Ruhr UAMR

19. Januar

Unterzeichnung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Universität mit dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW bis Ende 2013

19. Januar

Eröffnung des Westdeutschen Tumorzentrums WTZ am Universitätsklinikum Essen

2011

17. Oktober

Essener Kino Cinemaxx wird für Vorlesungen geöffnet

1. Oktober

Universität vergibt 377 Stipendien im Rahmen des NRW-Stipendienprogramms und der Deutschlandstipendien

26. September

Doppelter Erfolg im Bund-Länder-Programm „Qualität der Lehre“

4. Mai

Universitätsallianz Metropole Ruhr eröffnet das Verbindungsbüro ConRuhr Latin America

1. März

Senat beschließt die Abschaffung der Studienbeiträge zum Wintersemester 2011/2012

2010

04. November

Universität Duisburg-Essen erhält zum zweiten Mal das Total E-Quality Prädikat

30. August

Universität Duisburg-Essen erhält das Zertifikat „Familiengerechte Hochschule“

8. März

Stiftung Mercator und Universitätsallianz Metropole Ruhr gründen das Mercator Research Center Ruhr MERCUR

02. Februar

Einweihung der Essener Weststadttürme als von der Universität genutzte „Bildungstürme“

2009

15. November

Universität vergibt erstmalig 151 Stipendien im Rahmen des NRW-Stipendienprogramms

11. November

Universität Duisburg-Essen erhält den Genderpreis

11. November

Studierende der Universität Duisburg-Essen treten in den Streik und fordern die Abschaffung der Studienbeiträge

7. Oktober

Pendelbus zwischen Campus Duisburg und Campus Essen wird eingerichtet

1. Oktober

Einführung des hochschulweiten Mentoring-Programms zur Förderung von Studierenden

17. Juni

Rektorat beschließt die Umbenennung der Fachbereiche in Fakultäten

1. Mai

Veröffentlichung des Hochschulentwicklungsplans 2009 bis 2014

25. März

Universitätsallianz Metropole Ruhr eröffnet das Verbindungsbüro ConRuhr Russia

2008

12. Dezember

Einweihung des Neubaus für die Fakultät für Chemie

15. August

Stadt Essen beginnt mit den Planungen zur Neugestaltung des Universitätsviertels

1. August

Einrichtung des ersten hauptberuflichen Prorektorats für Studium und Lehre in NRW

17. Juli

Einrichtung des bundesweit ersten Prorektorats für Diversity Management

1. April

Prof. Dr. Ulrich Radtke wird zum Rektor der Universität Duisburg-Essen gewählt

Rainer Ambrosy: Wir sind stolz auf unseren Anteil



Was hat Sie gereizt, Kanzler einer fusionierten Universität zu werden?

→ Ich habe mich seit meiner Dissertation in Theorie und Praxis intensiv mit organisatorischen und personalplanerischen Fragen beschäftigt. Eine Fusion zweier Universitäten bietet in dieser Hinsicht eine echte Herausforderung, die ich sehr gern angenommen habe. Nach dem Bericht des Expertenrates gab es sowohl in der Neustrukturierung in Lehre und Forschung als auch im Dienstleistungsbereich problematische Aufgabenstellungen, die einen spannenden Job versprachen. Und so ist es auch geblieben...

Was fanden Sie 2004 hier vor?

→ Beide Hochschulverwaltungen waren, plakativ gesagt, „klassisch“ orientiert. Neu aufgekommene Themen wie Controlling, Personalentwicklung, kauf-

männisches Rechnungswesen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen waren an beiden Universitäten noch nicht etabliert.

Hatten Sie zunächst die Idee, eine völlig neue Verwaltung aufzubauen?

→ Natürlich! Allerdings galt es in den ersten Jahren, zuerst eine gewisse Befriedung und damit gemeinsame Zukunft zu etablieren. Ich hatte eine Projektgruppe „Verwaltungsreform“ eingerichtet, um neue Strukturen zu reflektieren und einzuführen. Meine Idee war, zur Stärkung der Fakultäten eine stärker dezentrale Verwaltung aufzubauen.

Wo lagen damals die größten Schwierigkeiten? Und heute?

→ Damals in der Neupositionierung aller Aufgaben und Führungsebenen. Die Führungspositionen waren nach der Fusion doppelt besetzt. Das Kunststück war, akzeptable Positionen für wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, um Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten nicht auszubremsten. Da war alles möglich bis hin zur weiteren Doppelbesetzung – was bis heute bei der Bibliotheksleitung völlig unproblematisch funktioniert. Bei Neupositionierung der Aufgaben galt es, neben den „traditionellen“ Bereichen Innovationen zu identifizieren und einzubinden. Heute stehen wir vor der großen Aufgabe, auch nach den Evaluationen von Verwaltung, Bibliothek, Zentrum für Informations- und Mediendienste, Zukunftsstrukturen zu finden. Die Struktur der Dezerate und der Sachgebiete in der Verwaltung ist angesichts neuer Aufgaben und Techniken prozessorientiert

zu überdenken. Beispiele sind die beiden Großprojekte SAP und Campusmanagement. Dies kann zu neuen Zuständigkeiten, Aufgabenbündelungen und Kompetenzen in der Aufbau- und Ablauforganisation führen.

Wobei hatten Sie die größten Bedenken?

→ Die größten Bedenken hatte ich bei der Konzentration von Aufgaben und Strukturen über die Standorte Duisburg und Essen hinweg. Es galt, zwei unterschiedliche Dienstleistungskulturen zusammenzuführen. Die Lösung lag für mich zunächst in einer breit angelegten Leitbilddiskussion, was aber aufgrund der Notwendigkeit, schnellstens arbeitsfähige Strukturen zu schaffen, nicht möglich war. Manchmal denke ich heute, dass uns das ein wenig fehlt...

Hat die Fusion zu effizienteren Strukturen in der Verwaltung geführt?

→ Hat sie: Die Größe in Dezernaten und Sachgebieten spielt hier eine besondere Rolle, da der Grad der Spezialisierung erhöht werden konnte. Auch die fachübergreifende Zusammenarbeit wurde deutlich verbessert. Dies hat die Verwaltungsevaluation mit Befragungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Studierenden und anderen deutlich bewiesen – zu meiner großen Freude.

Ist die Fusion abgeschlossen?

→ Ja! Aber jetzt muss sie im Dienstleistungsbereich entschlossen in Richtung Optimierung von Dienstleistungen und Integration neuer Aufgabenstellungen fortgeführt werden.

Wird die Verwaltung auf Sicht an einem Standort konzentriert?

→ Nein! Dienstleistungsorientierung und „Kunden-nähe“ bedeuten auch Ortsnähe. Insbesondere die Studierenden müssen bei den täglichen Fragen schnell zu ihrem persönlichen Berater gelangen können.

Gibt es auf Verwaltungsseite eine Identifikation mit der Universität Duisburg-Essen?

→ Die Verwaltungsseite sieht sehr deutlich die bundesweit enorm gestiegene Position der Universität Duisburg-Essen: Als eine der zehn größten Hochschulen in Deutschland, gemessen an der Zahl der Studierenden, legt sie auch auf der Forschungsseite starke Leistungssteigerungen an den Tag. Getreu dem Motto: „Wir ermöglichen gute Forschung und Lehre“ sind wir stolz auf unseren Anteil daran.

Wie wird die Universität Duisburg-Essen 2013 wahrgenommen?

→ 2003 wurde die Universität Duisburg-Essen von den „alten“ Universitäten eher belächelt. Heute genießen wir bundesweit auch im Dienstleistungsbereich hohe Anerkennung. Auf Tagungen und Kongressen sind wir als Referenten zu innovativen Fragestellungen hochwillkommen.

.....
Zur Person: Dr. Rainer Ambrosy ist seit 2004 Kanzler der Universität Duisburg-Essen und damit Leiter der Verwaltung. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum war er im nordrhein-westfälischen Innenministerium tätig und ab 1992 Kanzler der Fachhochschule Bochum. Im Jahre 2013 ist er zudem kommissarischer Aufsichtsratsvorsitzender des Universitätsklinikums Essen.

Forschen für eine bessere Welt

Man mag es Zufall nennen oder Vorzeichen – es war bemerkenswert und fand weithin Beachtung, dass gerade im Gründungsjahr der Universität Duisburg-Essen der Leibniz-Preis hierher vergeben wurde, die bedeutendste deutsche Auszeichnung für Forscherinnen und Forscher: Hélène Esnault und Eckart Viehweg waren 2003 die Preisträger, ein Mathematiker-Ehepaar von Weltruf, das das Forschungsprofil der Hochschule wesentlich mitprägte.

Zufall oder gutes Omen – in jedem Fall war es eine Initialzündung für die junge Universität in der schwierigsten Phase ihrer Geschichte. Blickt man zehn Jahre später auf die Forschung der Universität, so kann man feststellen, dass sie in der oberen Leistungsklasse deutscher Hochschulen angekommen ist. Dies belegt insbesondere die Steigerung der eingeworbenen Forschungsmittel in jüngster Zeit, die weit über dem Durchschnitt bundesdeutscher Hochschulen liegt. Ein Erfolg exzellenter gemeinsamer und individueller Leistungen der Forscherinnen und Forscher.

Die ersten zehn Jahre der Universität Duisburg-Essen waren einerseits durch einen Konsolidierungsprozess bestimmt, der viel Kraft und Zeit kostete. Andererseits war die Frühphase der fusionierten Universität wie die folgenden Jahre darauf durch überaus geschickte und zukunftsorientierte Berufungspolitik bestimmt. Diese Entwicklung ist längst nicht abgeschlossen. Und es bleibt festzuhalten, dass erst die Fusion in bestimmten Bereichen eine „kritische Masse“ zustande kommen ließ, die konkurrenzfähige Forschung in dieser Größenordnung hervorbrachte.

Die Universität Duisburg-Essen machte noch in ihrer Gründungsphase ein weiteres Mal national und international Schlagzeilen, als sie zusammen mit den Nachbaruniversitäten in Bochum und Dortmund das Kulturwissenschaftliche Institut Essen (KWI) übernahm. Das KWI, ein geistes- und gesellschaftswissenschaftlicher „think tank“ von grenzüberschreitendem Ruf, war zuvor Teil des zwischenzeitlich aufgelösten NRW-Wissenschaftszentrums gewesen und als dessen einziger Bereich vom Wissenschaftsrat positiv evaluiert worden. Für Kontinuität über Jahre hinweg steht ebenso die Mathematik an der Universität Duisburg-Essen – ob man die guten Rankings sieht oder die Humboldt-Professur, für die der US-Amerikaner Marc Levine aus Boston nach Essen kam und hier forscht.

Das breite Spektrum der Forschungsthemen zeigt, dass die Universität Duisburg-Essen nicht auf schmale Fachschwerpunkte setzt, sondern auf Vielfalt, Verknüpfung und Nachhaltigkeit. Im Jubiläumsjahr 2013 markieren die fünf Profilschwerpunkte Nanowissenschaften, Biomedizinische Wissenschaften, Urbane Systeme, Wandel von Gegenwartsgesellschaften und Empirische Bildungsforschung diese Forschungsuniversität und stehen exemplarisch für die Entwicklung einer Universität im 21. Jahrhundert. Sie gehen weit über die Grenzen von Interdisziplinarität hinaus, fokussieren Potentiale aus unterschiedlichsten Fakultäten und setzen konzentriert auf Zukunftsfähigkeit. Dabei bauen sie auf Bereichen auf, die bereits an den Vorgängerhochschulen intensiv bearbeitet wurden und nach der Fusion umso konzentrierter angegangen



werden konnten. Und: Diese Forschungsschwerpunkte sind nicht quasi „top-down“ implementiert worden, sondern sind Ergebnis intensiver Dialoge und Diskussionen mit den Forschenden an der Universität. Das Gesamtprofil runden Forschungszentren ab, die ebenfalls einen weiten Bogen über tradierte Fächergrenzen hinweg spannen.

„Im Prinzip wäre es für einen Physiker möglich, jeden chemischen Stoff herzustellen, den ihm der Chemiker aufschreibt. Der gibt die Anweisungen und der Physiker setzt sie um. Wie? – Indem er die Atome dort placiert, wo der Chemiker sie haben will.“ Diese Aussage hat nichts mit Alchimie zu tun, sondern ist

die Vision eines genialen Naturwissenschaftlers, des Nobelpreisträgers Richard Feynman. 1959 fasste er in Worte, was 2013 Alltag an der Universität Duisburg-Essen ist: der Forschungsschwerpunkt Nanowissenschaft. Eine Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts, die hier Physik, Chemie, Ingenieurwissenschaften und Medizin zusammenführt. Das Maß der Nano-Dinge ist 10^{-9} , ein Nanometer der millionste Teil eines Millimeters. Solch unvorstellbar kleiner Dimensionen zum Trotz ist weithin sichtbar, was dies der Universität bedeutet – das NanoEnergieTechnikZentrum NETZ, das 2013 auf dem Campus Duisburg eröffnet werden konnte. Der einzigartige Forschungsbau repräsentiert



einen Schwerpunkt am Center for Nanointegration Duisburg-Essen CENIDE: Einsatz der Nanotechnologie für energietechnische Anwendungen. Wobei sich die Forschungsaktivitäten im Nanobereich nicht auf die Energieversorgung der Zukunft beschränken – der Einsatz von Nanopartikeln in der Informationstechnologie, in der Biologie, in den Materialwissenschaften gehören zum Portfolio, das in wenigen Jahren internationalen Ruf erworben hat.

Medizin und Forschung sind in Essen seit Jahrzehnten untrennbar verbunden, erinnert sei an Gerd Meyer-Schwickerath vom Universitätsklinikum, der mehrfach für den Medizin-Nobelpreis nominiert

war. Mit Blick auf das 21. Jahrhundert haben sich die medizinische Forschung am Klinikum und die natur- sowie ingenieurwissenschaftliche Forschung an den Campi in Duisburg und Essen vernetzt. Sie haben im Forschungsschwerpunkt Biomedizinische Wissenschaften Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung miteinander verbunden, um die Mechanismen von Erkrankungen zu erkennen und möglicherweise zu lenken, vor allem mit Blick auf künftig wirksamere medikamentöse Versorgung kranker Menschen. Weitere Schwerpunkte umfassen Biomechanik und Biomaterialien.

Wie immer man zu PISA stehen mag – danach hat sich in der Öffentlichkeit ein Bewusstsein für die Bedeutung von Bildung und Lernen gebildet. Dieses wissenschaftlich zu untermauern und zu fördern, ist eine der Herausforderungen für die Empirische Bildungsforschung. Drei Bereiche stehen im Fokus: Schule und Unterricht, Weiterbildung und Lebenslanges Lernen sowie das Lernen mit digitalen Medien. Ziel ist es, Bildungsprozesse in allen Altersstufen besser zu verstehen und daraus Veränderungen zum Positiven abzuleiten. Dabei kommt zum Tragen, dass die Universität Duisburg-Essen, seit jeher ein Zentrum der Lehrerbildung, für ein breites Spektrum an Schulformen ist und gleichermaßen ein Zentrum der Bildungsforschung.

Weltweit wachsen Städte, der globale Urbanisierungsgrad hat die 50-Prozent-Marke längst überschritten. Die Universität Duisburg-Essen liegt in einem der größten und lebendigsten Ballungsräume

Europas und versteht sich als verantwortlicher und mitgestaltender Teil dessen. Urbane Systeme bilden einen Forschungsschwerpunkt, der mit etwa 70 beteiligten Arbeitsgruppen europaweit als eines der fachlich am breitesten aufgestellten Zentren der Metropolenforschung gilt. Einzigartig dürfte die enge Zusammenarbeit aller Disziplinen von Natur- bis Kulturwissenschaften mit dem Ziel sein, zukunftsorientierte, praktisch umsetzbare Lösungen für diese weltweite gesellschaftliche Herausforderung zu finden.

Der Wandel von Gegenwartsgesellschaften bildet den fünften Profilschwerpunkt im Forschungsspektrum der Universität Duisburg-Essen. Zentraler Begriff für die Beteiligten ist die Entgrenzung. Zu den Fragestellungen gehört beispielsweise die Untersuchung, ob es eine „Generation Nine Eleven“ gibt, die Piraterie am Horn von Afrika oder die veränderte Rolle von Medien – nicht nur als Vermittler, sondern als Akteure. Als herausragender Erfolg für den Profilschwerpunkt ist die Einwerbung des Käte Hamburger Kollegs „Politische Kulturen der Weltgesellschaft: Chancen globaler Kooperation im 21. Jahrhundert“ zu werten.

Verschiedene Forschungszentren spiegeln darüber hinaus das ebenso breite wie fachübergreifende Spektrum der Universität, neben den bereits erwähnten seien beispielhaft Themen wie Brennstoffzellentechnik, Halbleitertechnik und Optoelektronik, Logistik und Verkehr, Türkei Studien und Integrationsforschung sowie Wasser- und Umweltforschung genannt.

Eine entscheidende Schnittstelle zur Entlastung und Unterstützung von Forschung an der Universität Duisburg-Essen ist das Science Support Centre SSC. 2008 gegründet, ist diese bundesweit beachtete Dienstleistungseinrichtung auch ein „Kind“ der Fusion. Und die Antwort einer Universität des 21. Jahrhunderts auf die Umbrüche der Wissenschaftslandschaft, die sich im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts manifestierten, ein Stichwort: Exzellenzinitiative. Diese Umbrüche zwangen immer mehr Beteiligte dazu, sich stärker organisatorischen und akquisitorischen, strukturellen und wirtschaftlichen, auch juristischen Aufgaben zuzuwenden statt zu forschen. „Freiraum für Forschung“ ist für das SSC kein Slogan, sondern Aufgabe und Herausforderung im Interesse von Forschung und Forschenden. Das SSC ist neben seiner wissenschaftsorientierten Ausrichtung eng mit den unterschiedlichen Dezernaten der Universitätsverwaltung verbunden.

Besonderes Augenmerk erfährt der wissenschaftliche Nachwuchs der Universität Duisburg-Essen. Im Rahmen des NRW-Rückkehrerprogramms wählte exzellenter Forschungsnachwuchs die Universität Duisburg-Essen als künftigen Standort. Beachtung fand in jüngster Zeit ein internes Evaluationsverfahren für die Profilschwerpunkte und wissenschaftlichen Zentren, das über die bislang üblichen Kennzahlen hinausgeht – beispielsweise für Publikationen, Promotionen oder Drittmittel. Ein weiterer der neuen Wege, wie sie diese junge Universität immer wieder beschreitet.

Karl-Rudolf Korte: Wir brauchen eine Campus-Ethik



Was bedeutet die Universität Duisburg-Essen für Sie?

→ Ich hatte 2008 einen Ruf nach Bonn. Bei der Überlegung, an diese traditionelle Forschungsuniversität zu gehen oder hier zu bleiben, ist mir klar geworden, dass ich mich hier strategischer entwickeln kann. Die Ruhrurbanität ist für einen Sozialwissenschaftler eine anhaltende Quelle der Inspiration.

Sie kamen mit der Fusion.

→ Ich war neu und neugierig, habe mich hier von Anfang an wohl gefühlt. Den doppelten Druck – Fusion und Bologna – galt es kreativ zu nutzen. Wie kann man clever schrumpfen? Die Politikwissenschaft hatte zu viele Lehrstühle, musste einsparen, aber trotzdem Profilbildung schaffen. Wie kann man zeitgleich intelligent wachsen? Da kam die Idee einer Professional School. Die war hoch attraktiv und eine

Elitenförderung, die es im Ruhrgebiet in dieser Form nicht gab.

Viel Veränderung auf einmal.

→ Change Management im Sinne einer neuen Philosophie passt nicht zu traditionellen Einheiten wie Lehrstühlen. Aber dank Bologna musste man enger zusammenarbeiten, in der Lehrabstimmung, in der Entwicklung der Curricula, in Forschungskontexten. Die Reviere wurden neu zugeschnitten. Diese Verunkelung von Reviergrenzen war ein produktives Pfund und erleichterte die Fusion.

Hätten Sie eine School wie die Ihre auch anderswo etablieren können?

→ Ja, aber hier gibt es zahlreiche wichtige Standortvorteile: die Nähe zu einer der größten Landeshauptstädte, ohne zu dieser Hauptstadt dazuzugehören. Die produktive Distanz ist ganz wichtig. Außerdem ist es aus meiner Sicht hier leichter, Förderer zu finden. Jeder sieht: Das Land ist arm, das Ruhrgebiet ringt mit dem Strukturwandel, also muss ich etwas tun. Was sich aus dem Geld wichtiger Förderer in diesem Umfeld entwickelt, ist viel sichtbarer als anderswo. Diesen Standortvorteil habe ich nur hier – nicht in Düsseldorf, nicht in Berlin.

Und thematisch?

→ Wir wollen Gestaltungswissen vermitteln. Es reicht nicht zu fragen, wie man Macht generiert, sondern wofür eigentlich? Welches Problem ist wichtiger als ein anderes? Welches lohnt sich gelöst zu werden, welches nicht? Darüber macht man sich zu wenig Gedanken. Deswegen habe ich auch eine Ethik-

Professur zusätzlich eingeworben, Ethik und Politikmanagement, das ist meine Schlussfolgerung aus der Krise. Wir lieben das Messbare aus Mangel an Maßstäben. Die Maßstäbe wieder zu erörtern, ist eine wissenschaftliche Herausforderung.

Was fehlt?

→ Viele Krisen sind Wissenskrisen. Aber den Profi heute zeichnet intelligenter Umgang mit Nichtwissen aus: Nicht so tun, als wisse man, was morgen ist – aber eine Sensibilitätsschulung für das Eintreten unerwarteter Ereignisse anzubieten, bleibt wichtig. Neben dieser Balance aus Wissen und Nichtwissen müssen Maßstäbe erarbeitet werden. Das gilt auch für die Universität insgesamt. Sie benötigt eine Campus-Ethik, die uns von anderen unterscheidet. Was ist Alleinstellungsmerkmal, auch unter dem Aspekt von Haltung? Was unterscheidet uns? Diversity unterscheidet uns, dass wir nicht das klassische Bildungsbürgertum haben, unterscheidet uns. Aber es muss noch etwas dazukommen.

Was?

→ Vielleicht mehr Qualitätszeit an dieser Universität zu haben? Um einen Text zu lesen, um Kernaufgaben wahrzunehmen – und nicht nur Anträge zu schreiben. Oder nur zu lehren. Oder nur zu forschen. Um diesen Beruf aus allen seinen verschiedenen Elementen nutzen zu können. Das kann Teil einer Campus-Ethik sein.

Was unterscheidet noch?

→ Die Studierenden – Bildungsaufsteiger. Es wird internationaler. Diversity wird auch von außen wahr-

genommen. Aber das reicht nicht. Es gibt einzelne sichtbare Akteure und Fächer, die die Universität prägen. Aber wird daraus ein Ganzes, ein Image der ganzen Universität? Ich hab da mehr Fragen als Antworten.

Größe bedingt Vielfalt?

→ Ja. Und diese Vielfalt zu leben, sie zuzulassen. Größe kann eine Stärke sein. Eine kleine Einheit hat keinen Spielraum, weder finanziell noch organisatorisch noch ideenmäßig. In der Größe haben sie Potential, richtig interessante Sachen anpacken zu können. Aber nicht als Einheitsbrei. Daher würde ich auch zukünftig dafür plädieren, so eine Fusion auszuhalten, die mehr Ressourcen als Restriktionen mit sich bringt.

Die Universität zu ihrem 25-Jährigen ...

→ ...ist etabliert, wird geschätzt, bietet zukunftsfähige Bildung und Forschung an. Aber nach wie vor über ihre Teile, über einzelne Fächer, die sich weiterentwickelt haben.

.....
Zur Person: Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte ist Dekan der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, wo er seit 2002 den Lehrstuhl „Politisches System der Bundesrepublik Deutschland und moderne Staatstheorien“ innehat. Seit 2006 ist er Direktor der NRW School of Governance an der UDE. Seine Analysen zu politischen Zusammenhängen und zu Wahlen machten ihn bundesweit bekannt.

Eine Universität für die „universitas“

Zum Beispiel Lassané, Adama und Ousseini Ouédraogo aus Burkina Faso, jenem westafrikanischen Land, das durch Christoph Schlingensiefels „Operndorf Afrika“ bekannt wurde. Sie sind Drillinge, wollen in ihrer Heimat politisch aktiv werden und dort eine Partei gründen, um soziale Gerechtigkeit schaffen und bewahren zu können. In Kindheit und Jugend war ihnen dieser Weg nicht vorgezeichnet, heute legen sie die Basis für ihre Zukunft und die ihres Heimatlandes an der Universität Duisburg-Essen. Für sie sei nur diese eine Universität in Frage gekommen, um Politische Wissenschaften zu studieren: „Ich komme

hierhin und lerne etwas, das ich wirklich für die Entwicklung in meinem Land nutzen kann“, resümiert Adama Ouédraogo stellvertretend für die drei, die exemplarisch für die „universitas“ stehen, für Vielfalt und Verschiedenartigkeit wie für die Chancen, die diese Universität allen ihren Studierenden eröffnet.

Die Universität Duisburg-Essen pflegt eine Kultur der Vielfalt und Offenheit. Dazu gehört Unterschiedlichkeit, auch Ungleichheit. Und es war ja die Gründungsidee der Gesamthochschulen, Potentiale von Ungleichheit(en) zu nutzen und durch das Studium auf ein Ziel auszurichten. Ein maßgeblicher Impetus,



um das zu verwirklichen, was unter dem Schlagwort „Bildungsgerechtigkeit“ nur unzulänglich zusammengefasst wurde und wird. Die Universität Duisburg-Essen hat sich dieser Herausforderung gestellt, hat sie zum Leitbild ihrer „universitas“ gemacht, die hier mehr umfasst als Forschung und Lehre, gleichwohl aber unmittelbar und mittelbar gerade darauf positiv Einfluss nimmt. Mit der Einrichtung eines Prorektors für Diversity Management machte sie bundesweit und darüber hinaus auf sich aufmerksam. Dahinter steht der Anspruch, allen die ihren Fähigkeiten entsprechenden Chancen zu eröffnen und dabei eine Campuskultur zu entwickeln, die offen für die vielfältigen Hintergründe und Potentiale ihrer Mitglieder ist.

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft DFG stellt fest: „Exzellente Wissenschaft braucht Diversität und Originalität. Um langfristig die Auseinandersetzung mit allen gesellschaftlich relevanten Bereichen zu sichern, ist es erforderlich, dass die Wissenschaft auch alle diese Bereiche angemessen repräsentiert. Dies geschieht nicht nur abstrakt über die in der Wissenschaft entwickelte Fächerstruktur, sondern auch über die Menschen, die in diesen Fächern forschen und lehren.“ Gerade über die Menschen, möchte man ergänzen. Und diese Menschen repräsentieren Vielfalt, sie sind nicht alle gleich. Diversity umfasst Eigenschaften, die bereits genannt wurden, eine Aufstellung, die unschwer erweitert werden kann: Herkunft, sozial wie national/international, und Hautfarbe gehören dazu, das Geschlecht natürlich und der familiäre Hintergrund, die

Vorbildung, das Alter, die persönliche Lebenssituation ... Aspekte also, denen lange Zeit kaum eine Hochschule Beachtung schenkte. Im Grunde genommen geschah die Gründung von Universitäten und Gesamthochschulen im Ruhrgebiet mit dessen Integrationstradition auch unter solchen Aspekten, selbst wenn sie noch nicht unter Diversity subsumiert wurden. Hier wurde jungen Menschen aus der Region die wohnortnahe Möglichkeit zu akademischer Bildung geboten, die sie sich sonst kaum hätten leisten können. Darüber hinaus wurde man sich früh der Verantwortung für potentielle Studierende der nächsten Generationen bewusst. Das Programm Förderunterricht für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund läuft hier im 40. Jahr und findet bundesweit Nachahmer. Was insgesamt vor Jahrzehnten auf den Weg gebracht wurde, erlangte in relativ kurzer Zeit immer höhere Relevanz. Für die Menschen, denen hier neue Chancen eröffnet wurden, wie für die gesamte Region, der so ein Potential sehr gut ausgebildeter, engagierter und motivierter Arbeitskräfte zur Verfügung gestellt wurde.

Gesellschaftliche Entwicklungen der jüngeren Zeit ließen ein professionelles Diversity Management dringlicher und notwendiger werden. Die Bildungsexpansion kippte zum Teil wieder ins Gegenteil um, wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen. Hierzulande verengte sich die Öffnung der Gesellschaft erneut, die Aufstiegschancen aus Nicht-Akademikerhaushalten wurden nach oben (und ganz oben) geringer und weniger wahrscheinlich. Im Deutschen

Institut für Wirtschaftsforschung hat man festgestellt, es sei in den vergangenen 20 Jahren schwieriger geworden, aus Einkommensarmut oder weniger privilegierten Lebenslagen herauszukommen. Noch bedenklicher: Dies schlägt sich auch im geringer werdenden Selbstbewusstsein junger Menschen nieder, die gar nicht mehr an ihren Aufstieg glauben und somit soziale Ungleichheit quasi akzeptieren. Benötigt würden Initiativen, so die aktuelle Studie einer großen Stiftung, die sozial benachteiligten Jugendlichen ihre Aufstiegsangst nehmen. Diese resultiere zu einem Teil aus eigener Mutlosigkeit wie aus stärker gewordenen Bindungen an Eltern und Familien, die möglicherweise vom Risiko einer länger dauernden akademischen Bildung abraten – zu Gunsten der Sicherung erreichter Positionen.

Jedoch kann eine Gesellschaft es sich nicht mehr leisten, auf Talente zu verzichten. Diese zu identifizieren, sie und ihre Familien zu ermutigen, sie zu fördern, Hemmschwellen abzubauen – all das und vieles mehr ist Herausforderung und Chance für das Diversity Management, wie es an der Universität Duisburg-Essen seit Jahren auf breiter Ebene und höchst erfolgreich praktiziert wird. Umso mehr, als diese im Zentrum eines zumindest bundesweit einmaligen Ballungsraumes fest verankert ist – vom „Talentschuppen Ruhrgebiet“ ist immer wieder die Rede, in dem aber nach wie vor viele Talente unentdeckt sind.

2008, nach Abschluss der Gründungsphase der ersten deutschen Universität des 21. Jahrhunderts, wurde die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin

Professorin Ute Klammer hier die erste Prorektorin für Diversity Management. An einer Universität, die in besonderem Maße ihr gesellschaftliches Umfeld spiegelt, mit beispielsweise überdurchschnittlich vielen Studierenden mit Migrationshintergrund oder aus sozial schwachen Schichten bzw. Familien mit geringer formaler Bildung. Viele müssen zudem neben dem Studium erwerbstätig sein. Eine der ersten Maßnahmen war 2009 eine umfassende Befragung der Studierenden zu diversitätsrelevanten Themen und erste darauf aufbauende Aktivitäten. Um Talente auch außerhalb der ohnehin universitätsaffinen Bevölkerungsschichten zu identifizieren, wird die Zusammenarbeit mit Schulen im Einzugsbereich der Universität intensiviert. Mit dem Förderprogramm „Chance hoch 2“, unterstützt durch die Stiftung Mercator, sollen begabte Schülerinnen und Schüler (ab Jahrgangsstufe 9) aus Nicht-Akademikerfamilien für ein Studium in einem für sie passenden Studienfach gewonnen, darauf vorbereitet und bis zum Bachelor-Examen zielgerichtet begleitet werden. Es versteht sich, dass viele Maßnahmen, die ein Studium möglich machen und auch erfolgreich gestalten sollen, in enger Zusammenarbeit mit dem Prorektorat für Lehre und Studium abgestimmt werden. Dazu gehören spezielle Lehrangebote in der Studieneingangsphase, die auf unterschiedliche Ausgangsbedingungen zugeschnitten sind, das hochschulweite Mentoring-System oder die Vernetzung mit Akteuren der Region.

Der bundesweiten Beachtung folgten bald Anerkennung und Preise. So die Auszeichnung des Projekts „RegioElf“ für hochschulpolitisches Engagement durch

den Stifterverband, der Gender-Preis NRW oder jüngst der Deutsche Diversity-Preis 2013 für das von der Stiftung Mercator geförderte Programm „ProSALAMANDER“ als innovativstes Diversity-Projekt in Deutschland zur Stärkung ausländischer Akademikerinnen und Akademiker durch Nachqualifizierung. Angeboten wird es nur an den Universitäten Duisburg-Essen und Regensburg. Prorektorin Ute Klammer hebt es als „weiteren Beitrag zu mehr Bildungsgerechtigkeit und zur Öffnung der Hochschule für neue Zielgruppen“ hervor. Gelobt wurden der Beitrag zur Entwicklung einer Willkommenskultur von Hochqualifizierten und die gesellschaftliche Anerkennung vorhandener Fähigkeiten und Kenntnisse. Außerdem wurde die Universität Duisburg-Essen als „Familiengerechte Hochschule“ auditiert und erhielt als eine der ersten deutschen Hochschulen den „Diversity Audit“.

Diversity bezieht sich aber nicht nur auf die Studierendenschaft an der Universität Duisburg-Essen, sondern wirkt auch im Rahmen der Personalentwicklung. „ProDiversität“ heißt das Kompetenzentwicklungs-Programm der Universität für den Umgang mit Vielfalt im Rahmen von Lehr-, Beratungs- und Führungsaufgaben an der Universität. Und: Diversität ist ebenso Gegenstand und Schwerpunkt von Forschung. Zum Beispiel im Essener Kolleg für Geschlechterforschung, im Zentrum für Türkeistudien und Integration sowie im Profilschwerpunkt Empirische Bildungsforschung. Die Universität Duisburg-Essen ist zudem, gemeinsam mit der Fachhochschule Köln, Projekt-



trägerin des Zentrums für Kompetenzentwicklung für Diversity Management KomDiM in Studium und Lehre an nordrhein-westfälischen Hochschulen. KomDiM soll vorhandene Kompetenzen zusammenfassen, weiterentwickeln und konkrete Beiträge zur besseren Implementierung von Diversity Management erarbeiten, um diese neuen Zielgruppen zu öffnen.

Das Diversity Management an der Universität Duisburg-Essen darf heute schon eine Erfolgsgeschichte genannt werden. Ihre Basis, auf wissenschaftlicher wie nichtwissenschaftlicher Seite, war und ist die für diese Universität spezifische Kultur gegenseitigen Verständnisses, das Leitbild „Offen im Denken“.

Michael Ehrmann: Universität lebt von besonderen Menschen

Sie kamen 2005, mitten in der Gründungsphase, an die Universität Duisburg-Essen. Risiko oder Chance?

→ Mut zum Risiko ist essentielle Voraussetzung für wissenschaftliche Arbeit. Grundlegende Erkenntnisse haben oft damit zu tun, alte Modelle in Frage zu stellen und durch vollkommen Neues zu ersetzen. Es war deshalb klar, dass in Veränderung befindliche Strukturen eine Chance darstellen, etwas auf die Beine zu stellen. Und das ist eine starke wissenschaftliche Fokussierung auf Volkskrankheiten wie Krebs, Infektionskrankheiten und Erkrankungen des Immunsystems, um diese mit Methoden der modernen molekular-orientierten Grundlagenforschung zu entschlüsseln. Dazu wurden die Studiengänge komplett neu geplant.

Wie ging es weiter?

→ Jetzt ermuntern wir die Studierenden, einen Teil des Studiums in der Industrie oder im Ausland zu verbringen und im letzten Master-Jahr ausschließlich im Labor zu arbeiten – mit einer 1:1-Betreuung. Das bereitet sie optimal auf den nächsten Schritt ihrer beruflichen Laufbahn vor. Führte aber auch schnell dazu, dass wir im Bachelor-Studiengang Medizinische Biologie 60 Bewerberinnen und Bewerber auf einen Studienplatz haben.

Die Universität Duisburg-Essen sieht sich in regionaler Verantwortung. Ihr Beitrag dazu?

→ Die Beteiligung am gesellschaftlichen Wandel gehört zu einer Universität. Hier ist es der Strukturwandel von Kohle und Stahl zu einer modernen wissenschaftsgetriebenen Unternehmens- und Dienstleistungsmetropole. Und: Eine Gesellschaft, die es der

Bevölkerung ermöglicht, immer älter zu werden, hat die Aufgabe, Strategien zu entwickeln, um die im Alter zunehmende Zahl von Krankheiten zu vermeiden oder besser heilen zu können.

Konkret?

→ Verbesserung der medikamentösen Versorgung. Dazu benötigt die Pharmaindustrie Kenntnisse über Zielmoleküle, Targets, für die Entwicklung neuer Medikamente. Die Unkenntnis, welche Targets geeignet sind, ist ein wichtiger Grund für den Mangel an neuen Medikamenten. Der Industrie, die sich an ökonomischen Prinzipien orientiert statt an wissenschaftlicher Qualität, fehlt es an akademischer Kultur.

Das Zentrum für Medizinische Biotechnologie zeichnet sich durch interdisziplinäre Verbindung medizinischer und biologischer Forschung aus. Wie ist das Verhältnis zum Klinikum?

→ Perfekt! Eine so gute kollegiale und konstruktive Zusammenarbeit ist beinahe einmalig in Deutschland.

Profitieren Sie von der Universitätsallianz Metropole Ruhr?

→ Biologische Grundlagenforschung, die sich um medizinische Probleme kümmert, ist unglaublich komplex. Effizienz ist nur durch Kollaboration zu erreichen. Die Universitätsallianz Metropole Ruhr ermöglicht das Erreichen einer kritischen Masse in den meisten Disziplinen. Das ist in Zeiten großer Konkurrenz um knappe Mittel und talentiertes Personal von sehr großem Wert.

Die Universität Duisburg-Essen arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung des Forschungsprofils...

→ ... und ist auf einem sehr guten, weil modernen Weg, indem sie qualitativ hochwertige Grundlagenforschung mit wichtigen gesellschaftspolitischen Themen verbindet.

Was unterscheidet die Universität Duisburg-Essen von anderen Universitäten?

→ Immer noch die alten Tugenden des Ruhrgebiets – entspannte Freundlichkeit, Toleranz, Geradlinigkeit, Kollegialität... Außerdem ist das Zentrum eines Ballungsraumes immer stimulierender als ein Ort in der Provinz.

Typische Studierende...

→ ... gibt es bei uns weniger als anderswo. Unsere Studierenden sind unglaublich verschieden und das macht einen Reiz dieser Universität aus. Erstaunlich viele müssen ihren Lebensunterhalt neben dem Studium verdienen und sind trotzdem konzentriert und motiviert bei der Sache. Denen dürfte der Wechsel ins Berufsleben leichter fallen. Grundsätzlich sind wir immer wieder erstaunt, wie gut die Studierenden sind, die für eine Abschlussarbeit oder Promotion zu uns kommen.

Woher kommen die?

→ Viele aus der Region, viele auch aus Osteuropa, Türkei, Afrika, Asien. Und das funktioniert wunderbar. Kulturelle Unterschiede sind sehr stimulierend. Und die Studierenden und die Lehrenden sehen das als sehr großen Vorteil. Sehen Sie, an der Universität findet neben der fachlichen auch eine Ausbildung der Persönlichkeit statt. Wenn die Zusammensetzung der Studierendenschaft während des



Studiums international ist, lernt man von den anderen Kulturen.

Ein Alleinstellungsmerkmal?

→ Eine Universität lebt davon, dass besondere Leute kommen und sich mit ihren besonderen Leistungen einbringen. Dafür muss das Umfeld stimmen, nicht nur wissenschaftlich, sondern auch von der Atmosphäre. Und dafür wurde in den letzten Jahren viel getan.

.....
 Zur Person: Prof. Dr. Michael Ehrmann ist Vorsitzender des Zentrums für Medizinische Biotechnologie (ZMB) der Universität Duisburg-Essen, an der er seit 2004 als Professor für Mikrobiologie forscht und lehrt. Für seine herausragenden wissenschaftlichen Leistungen auf diesem Gebiet wurde er im Jahr 2013 als Fellow in die American Academy of Microbiology aufgenommen.

Der dritte Campus

Universität Duisburg-Essen – da denkt man zunächst an den Campus Duisburg und an den Campus Essen. Aber es gibt einen dritten Campus. Und gerade hier, im Universitätsklinikum Essen, kommen weitaus mehr Menschen mittelbar und unmittelbar mit dieser Universität in Berührung als an den beiden anderen. Hier wird Jahr für Jahr die Einwohnerzahl zweier Großstädte medizinisch hochqualifiziert versorgt, wird Medizin mit Universität gleichgesetzt und vice versa. Knapp 50.000 stationäre und über 160.000 ambulante Behandlungen signalisieren überdeutlich die Bedeutung dieses Campus, der darüber hinaus durch exzellente Forschungsleistungen ebenso international renommiert ist wie durch hochkarätige Ausbildung von medizinischem und ärztlichem Nachwuchs. Wer hier sein Examen erfolgreich absolviert hat, ist begehrt.

Dieser dritte Campus der Universität ist zudem der älteste, denn hier im Essener Stadtteil Holsterhausen, gleich neben dem Grugapark, gab es ein Universitätsklinikum, bevor die Gesamthochschulen in Duisburg und Essen überhaupt gegründet waren: 1963. Im damaligen Staatsvertrag zwischen dem Land Nordrhein-Westfalen und der Stadt Essen ist zu lesen: „Die Städtischen Krankenanstalten Essen sollen mit Wirkung vom 1. Oktober 1963 der klinischen Ausbildung nutzbar gemacht werden, und zwar zunächst in Angliederung an die Westfälische Wilhelms-Universität Münster („Klinikum Essen der Medizinischen Fakultät der Universität Münster“). Für einen späteren Zeitpunkt wird eine Angliederung an

die Ruhr-Universität Bochum in Aussicht genommen.“

Die Umwandlung in ein Universitätsklinikum, zuvor war sogar die Gründung einer Medizinischen Akademie in Essen erwogen worden, beweist die hohe Qualität und den exzellenten Ruf der damaligen Essener Krankenanstalten. Am 5. November 1963 wurde die Vorlesungstätigkeit aufgenommen – so kann die Medizinische Fakultät der Universität Duisburg-Essen 2013 bereits ihren 50. Geburtstag feiern. War zunächst an einen Zeitraum von fünf Jahren der Zugehörigkeit zu Münster gedacht, wurde dieser noch abgekürzt, da Bochum bereits 1965 den Lehrbetrieb aufnahm. 1967 kam es zur Eingliederung des Essener Klinikums in die Ruhr-Universität. Allerdings nur für fünf Jahre, denn am 1. August 1972 erfolgte die Überführung des Essener Klinikums entsprechend dem Gesamthochschulgesetz des Landes in die am gleichen Tag gegründete Gesamthochschule Essen. Dadurch wurde die, so Gründungsdekan Professor Walter Müller, „bisher einmalige Situation geschaffen, dass eine vollfunktionierende medizinische Fakultät, die in vielen Sparten auf einem sehr hohen, weithin anerkannten wissenschaftlichen Niveau stand, als einzige primäre universitäre Einrichtung in eine integrierte Gesamthochschule eingeordnet wurde“. Was nicht ohne Friktionen ging, fürchtete man im Klinikum doch zunächst die „Gefahr, in den Sog einer Nivellierung auf der Grundlage einer ideologischen Beeinflussung zu kommen“. Eine Sorge, die sich als unbegründet erweisen sollte. Andererseits konnte die



Essener Gesamthochschule als einzige der Neugründungen von Anfang an auf erhebliche Forschungskapazitäten rekurrieren, eben die ihres Universitätsklinikums.

Zurück in die Gegenwart des Jahres 2013. Die Medizinische Fakultät ist ein ebenso selbstbewusster wie selbstverständlicher Bestandteil der Universität. Und das Universitätsklinikum ist im Ballungsraum Ruhrgebiet auch ein halbes Jahrhundert nach seiner Gründung das einzige im klassischen Sinne: ein Zentrum, an dem sich medizinische Versorgung, Ausbil-

dung und Forschung an einem Standort konzentrieren. Es wird als vitaler und wichtiger Teil der Universität wahrgenommen und nimmt trotz der hohen Dichte an Krankenhäusern in Stadt und Region eine herausgehobene Position ein. „Wer mehr braucht, braucht dieses Universitätsklinikum“, fasst Professor Eckhard Nagel als Ärztlicher Direktor des Hauses zusammen. Dies führt auch zu einer starken Verankerung der gesamten Universität in der Region, hier wird Universität spürbar, greifbar. Und die Studierendenschaft ist wiederum ein Abbild dieser Region, kommen doch



viele angehende Ärztinnen und Ärzte aus dem Ruhrgebiet hierher, was Nagel als weiteren Pluspunkt sieht: „Die Klarheit und Offenheit der Menschen hier kann im Verhältnis Arzt-Patient nur wertvoll sein“.

Die Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Klinik spiegeln die Erfordernisse einer Gesellschaft im demographischen Wandel: Immunologie, Herz/Kreislauf, Transplantation und Onkologie. Im Westdeutschen Herzzentrum werden pro Jahr mehr als 2000 Operationen durchgeführt, im Zentrum für Transplantation alle lebenswichtigen Organe transplantiert, das Westdeutsche Tumorzentrum ist das größte in Deutsch-

land. Als Meilenstein in der Behandlung von Krebspatienten gilt die Anbindung des Westdeutschen Protonentherapiecenters an das Universitätsklinikum mit Blick auf den langfristigen Einsatz einer innovativen Technologie. Mit der Protonentherapie verfügt das Klinikum über ein Therapieverfahren, das Patienten mit Tumoren an besonders sensiblen oder tiefliegenden Stellen neue Chancen auf eine erfolgreiche Behandlung eröffnen kann. Dazu kommt die Möglichkeit der wissenschaftlichen Weiterentwicklung durch Spezialisten aus unterschiedlichen Disziplinen und nicht zuletzt eine wesentliche Stärkung der Universität als Forschungsstandort. Weitere Schwerpunkte darüber hinaus bilden die Immunologie, die Infektiologie und die Genetische Medizin. In diesem doppelten Jubiläumjahr von Medizinischer Fakultät und Universität Duisburg-Essen konnten im Universitätsklinikum zwei neue, zukunftsorientierte Zentren eröffnet werden: Das Essener Zentrum für Seltene Erkrankungen – einem Bereich mit zunehmender Relevanz – und das Westdeutsche Zentrum für Infektiologie als Koordinationsorgan für alle klinischen und wissenschaftlichen Bereiche der Infektionsmedizin. Insgesamt umfasst das Klinikum 26 Kliniken und fast ebenso viele Institute.

Der stetigen Weiterentwicklung der medizinischen Leistungsfähigkeit im Gesamtkontext der Universität Duisburg-Essen entspricht die Weiterentwicklung des baulichen Umfelds und der Infrastruktur des Klinikums. Die nächsten Neubauten sollen dementsprechend wiederum entscheidende Akzente setzen: 2014

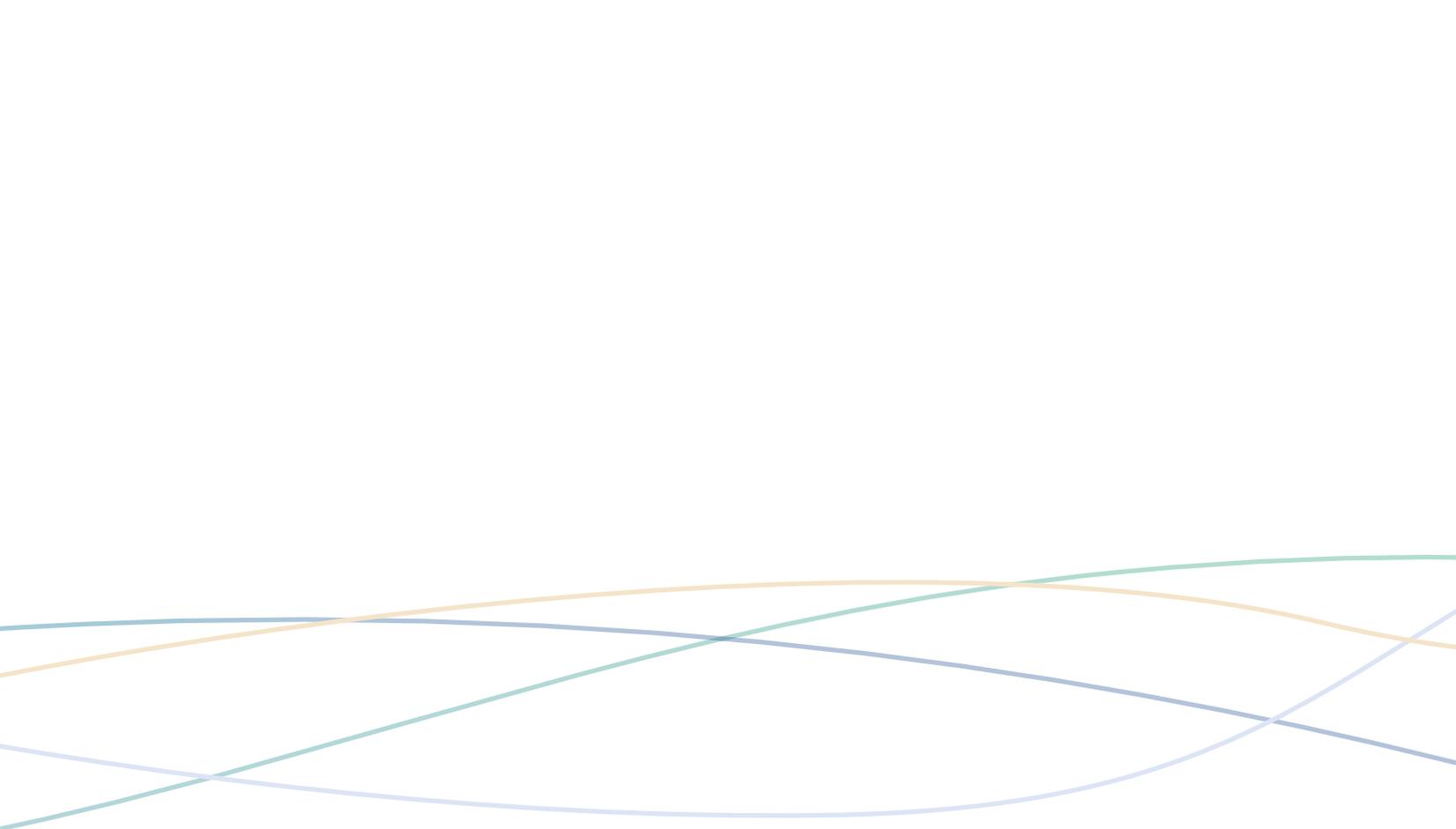
wird das hochmoderne Lehr- und Lernzentrum eröffnet, das jeweils bis zu 700 der knapp 1700 Medizinstudierenden nutzen sollen. Besonderes Augenmerk liegt auf der „Sim-Arena“ in der mittels innovativer Technik Einsatzszenarien für Ärztinnen und Ärzte simuliert werden, beispielsweise Unfallsituationen. Dazu kommen sogenannte „Skillslabs“, in denen der Ärztenachwuchs in Kleingruppen für den Berufsalltag „trainieren“ kann. Im Sommer 2016 ist die Eröffnung der neuen Kinderklinik geplant, die die modernste Europas werden soll. Nagel spricht von einem „Leuchtturmprojekt“. In der neuen Kinderklinik werden acht Stationen, darunter drei Intensivstationen, alle Disziplinen der Kinderheilkunde und der Kinderchirurgie unter einem Dach vereint sein. Besonderes Augenmerk liegt auf der Einbindung der Familien in das Gesamtkonzept. Als Anerkennung der hohen Leistungsfähigkeit und Beweis für das Ansehen des Universitätsklinikums wird 2013 gewertet, dass der Vorstandsvorsitzende der „Nationalen Kohorte“ von der Universität Duisburg-Essen kommt: Professor Karl-Heinz Jöckel, Direktor des Instituts für Medizinische Informatik, Biometrie und Epidemiologie. In dieser in ihrer Dimension bislang einmaligen Langzeitstudie werden rund 200.000 Deutsche darauf untersucht, welchen Einfluss genetische Vorprägung, Umweltbedingungen und Lebensstil auf Entstehung, Früherkennung und Prävention von Volkskrankheiten haben. Das Universitätsklinikum gehört zu den bundesweit 18 Studienzentren dieser auf Jahrzehnte angelegten Langzeituntersuchung.

Im Laufe der vergangenen Jahre, insbesondere auch nach der Fusion 2003, ist die Zusammenarbeit und die Verflechtung mit anderen wissenschaftlichen Disziplinen an den Standorten Duisburg und Essen stetig gewachsen. Das betrifft traditionell nahe Fächer wie Chemie und Biologie ebenso wie Ingenieur- und Naturwissenschaften. Im Gesamtkontext sei die medizinische Forschung immer stärker naturwissenschaftlich geprägt, andererseits seien Naturwissenschaften ebenso auf praktische Medizin angewiesen, so Nagel. „Wir brauchen eine starke Universität!“ Und: „Wir brauchen die Kultur der Universität!“

Am deutlichsten ausgeprägt ist das Zusammenwirken aus anderen Disziplinen in die Medizin (und umgekehrt) im Zentrum für Medizinische Biotechnologie ZMB. „Damit ist eine Situation geschaffen worden“, führt Nagel aus, „wo sich Naturwissenschaften und Medizin treffen, wo sich Stärken hervorragend zusammenführen lassen.“

„Zusammen“ – dafür steht im Klinikum auch die Universitätsallianz Metropole Ruhr UAMR. Die Universitäten hier sind gemeinsam für die Region verantwortlich, umso wichtiger ist auch die Absprache, wer für welche Schwerpunkte verantwortlich zeichnet. Das Klinikum der Universität Duisburg-Essen ist mit der Medizinischen Fakultät ein Schwerpunktstandort, an dem neueste Forschungsergebnisse unmittelbar in die medizinische Versorgung der Patienten einfließen – und in die Ausbildung des medizinischen Nachwuchses. Daraus ergibt sich seine große Bedeutung für den Lebensraum Ruhrgebiet.





2008 2003

Lothar Zechlin: Die Fusion – Ein Rückblick

Im Verlauf des Jahres 2002 wurde klar, dass die nordrhein-westfälische Landesregierung Ernst mit ihrer Absicht machen wollte, die beiden Universitäten-Gesamthochschulen (UGH) in Essen und in Duisburg zu verschmelzen. Was zunächst nur Gegenstand einer externen Expertenkommission, ministerieller Gesprächsrunden und hochschulinterner Gremien war, zog rasch die Aufmerksamkeit der überregionalen Öffentlichkeit auf sich und wurde zu einem spektakulären Projekt. Das lag einerseits an der Ungewöhnlichkeit und Größe des Vorhabens, andererseits aber auch an seinen spezifischen Begleitumständen: Immerhin war ein öffentlich ausgetragener Machtkampf zwischen fusionswilliger Regierung und fusionsunwilligen Hochschulen zu besichtigen, wurde eine der wenigen Rektorinnen in Deutschland durch den Senat ihrer Hochschule im zweiten Anlauf mit Zweidrittelmehrheit abgewählt, untersagten verwaltungsgerichtliche Entscheidungen der Landesregierung die Einsetzung eines Gründungsrektors und musste ein Ministerialbeamter als „Staatskommissar“ übergangsweise eine Hochschule leiten.

Im Rückblick klärt sich manches. Inzwischen gibt es innerhalb und außerhalb Deutschlands eine ganze Reihe von Netzwerken, organisierten Kooperationen, partiellen Zusammenschlüssen und Fusionen, so dass sich das Spektakuläre verflüchtigt. Durch die vielen Erfahrungen lassen sich die organisationalen Eigenheiten von Fusionsprozessen im Hochschulbereich und ihre „kritischen Erfolgsfaktoren“ besser bestimmen und vielleicht sogar Aussagen darüber treffen, ob sie erfolgreich waren. Hinterher ist man eben immer

schlauer. Der nachfolgende Rückblick wird deshalb versuchen, den Fusionsprozess nicht primär als „Ereignisgeschichte“ zu rekapitulieren, sondern ihn eher analytisch zu erfassen.

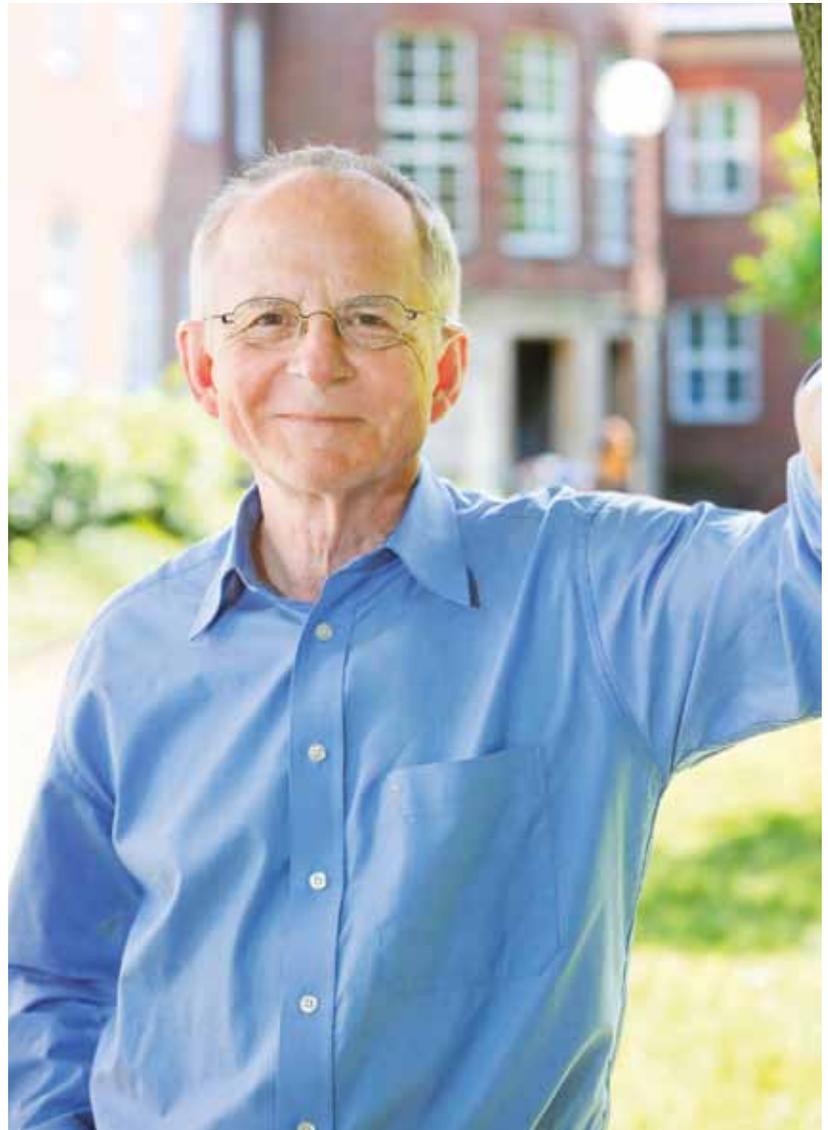
Fusionen und Strategie

Fusionen sind strategische Projekte. Durch wachsende gesellschaftliche Anforderungen, sinkende Grundausrüstung und gleichzeitigen Wettbewerb um Reputation geraten Hochschulen unter Druck, ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen und öffentlich sichtbar zu machen. Weil niemand auf allen Gebieten in gleicher Weise hervorragend sein kann, erfordert das eine Schwerpunktsetzung, die Bildung eines für die Hochschule spezifischen „Profils“. Während große Hochschulen dabei über genug Masse verfügen, die es ihnen erlaubt, ihre Qualität in den Schwerpunkten zu vertiefen und dennoch ein breites Spektrum an Disziplinen mit der Möglichkeit interdisziplinärer Zusammenarbeit beizubehalten, ist dies bei kleineren Hochschulen schwieriger. Bei ihnen führt die Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte schnell zu einer Einengung ihres disziplinären Spektrums in Forschung und Lehre. Das kann, insbesondere wenn es mit gezielten Kooperationen unterhalb einer Fusion verbunden ist, eine erfolgreiche Strategie sein (wie etwa bei der Universität-Gesamthochschule Paderborn, die statt auf Wachstum durch Fusion auf Verkleinerung und Spezialisierung zu einer „Universität des Informationszeitalters“ gesetzt hat), ruft aber auch die Gefahr hervor, zu einem randständigen Nischenanbieter zu werden.

Hier liegt der strategische Sinn von Fusionen vor allem kleiner und mittelgroßer Hochschulen. Sie ermöglichen ihnen, durch Zusammenlegung ihrer akademischen Disziplinen wissenschaftliche Schwerpunkte mit einer größeren „Tiefenschärfe“ zu bilden und dennoch ein breites Spektrum an Disziplinen mit der Möglichkeit ihrer interdisziplinären Verknüpfung aufrechtzuerhalten. Kurz gesagt besteht ihr strategischer Sinn in der Möglichkeit, neu gewonnene Quantität in vertiefte Qualität zu verwandeln.

Es ist wichtig, sich diese strategische Grundidee vor Augen zu halten, denn damit sind auch die Kriterien

Zur Person: Prof. (em.) Dr. Lothar Zechlin war vom 1. Oktober 2003 bis 31. Dezember 2006 Gründungsrektor und anschließend bis 31. März 2008 Rektor der Universität Duisburg-Essen. Zuvor war er Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg und seit 1999 Rektor der Karl-Franzens-Universität Graz. Unter seiner Leitung wurden gemeinsam mit dem Gründungssenat und dem Gründungsrektorat die Campus- und Fächerprofile neu geordnet, tragfähige Strukturen geschaffen und moderne Steuerungs- sowie Arbeitsprozesse etabliert. Nach Beendigung der Gründungsphase lehrte und forschte Zechlin von 2008 bis 2012 als Professor für Öffentliches Recht am Institut für Politikwissenschaft der Universität Duisburg-Essen. Seine Erfahrung im Management einer Hochschulfusion brachte er 2008 beim Zusammenschluss der drei Straßburger Universitäten ein.



für den Erfolg einer solchen Unternehmung benannt. Es geht nicht nur um die erfolgreiche organisationale Verschmelzung in dem Sinne, dass in eine durcheinandergewirbelte Organisation am Ende wieder Normalität und Stabilität einkehrt („Erfolg 1“), sondern der „Merger“ ist lediglich ein Mittel zur Erzielung höherer Leistungen in Forschung und Lehre („Erfolg 2“). Ob das gelungen ist, lässt sich erst nach einiger Zeit und mit einigem Abstand beurteilen und hängt davon ab, ob die mit den Strukturveränderungen geschaffenen *Möglichkeiten* zu Synergien auch *tatsächlich genutzt* worden sind. In der Fusionsliteratur werden deshalb die Phasen der strategischen Planung („Pre-Merger“) und der eigentlichen Verschmelzung („Merger“) von der Integrationsphase („Post-Merger“) unterschieden, in der erst die erwarteten positiven Ergebnisse eintreten. Viele Fusionen scheitern an dieser Komplexität. In der Planungsphase besteht die größte Gefahr in realitätsferner Euphorie und der Demonstration von Macht statt nüchterner Analyse, in der Verschmelzungsphase in der ausschließlichen Konzentration auf binnenorientierte Strukturentscheidungen, bei der der Kontakt zur Außenwelt verloren geht (Stephan Jansen spricht von „anstrengenden Prozessen der Selbstbeschäftigung“), und in der Integrationsphase in der Illusion, man habe es ja geschafft, das Projekt sei bereits erfolgreich abgeschlossen und man müsse nicht mehr kontinuierlich an der Erarbeitung der spezifischen Fusionsgewinne weiterarbeiten.

Hier geht es hauptsächlich um die Merger-Phase, für die das Errichtungsgesetz als Zeitraum die Jahre

2003 – 2006 zur Verfügung gestellt hatte. Ihr Ziel bestand darin, eine neue Organisation zu schaffen, in der sich die Beteiligten mit der Aussicht auf höhere Leistungen als zuvor wieder ihren eigentlichen Aufgaben in Forschung, Lehre und Nachwuchsausbildung zuwenden könnten. Darin bestünde dann der „Erfolg 1“. Ob sich diese Aussicht hat verwirklichen lassen und tatsächlich höhere Leistungen erzielt wurden („Erfolg 2“), lässt sich erst mit einem erheblichen zeitlichen Abstand beurteilen. Im Jahr 2013 sollte aber genug Zeit verstrichen sein, um den Blick auf dieses strategische Ziel des Projektes richten zu können. Mittlerweile müssten deshalb Aussagen zu der Frage möglich sein, ob sich das Ganze eigentlich gelohnt hat.

Fusionsplanung:

Die Politik der zwei Geschwindigkeiten

Bei dem Übergang von der Planungs- in die Merger-Phase war es ein kluger Schritt der neu ins Amt gekommenen Wissenschaftsministerin Hannelore Kraft, im Frühjahr 2003 eine gemeinsame Findungskommission der beiden Universitäten und des Ministeriums einzusetzen, die nur einstimmig einen Vorschlag für die Besetzung der Position des Gründungsrektors machen konnte. Damit setzte sie sich von dem Vorgehen ihrer Vorgängerin ab, die mit dem Versuch einer einseitigen Ernennung ohne Beteiligung der Hochschulen eine denkbar unglückliche Symbolik in die Welt gesetzt hatte und dabei gescheitert war. Durch diesen Kurswechsel war der für die Pre-Merger-Phase charakteristische Machtaspekt in den Hintergrund getreten,

und es konnte sich, wenn auch mit einem Dreivierteljahr Verzögerung, im Herbst 2003 ein Gründungsrektorat konstituieren, dessen Aufgabe darin bestand, bis Ende 2006 die Verschmelzung zu realisieren. Rasches Handeln war geboten, denn allzu lange hatte die „anstrengende Selbstbeschäftigung“ in Form interner Grabenkämpfe und Blockaden schon angedauert, woran auch das kluge und angemessene Verhalten des zwischenzeitlich agierenden ministeriellen „Gründungsbeauftragten“ wenig hatte ändern können.

Das Gründungsrektorat legte seinem Handeln eine Planung zugrunde, die auf der „Politik der zwei Geschwindigkeiten“ beruhte. Der Organisationsplan mit der neuen Grundarchitektur der Universität sollte noch im Frühjahr/Sommer 2004, also schnell (und das bedeutete: zentral) entschieden werden. Darin lag die logische Voraussetzung für die dringliche Neuformierung der universitären „Kernprozesse“ Forschung, Lehre und Nachwuchsausbildung, mit der sich die Energie der Universität wieder mehr auf die Erbringung von Leistungen für ihre Umwelt in Wirtschaft und Gesellschaft richten könnte. Die dafür erforderlichen „akademischen“ Entscheidungen konnten allerdings erst nach der Neukonstituierung der Fachbereiche getroffen werden, da sie auf nur dezentral vorhandene fachliche Kompetenzen angewiesen sind, die wiederum noch nicht aktionsfähig waren. Da fast alle Fächer doppelt vorhanden waren, musste in dem Organisationsplan entschieden werden, welche von ihnen zusammengelegt und auf welchem

Campus sie angesiedelt sein sollten. Wie bei einem Haus die Größe der Grundfläche und die Anzahl der Stockwerke feststehen und der Rohbau errichtet sein müssen, bevor die Bewohner über den Zuschnitt und die Ausgestaltung ihrer Wohnungen entscheiden und mit ihrem Einzug endlich „Leben in die Bude“ bringen können, galt dies auch für die Fachbereiche in der neuen Universität. Sie sollten sich möglichst schnell konstituieren, auch weil damit die Chance geschaffen war, die vergangenheitsorientierte *Herkunftsidentität* („Wir sind Essener“, „Wir sind Duisburger“) durch eine zukunftsorientierte *Fachidentität* („Wir sind Anglisten“, „Wir sind Physiker“) zu überwinden. Dazu musste aber zunächst geklärt sein, auf welchem Campus und in welcher Organisationsform (2-stufiger Aufbau mit vielen kleinen Fachbereichen oder 3-stufiger Aufbau mit wenigen großen Fakultäten, die in sich jeweils mehrere Fachbereiche versammeln) die Konstituierung erfolgen sollte.

Damit wäre dann eine zweite Phase eingeleitet, in der die anfänglich ausschließlich zentrale Steuerung des gesamten Fusionsprozesses durch das Rektorat (eine Art „Ausnahmestand“) um eine stärker dezentrale Selbststeuerung und Selbstverantwortung der neuen Fachbereiche ergänzt würde. Universitäten von der Größenordnung, in die die UDE hineingewachsen ist, lassen sich im „Normalbetrieb“ nicht mehr ausschließlich zentral steuern. Ihre zielgerichtete Entwicklung bedarf eines Abgleichs zwischen zentraler und dezentraler Steuerung. Deshalb sollten im Verlauf des Jahres 2005 Methoden und Instrumente einer strategischen

Entwicklungsplanung implementiert werden, zu deren Aufgaben die Neukonzipierung der Studiengänge und die Einrichtung von fakultätsübergreifenden, zentral geförderten Forschungsschwerpunkten gehörte. Damit sollten die fusionsspezifischen Möglichkeiten der Interdisziplinarität und die Umverteilungsmöglichkeiten genutzt werden, die sich aus der deutlichen Vergrößerung des Lehrkörpers pro Disziplin ergeben hatten.

Wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, kann dies zu Lasten ihrer Qualität gehen.

Auch hier gilt: Hinterher ist man immer klüger! Andererseits kann man nicht abwarten, bis auch noch die letzten Zweifel beseitigt sind, sondern ist gezwungen, Entscheidungen unter den Bedingungen von Ungewissheit zu treffen. Diese Diskrepanz sollte dadurch überwunden werden, dass im Jahr 2006 das Thema Qualität erneut, dann allerdings mit mehr Ruhe und Zeit, in das Blickfeld genommen und in einer stärker systematischen Weise kontinuierliche Verbesserungen und gegebenenfalls Korrekturen der getroffenen Entscheidungen eingeleitet werden sollten. Dazu sollten die Grundlagen für ein System der Qualitätsentwicklung gelegt werden. Im Ergebnis befreite sich das Rektorat durch diese Vorgehensweise von dem Anspruch, eine „perfekte“, bis in das Jahr 2006 durchkomponierte Planung vorzulegen, die dann wegen ihrer Fehlerlosigkeit gegen Kritiker mit aller Macht hätte durchgepaukt werden müssen, und wählte stattdessen eine Methodik, in der zunächst eher grob gerasterte Strukturen und Rahmensetzungen geschaffen wurden, die im Zuge ihrer Umsetzung in reflexiven Schleifen überprüfbar und korrigierbar blieben.

Diese Grobplanung wurde in insgesamt 48 Teilprojekte heruntergebrochen, die jeweils einem der sechs Rektoratsmitglieder verantwortlich so zugeordnet waren, dass ersichtlich war, welche Ergebnisse 2004, 2005 und 2006 erreicht sein sollten. Das zugehörige Projektmanagement trug dazu bei, dass das Rektorat die Übersicht behielt (ein wichtiger Faktor von Beruhigung und Entlastung!), sorgte für Transparenz in die Universität hinein (in der Anfangsphase gab es regelmäßig

Fusionsplanung

2004 Strukturen

- Fächerallokation mit komplementären Campusprofilen
- Aufbauorganisation: 2 oder 3 Ebenen?
- Konstituierung der Fachbereiche und zentralen Dienstleistungseinrichtungen (Zentralverwaltung, Bibliotheken, IT u. a.)

2005 Prozesse

- Entwicklungsplanung + Dezentralisierung
 - Gesamtuniversitäre Zielvorgaben (universitäres Profil)
 - Dezentrale Entwicklungsplanung
 - Kontraktmanagement zwischen zentraler und dezentraler Ebene
- Interne Budgetierung und Controlling
- Bologna-Studiengänge, überfakultäre Forschungsschwerpunkte

2006 Optimierung

- Institutionelle Evaluation
- Überprüfung der Strukturen und Prozesse

öffentliche Info-Veranstaltungen des Rektorates: „Was haben wir im vergangenen Semester geschafft? Was wollen wir im kommenden Semester erreichen?“) und legte die Basis für regelmäßige Auswertungen und Nachbesserungen (wozu auch ein gemeinsamer Workshop mit den Dekanen im Jahr 2006 gehörte).

Campusprofile

Die Zusammenlegung der Fächer sollte zu möglichst *komplementären* Campusprofilen mit der Möglichkeit *interdisziplinärer* Vernetzung auf dem jeweiligen Campus führen. Dies ist, mit begründeten Abweichungen bei der Mathematik und den Bauingenieuren und unter Abgabe von Studiengängen an andere Hochschulen (Landschaftsarchitektur, Design), weitgehend gelungen. Eine Ausnahme bilden die Wirtschaftswissenschaften. Der Versuch, die gesamte Betriebswirtschaftslehre in Duisburg zu konzentrieren, um mit den dortigen Ingenieurwissenschaften und Teilen der Naturwissenschaften einen „TU Campus“ zu bilden, und im Gegenzug die Volkswirtschaftslehre mit den Gesellschaftswissenschaften in Essen mit der Zielsetzung anzusiedeln, mit den dort vorhandenen Geisteswissenschaften einen Sozial-, Wirtschafts- und kulturwissenschaftlichen Schwerpunkt zu bilden, der neben der Medizin und den Life Sciences das dortige Campusprofil bestimmen würde, scheiterte. Hierzu trug nicht nur der massive Widerstand innerhalb und außerhalb der Universität bei: Der Senat votierte bei der Behemmensherstellung nahezu einstimmig gegen diese Pläne und die Lokalpolitik in beiden Städten stand

Kopf. Letztlich ausschlaggebend war vielmehr, dass die für Duisburg vorgesehene zusammengelegte Betriebswirtschaftslehre eine derartig hohe Anzahl von Studienplätzen auf sich vereinigt hätte, dass die Räumlichkeiten hierfür nicht ausgereicht hätten. Zu den ohnehin erforderlichen Neu- und Umbauten wären in einem erheblichen Umfang weitere Raumprobleme hinzugekommen, so dass statt inspirierender Synergien das Gespenst jahrelangen Hin- und Herziehens sichtbar wurde. Stattdessen wurde ein Kompromiss vereinbart, nach dem zwar in Duisburg die „Mercator School of Management“ gebildet wurde, BWL aber – beschränkt auf die Bachelorphase – auch in Essen angeboten werden sollte, um dann die weitere Entwicklung abzuwarten und gegebenenfalls später Korrekturen vorzunehmen („Zwei Geschwindigkeiten“). In dieser Situation wird der Unterschied zwischen der Neugründung einer Universität auf der grünen Wiese und dem Umbau einer bereits vorhandenen Organisation deutlich. Das angestrebte „ideale“ Profil der beiden Campi und das tatsächlich realisierte Profil lassen sich gut in den nachfolgenden Bildern visualisieren.

Entwicklungsplanung und Ressourcenverteilung

Nachdem sich die neuen Fachbereiche konstituiert hatten, waren auf der dezentralen Organisationsebene die „Counterparts“ des Rektorats für eine gemeinsam getragene Entwicklungsplanung entstanden. Dazu bedurfte es der Klarheit über Methoden und Instrumente. Das Ziel bestand darin, sowohl den Fachbereichen eine eigenverantwortliche, aber in eine

„Ideales“ Profil



Realisiertes Profil in 2004



gesamtuniversitäre Profilbildung eingepasste Selbststeuerung zu ermöglichen, wie auch das Rektorat zu einer gesamtuniversitären, aber mit den tatsächlichen Möglichkeiten der Fachbereiche kompatiblen Strategiebildung und -umsetzung zu befähigen.

Das bedeutete, dass zunächst für die Ebene der *Gesamtuniversität strategische Zielsetzungen* ent-

wickelt und festgelegt werden mussten. Das Rektorat hat deshalb noch im Wintersemester 2003/2004 in Abstimmung mit dem Gründungssenat als „ersten Aufschlag“ für die Handlungsfelder „Profilbildung“, „Entwicklungsplanung“, „Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs“, „Studium, Lehre, Weiterbildung“, „Internationalisierung“, „Gleichstellung“, „Qualitätssicherung“, „Personalentwicklung“, „Budgetsystem“, „Information und Kommunikation“ sowie „Verwaltungsfusion“ strategische Ziele festgelegt und später in Form von mittelfristigen Leitlinien und konkreteren Entwicklungszielen für den Zeitraum 2005 – 2006 präzisiert. Parallel dazu legte es nach der Neukonstituierung der Fachbereiche in der zweiten Jahreshälfte 2004 deren *Stellenausstattung für Professuren und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* fest. Das war erforderlich, weil die Fachbereiche für ihre Planung ihre Ressourcenausstattung kennen mussten. Es ging aber auch darum, ihre durch die Zusammenlegung stark angewachsene Größe auf ein angemessenes Niveau zurückzuführen, um aus den Einsparungen Investitionen in andere Bereiche zu ermöglichen. Es war nicht einfach, in dieser Frage entscheidungsfähig zu werden, denn es gibt keine eindeutigen Kriterien dafür, worin eine „angemessene“ Stellenausstattung besteht. Als „plausibler Zugriff“ wurden deshalb Vergleichsdaten zu der Ausstattung und den Leistungsergebnissen der Fächer in anderen nordrhein-westfälischen Universitäten entwickelt (zum Beispiel Absolventen oder Drittmittel pro Professur) und mit denen der UDE verglichen. Hier nutzten auch die Vorarbeiten, die der zu

Beginn des Jahres 2003 für neun Monate eingesetzte „Staatskommissar“ durchgeführt hatte. Auf dieser Grundlage konnten dann die zu erbringenden Einsparungen bis in das Jahr 2010 hinein festgelegt werden.

Nachdem die Fachbereiche ihre eigenen mittel- und kurzfristigen Entwicklungsziele erarbeitet hatten, konnten im Sommer 2005 Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Rektorat und Fachbereichen verhandelt und abgeschlossen werden. Hierfür waren spezifische Formulare mit Angaben zu den gemeinsamen Entwicklungszielen in den genannten Handlungsfeldern, den zu ihrer Realisierung vereinbarten Leistungen der Fachbereiche und den Kriterien entwickelt worden, anhand derer man feststellen wollte, ob die Leistungen und Ziele erreicht worden sind. Parallel dazu wurde ein 3-gliedriges Budgetierungssystem entwickelt, das neben der Grundausstattung und einer leistungsabhängigen Budgetierungskomponente als „3. Säule“ Innovationsmittel vorsah, die im Zusammenhang mit den Ziel- und Leistungsvereinbarungen vergeben wurden.

Insgesamt war mit diesem strategisch ausgerichteten Kontraktmanagement innerhalb der neugeschaffenen *Struktur* ein kommunikativer, ziel- und ergebnisbezogener *Prozess* in Gang gesetzt worden, der die Herausbildung einer neuen Identität stärkte und durch partielle Dezentralisierung der Größe der fusionierten Universität gerecht wurde. Auch war es im Bereich der Forschungsförderung gelungen, das hehre Ziel der *Interdisziplinarität in eine konkrete Organisationsform* zu überführen, indem mit zentralen Mitteln

(„institutional seed money“) fakultätsübergreifende Forschungsschwerpunkte eingerichtet oder (so im Fall der Ostasienwissenschaften) stabilisiert wurden. Es handelte sich um die Nanowissenschaften (Physik, Ingenieurwissenschaften, Medizin), die empirische Bildungsforschung (Erziehungswissenschaft, Psychologie, Didaktiken der naturwissenschaftlichen Lehramtsfächer), die Medizinischen Biowissenschaften (Medizin, Biologie, Chemie) und die Urbanen Systeme (Geisteswissenschaften, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften). Sie sollten vor allem Drittmittel für koordinierte Forschungsprogramme einwerben und ihre gebündelten Kompetenzen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, zum Beispiel in strukturierten Promotionsprogrammen, einsetzen.

Evaluation und Qualitätsentwicklung

Die Entwicklungsgespräche zwischen Rektorat und Fachbereichen sollten alle zwei oder drei Jahre stattfinden und in Ziel- und Leistungsvereinbarungen münden. Als Gesprächsgrundlage für die zukünftigen Runden wurden allerdings gründlichere Situationsanalysen erforderlich, als es in der Anfangsphase des Jahres 2005 möglich war. Deshalb wurde zum einen ein System interner *institutioneller Evaluation* aufgebaut, in dem sich Fachbereiche und zentrale Einrichtungen mit einem kritischen Selbstbericht und einer anschließenden externen Peer Evaluation einer Bewertung unterziehen und aus den Ergebnissen Folgerungen für die internen Ziel- und Leistungsvereinba-



rungen ziehen. Da diese Evaluationen ca. alle 6–7 Jahre stattfinden sollten, waren für jede zweite oder dritte Runde des Kontraktmanagements vertiefte Informationen zu erwarten. Strukturell wurde dieser Bereich nicht als eigenständige Organisationseinheit aufgestellt, sondern an das in Essen bestehende Hochschuldidaktische Zentrum (ZfH) angedockt, das nach Mainzer Vorbild zu einem Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung in Duisburg ausgebaut wurde. Parallel zu diesem „weichen“, interpretativen Zugang sollten aber zum anderen auch „harte“ Zahlen und Fakten systematischer herangezogen werden. Deshalb wurde ein *Controlling* mit der Aufgabe aufgebaut, leistungsbezogene Kennzahlen zu Studium, Forschung und wissenschaftlichem Nachwuchs im historischen Zeitverlauf und im aktuellen Quervergleich zu anderen NRW-Universitäten aufzubereiten. Und da die Umsetzung all der geplanten Veränderungen auf das Handeln kompetenter und motivierter Personen angewiesen ist, wurde schließlich auch mit dem Aufbau einer *Personalentwicklung* begonnen.

Zum „Auftakt“ kontinuierlicher Qualitätsentwicklung wurde übrigens im Jahre 2006 die Arbeit des Gründungsrektorates selbst evaluiert. Als Nachbesserungsbedarfe wurden unter anderem suboptimale Fachbereichsstrukturen, die Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Abstimmung mit den anderen Ruhrgebietsuniversitäten, Berufsmanagement, Intensivierung der planerischen Kompetenzen in der Zentralverwaltung, Verknüpfung der drei Steuerungsinstrumente Strategieentwicklung, Ziel- und

Leistungsvereinbarungen und Institutionelle Evaluation, die IKM-Leitungsstrukturen und Diversity Management genannt. Seitdem sind die Universitätsbibliothek (2007), die Fachbereiche Gesellschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften (2008), das Zentrum für Informations- und Mediendienste und das ZfH selbst (2009), der Fachbereich Bildungswissenschaften und die Zentralverwaltung (2010) sowie die in der Fusion gebildeten Forschungsschwerpunkte (2012) bewertet worden.

War die Fusion erfolgreich?

Die Erfolgskriterien einer Fusion, so hatten wir oben definiert, bestehen darin, dass die wichtigsten Prozesse, also Lehre, Forschung und Dienstleistungen, innerhalb der neuen Strukturen mit der Aussicht auf höhere Qualität als zuvor wieder integriert ablaufen (Erfolg 1) und in der Post-Merger-Phase tatsächlich zu besseren Ergebnissen geführt werden, als dies ohne die Fusion möglich gewesen wäre (Erfolg 2).

Dass die eigentliche Merger-Phase erfolgreich abgeschlossen worden ist, scheint auf der Hand zu liegen. Im Nachhinein lässt sich zwar erkennen, dass man manches besser hätte machen können. Dazu scheint insbesondere die hybride Aufbauorganisation mit den großen, fachübergreifend organisierten Geistes- oder Ingenieurwissenschaften und den kleinen, disziplinär organisierten Naturwissenschaften zu gehören, was im Hinblick auf die Rollenverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene bei der Entwicklungsplanung nicht unproblematisch ist. Im Großen und

Ganzen aber war die Umstrukturierung erfolgreich. Sie hat in Forschung, Lehre, Nachwuchsausbildung und den Dienstleistungen zu stabilen Prozessen geführt, die in der Integrationsphase weiterhin kontinuierlich verbessert werden müssen. Dazu, das muss fairerweise erwähnt werden, hat auch beigetragen, dass die Landesregierung erhebliche zusätzliche Mittel insbesondere für neue Labore und Bauten in den Naturwissenschaften zur Verfügung gestellt hat. Eine Auflistung aus dem Frühjahr 2006 enthält fest zugesagte und zum Teil schon realisierte (Um-)Bauten, die sich zu mehr als 50 Mio. Euro als „fusionsbedingt“ und zu knapp 45 Mio. Euro als „weitere“ Maßnahmen erweisen. Als Sparmodell, wie ursprünglich propagiert, hat sich die Fusion nicht erwiesen. Sollten andere Bundesländer (man denke an die Diskussionen um die BTU Cottbus und die FH Lausitz) ähnliche Projekte beabsichtigen, sollten sie daran denken, dass Fusionen Investitionen sind: Man muss erst einmal zahlen, um daraus dann später Erfolge zu erzielen.

Wie steht es mit „Erfolg 2“, der wegen des langfristigen Ablaufs von Wirkungsketten erst nach einem gewissen Zeitablauf eintritt? Zumindest *ein* Erfolg besteht darin, dass die Fusion eine höhere Sichtbarkeit der UDE nach sich gezogen hat. Das ist zu einem erheblichen Teil die Folge des Größenwachstums, das unter anderem zu einer vermehrten Berücksichtigung bei nationalen oder internationalen Rankings führt. Erst jüngst ist die UDE in dem weltweiten Times Higher Education Ranking aller Universitäten, die weniger als 50 Jahre alt sind, als eine von vier deutschen Universi-

täten unter den Top 100 eingeordnet worden. Bei dem FAZ-Ranking der 50 „einflussreichsten deutschen Ökonomen“ wird sie mit vier Wissenschaftlern aufgeführt, wobei keine andere Universität stärker vertreten ist. Unabhängig von allen Bedenken, die man gegenüber der Aussagekraft solcher Vergleiche hegen kann, hätten weder die frühere UGH Essen noch die UGH Duisburg einen solchen Sprung in die Gazetten geschafft. Es ist aber auch die Folge von Entscheidungen, die seinerzeit innovativ waren und mit denen mittlerweile eine ganze Reihe anderer Universitäten öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen, zum Beispiel der Einstieg in eine systematische Qualitätsentwicklung oder das Prinzip, Juniorprofessuren grundsätzlich nur mit Tenure Track auszuschreiben.

Und wie sieht es, jenseits von Sichtbarkeit, Renommee und Beauty Shows, mit messbaren Leistungen aus? Solche Messungen sind problematisch, weil ihre Kriterien mit Recht hoch umstritten sind. Insbesondere der Zugang, Drittmittel als Indikatoren für Forschungsstärke zu betrachten, ist in letzter Zeit in die Kritik geraten. Wenn man sich aber einmal auf die Beurteilungsdimensionen Absolventinnen und Absolventen, Drittmittel sowie Promotionen pro Professur einlässt und als Vergleichsgegenstand den Durchschnitt aller Universitäten in Deutschland und in NRW heranzieht, dann ergeben die Zahlen (die hier aus Platzgründen leider nicht abgedruckt werden können) kein eindeutiges Bild. Der für die eigentliche Mergerphase erwartete *fusionsspezifische Leistungseinbruch* drückt sich zwar in dem Rückgang der Drittmittelleinnahmen

im Jahr 2004 aus, bei den Studien- und Promotionsabschlüssen werden diese Effekte jedoch nicht sichtbar. Die für die Integrationsphase ab dem Jahr 2007 erwartete *fusionsspezifische Leistungssteigerung* ist zwar in allen Dimensionen eingetreten, dies gilt aber auch für andere Hochschulen. Interessanterweise trifft diese Aussage auch für die Universitäten Paderborn, Siegen und Wuppertal zu, die im Jahr 2002 den beiden früheren Hochschulen in Duisburg und Essen am ähnlichsten waren, aber andere strategische Optionen als die einer Fusion eingeschlagen hatten. Sie alle sind eben auch nicht untätig gewesen. Alles, was sich auf die Frage nach dem „Erfolg 2“ antworten lässt, scheint deshalb zu sein, dass die strategische Option „Fusion“ zwar erfolgreich gewesen ist, sie sich also „gelohnt“ hat, dass es damals aber möglicherweise auch andere Optionen gegeben hätte, die nicht von vornherein aussichtslos gewesen wären. Solche Überlegungen gehören in die Phase der strategischen Planung und sollten bei zukünftigen Fusionsvorhaben gründlich berücksichtigt werden.

Vielleicht wäre es deshalb auch viel klüger, jetzt, mit dem Abstand von 10 Jahren, die heutige UDE einmal durch ein Internationales Expertenteam auf die Frage hin evaluieren zu lassen, wie die spezifischen Fusionschancen der Interdisziplinarität genutzt worden sind und wo noch ungenutzte Potentiale liegen. Vielleicht ließe sich unter dem Gesichtspunkt der Sichtbarkeit auch die symbolisch heiß aufgeladene Frage des Namens der Universität und seine Verbindung mit dem Namen Gerhard Mercator noch einmal aufnehmen. Einem solchen Team sollten Personen



angehören, die in Hochschulfusionen auch außerhalb Deutschlands (zum Beispiel in England, Dänemark, Belgien, Frankreich) mitgewirkt oder solche Projekte beforscht haben. Das hätte den Vorteil, dass man mit den dabei gewonnenen Erkenntnissen statt vergangenheitsbezogener abschließender Bewertungen zukunftsbezogen an kontinuierlichen Verbesserungen arbeiten kann.

Eine letzte Bemerkung muss noch gemacht werden: Fusionen sind Veränderungsprojekte, die den Akzent zwar auf Strukturveränderungen legen, dabei aber auf die organisationale „Passung“ mit Personen und ihrem professionellen Handeln angewiesen sind. Ohne das

„Mitziehen“ des Gründungssenates und seiner Vorsitzenden, ohne die enorm wichtige Arbeit der Dekane und der Bibliotheksdirektion, ohne das Engagement der vielen „Fusionsunterstützer“ auf den unterschiedlichen Ebenen vor Ort und ohne das Zusammenraufen der Mitglieder des Gründungsrektorates über campusbezogene, disziplinäre und wissenschaftspolitische Grenzen hinweg wäre das alles nichts geworden. Der eigentliche Erfolgsfaktor der Fusion bestand genau darin, dass sie sich von einem Projekt, das auf externen Druck hin befolgt werden sollte, zu einem selbst betriebenen Gemeinschaftsprojekt entwickelt hat.

2007

7. Dezember

Gründung der gemeinnützigen Stiftung EduScia zur Förderung von exzellenter Wissenschaft, Forschung und Nachwuchs

14. September

Senat beschließt veränderte Grundordnung

19. Juli

Universität Duisburg-Essen unterzeichnet Verträge zur Gründung der ersten Studienbeitragsstiftung in NRW

22. Juni

Konstituierende Sitzung des Hochschulrats als weiteres zentrales Organ der Universität

05. Juni

Universität Duisburg-Essen erhält erstmalig das Total E-Quality Prädikat

12. März

Universität Duisburg-Essen, Ruhr-Universität Bochum und Universität Dortmund gründen die Universitätsallianz Metropole Ruhr UAMR

21. Februar

Unterzeichnung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Universität mit dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW bis Ende 2010

1. Januar

Hochschulfreiheitsgesetz des Landes NRW tritt in Kraft

2006

31. Dezember

Offizieller Abschluss der Gründungs- und Errichtungsphase der Universität Duisburg-Essen

24. November

Gründungsrektor Prof. Dr. Lothar Zechlin wird zum ersten Rektor der Universität Duisburg-Essen gewählt

12. Oktober

Unterzeichnung der ersten internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschulleitung mit den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung

23. Juni

Senat beschließt die Einführung von Studienbeiträgen ab dem Sommersemester 2007

29. April

Eröffnung des Universitätsarchivs

24. Februar

Senat beschließt, die gesetzlich vorgegebene Bezeichnung Universität Duisburg-Essen mit dem Kürzel UDE als Namen beizubehalten

2005

1. Oktober

Zusammenlegung der Datenverarbeitung der Bibliothek und Verwaltung zum Zentrum für Informations- und Mediendienste ZIM

23. Juni

Proteste der Studierenden auf dem Campus Duisburg und Essen gegen die geplante Einführung von Studienbeiträgen

20. Juni

Unterzeichnung der ersten internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen

2. Februar

Unterzeichnung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Universität mit dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW bis Ende 2006

2004

25. November

Universität Duisburg-Essen, Ruhr-Universität Bochum und Universität Dortmund gründen das gemeinsame Verbindungsbüro ConRuhr New York

1. Oktober

Zusammenführung der Universitätsbibliotheken in Duisburg und Essen

3. August

Erstes gemeinsames Vorlesungsverzeichnis der Universität Duisburg-Essen

14. Juli

Dr. Rainer Ambrosy wird Kanzler der Universität Duisburg-Essen

25. Mai

Erste Grundordnung der Universität Duisburg-Essen tritt in Kraft

21. April

Rektorat beschließt die künftige Allokation und Organisationsstruktur der Fächer

14. Januar

Kanzler Elmar Lengers, Essen, und Kanzler Carl-Friedrich Neuhaus, Duisburg, treten in den vorzeitigen Ruhestand

2003

1. Oktober

Prof. Dr. Lothar Zechlin tritt das Amt des Gründungsrektors an

1. Oktober

Erlass der Landesregierung NRW zur Einführung von Studienkonten

12. September

Platz 1 für die Universität Duisburg-Essen im Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten

27. Juni

Prof. Dr. Lothar Zechlin wird einstimmig von der Findungskommission als Gründungsrektor vorgeschlagen

13. Juni

Gründungssenat und Erweiterter Gründungssenat haben sich konstituiert

12. Juni

Entscheidung vom Oberverwaltungsgericht Münster zur Ablehnung der Klage und positiver Bescheid zur Berufung eines Gründungsrektors für die Universität Duisburg-Essen

26. März

Verwaltungsgericht Gelsenkirchen lehnt Eilantrag des ehemaligen Rektors und weiterer Mitglieder der Universität Essen ab

13. Februar

Bildung einer Kommission mit Vertretern der Universität Duisburg-Essen für die Findung des Gründungsrektors

12. Februar

Verwaltungsgericht Düsseldorf lehnt Eilantrag der ehemaligen Universität Essen gegen die Ernennung eines Gründungsrektors ab

11. Februar

Prof. Dr. Wilhelm Vossenkühl verzichtet auf das Amt des Gründungsrektors

22. Januar

CDU-Fraktion im Düsseldorfer Landtag reicht gegen die Fusion der Universitäten Essen und Duisburg eine Normenkontrollklage beim Landesverfassungsgericht Münster ein

2. Januar

NRW-Wissenschaftsministerin Hannelore Kraft setzt den Ministerialdirigenten Heiner Kleffner als Gründungsbeauftragten der Universität Duisburg-Essen ein

1. Januar

Gesetz zur Errichtung der Universität Duisburg-Essen tritt in Kraft – die Gesamthochschulen Duisburg und Essen sind aufgelöst

Elmar Lehmann: 1 + 1 = 3 ... oder mehr

War zu Ihrer Zeit als Essener Rektor in den 1990er Jahren schon absehbar, dass die Gesamthochschulen in strukturelle Schwierigkeiten kommen?

→ Ganz sicher. Eine der wesentlichsten Aufgaben des Gründungssenats war deshalb, all das loszuwerden, was an Gesamthochschulen erinnerte, und universitäre Strukturen zu schaffen. Manche Essener müssen das als besonders üble Ironie des Schicksals empfunden haben.

Worin lagen die größten Probleme der Gesamthochschulen?

→ In der Ausstattung. Als die Gesamthochschulen gegründet wurden, hatte das Land schon kein Geld mehr. Mit Beginn der leistungsbezogenen Mittelzuweisung gerieten folglich alle Gesamthochschulen in erhebliche Schwierigkeiten. Vor allem die Personalstruktur mit den sogenannten a- und b-Professuren und der geringen Zahl wissenschaftlicher Mitarbeiterstellen beeinträchtigte die Konkurrenzfähigkeit sehr stark. Daher wurden bei der Fusion die b-Professuren abgeschafft und in Mitarbeiterstellen umgewandelt. Darüber hinaus führte die Zusammenlegung von Essen und Duisburg zu einer weiteren Verbesserung der Strukturen und damit auch der Konkurrenzfähigkeit.

Aber?

→ Interessenkonflikte gab es insbesondere bei der Fächerverteilung auf die beiden Campi. Jeder wollte da seine Interessen durchsetzen, die natürlich auch politisch bedingt waren. Ein eher harmloses Beispiel ist die Namensgebung: Der interessante Vorschlag „Gerhard-Mercator-Universität Essen-Duisburg“ ist im Laufe der Umstrukturierungen schnell vergessen worden und

ohne Streit hat sich dann Duisburg-Essen durchgesetzt. Die Hauptaufgabe des Gründungssenats war es, die Standortkonflikte auszugleichen und zu vernünftigen Lösungen zu kommen. Durch die hervorragende Zusammenarbeit zwischen dem stellvertretenden Senatsvorsitzenden, Herrn Kollegen Söffker, und mir erzielten wir für die Universität ein sehr gutes Resultat. Es ist natürlich nicht alles so gegangen, wie wir uns das vorgestellt hatten, aber das meiste funktionierte. Und das eigentliche Austarieren der Fächer fand ja dann in der Amtszeit von Herrn Zechlin statt.

Was sollte die fusionierte Universität Duisburg-Essen als Universität auszeichnen?

→ Was das Profil der Universität Duisburg-Essen angeht, wurde anfangs noch nicht viel festgelegt. Wir waren vor allem damit beschäftigt, universitäre Strukturen zu schaffen und zu stärken. Es musste gewissermaßen erst einmal der Reifen geschaffen werden, um darauf dann ein Profil auszubilden. Durch die Zusammenlegung wurde in vielen Bereichen zunächst einmal Quantität geschaffen. Und daraus konnten dann die qualitativen Überlegungen bezüglich eines Profils entwickelt werden.

Welche Überlegungen zur Fächerverteilung wurden am Anfang gemacht?

→ Erste Priorität: Was nützt der Universität, was macht sie stark? Will man universitäre Strukturen haben, muss man starke, funktionierende und gut ausgestattete Fakultäten haben. Wir hatten die Vorstellung, dass jede Fakultät an nur einem Standort vorhanden ist. Das konnte man aber bei den Wirtschaftswissen-

schaften nicht umsetzen. Die Vielzahl an Studentinnen und Studenten konnte man auf einem Campus nicht unterbringen. Jetzt sind sie in Duisburg und in Essen, aber mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten. Bei der Mathematik war es zunächst eine Fakultät an zwei Standorten, die jetzt in Essen zusammengezogen ist. Rückblickend kann man sagen, dass es gelungen ist, universitäre Strukturen zu schaffen, beide Standorte sind „auf Augenhöhe“ und eins der wichtigsten Vorhaben ist gelungen: Die Studierenden müssen so wenig wie möglich pendeln. Aber – wir haben uns zwei Jahre mit solchen Dingen beschäftigt. In dieser Zeit konnten andere Universitäten ganz andere Projekte angehen. Mittlerweile ist die Universität aber so gut und so stark, dass sie sich behaupten kann.

Wie sind Sie im Gründungssenat mit den Klagen gegen die Fusion umgegangen?

→ Das hat uns im Gründungssenat nicht gekümmert. Musste es auch nicht.

Wie war die Stimmung in der Studierendenschaft?

→ Beide AStA-Vorsitzende in Duisburg und in Essen haben darauf gedrungen, dass die Fusion nicht auf dem Rücken der Studierenden ausgetragen werden darf. Aber die Studierenden waren insgesamt nicht skeptischer als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Stimmung im Gründungssenat war insgesamt relativ gelassen und sachlich.

Nach dieser Fusion hat es keine weitere an anderen Hochschulen gegeben...

→ In der Öffentlichkeit wurde die Fusion nicht als ganz stolperfrei wahrgenommen. Obwohl sie intern



in einigermaßen geordneten Bahnen abgelaufen ist, wurde sie von außen nicht als positiv gesehen, jedenfalls nicht als so vorbildhaft, als dass man noch eine weitere hätte anstreben wollen.

Die Universität Duisburg-Essen heute...

→ ... ist viel mehr als die Summe ihrer beiden Teile. Ich würde so sagen: $1 + 1 = 3$. Oder auch mehr...

Prof. (em.) Dr. Elmar Lehmann war von 1992 bis 1996 Rektor der Universität-Gesamthochschule Essen. Der Anglist war in den 1970er Jahren von der Ruhr-Universität Bochum nach Essen berufen worden. Als Vorsitzender des Gründungssenats der fusionierten Universität Duisburg-Essen im Gründungsjahr 2003 war er maßgeblich am frühen Aufbau der Hochschule beteiligt.

Universität, grenzüberschreitend

Ein Blick in frühere Vorlesungsverzeichnisse der Universitäten an der Ruhr offenbart eine Fülle von Partnerschaften. Diese fanden sich zwar in aller Welt – aber kaum einmal in der unmittelbaren Nachbarschaft. Es gab vielleicht Kontakte und Kooperationen zwischen einzelnen Personen, bestenfalls sogar Fakultäten – aber systematische Zusammenarbeit, die ganze Universität betreffend und umfassend? Fehlanzeige. Solchem stand nicht zuletzt das notorische „Kirchturmdenken“ im sogenannten Ruhrgebiet entgegen. Dies gehörte zu den Erfahrungen, die die Universität Duisburg-Essen in ihrer Fusionsphase in reichem Maße hat sammeln können, ja müssen. Gleichwohl – vielleicht war es gerade diese Fusion, die in der Hochschullandschaft an der Ruhr das Bewusstsein geweckt und geschärft hat, dass die Zukunft kaum „Einzelkämpfern“ gehören könne, sondern dass allein ziel- und zukunftsorientierte Kooperation der drei großen Universitäten im Interesse und zum Nutzen aller sein könne, dass daraus ein Mehrwert entstehen werde, der in der Summe die Einzelwerte seiner Teile übertreffe. „So wurde die Fusion zum Spiegel des veränderten Selbstverständnisses der Region“, wie es Rektor Professor Ulrich Radtke einmal formulierte.

Dass die Rektorate diesen großen Zusammenhang fest ins Auge gefasst hatten, bewiesen sie bereits im zweiten Jahr nach Gründung der Universität Duisburg-Essen. Es war ein überraschender Coup, als im Herbst 2004 die „Großen Drei“ dieser Region – die Ruhr-Universität Bochum, die Universität Dortmund (damals noch nicht TU) und die Universität Duis-

burg-Essen – eine gemeinsame Auslandsvertretung gründeten. Und diese nicht irgendwo, sondern im Herzen New Yorks, den Vereinten Nationen gegenüber. Bereits wenige Wochen zuvor hatte die Universitäts-Trias ein gemeinsames Projekt auf den Weg gebracht. Mit dem Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung RWI, dessen Präsident Professor Christoph M. Schmidt 2013 an der Spitze des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung stand, gründete sie eine zukunftsorientierte Eliteschmiede. Die Ruhr Graduate School in Economics, kurz RGS Econ, schrieb seitdem Erfolgsgeschichte.

Doch noch einmal nach Manhattan. Das gemeinsame Verbindungsbüro war von Anfang an erfolgreich und knüpft seitdem wertvolle Verbindungen zwischen der hiesigen Region und den USA. ConRuhr North America arbeitete so überzeugend, dass fünf Jahre später ein zweites gemeinsames Verbindungsbüro in Moskau folgte und 2011 eine (Doppel-)Vertretung der drei Universitäten in Südamerika. Angesichts der Bedeutung Brasiliens und des gesamten Subkontinents waren der damalige Bundespräsident bzw. der Bundesaußenminister bei der jeweiligen Eröffnung in Rio de Janeiro und São Paulo dabei. Professor Ulrich Radtke in einer ersten Zwischenbilanz: „Wir haben gute Kontakte zu Universitäten und wissenschaftlichen Austauschorganisationen neu geknüpft oder vertieft, die auf mehreren Feldern eine viel versprechende Perspektive erwarten lassen.“ Vereinbart ist ein engerer Austausch mit fünf Hochschulen, unter anderem der



Universität von Brasilia. Die ebenfalls beschlossene Kooperation des brasilianischen Nationalrats für Forschung, wissenschaftliche Entwicklung und Technologie CNPq, der Partnerorganisation der Deutschen Forschungsgemeinschaft DFG, mit den drei Ruhrgebietsuniversitäten ist die erste ihrer Art. Zusätzliche Impulse sind zu erwarten, das Jubiläumsjahr der Universität Duisburg-Essen fällt mit dem Deutschlandjahr in Brasilien zusammen, und Brasilien ist 2013 das Partnerland der Frankfurter Buchmesse – was hier bereits als Forschungsthema für Studierende ausgerufen wurde.

Die Gründung der Verbindungsbüros in Russland und Südamerika waren bereits markanter Bestandteil einer zwischenzeitlich institutionalisierten Zusammenarbeit, die im Frühjahr 2007 Schlagzeilen weit über die Region hinaus machte. Die drei Universitäten schlossen sich zur Universitätsallianz Metropole Ruhr zusammen, die mit ihrem Kürzel UAMR international zum Markenzeichen geworden ist. Unter ihrem Dach finden sich seitdem zahlreiche gemeinsame Projekte. Wohlgemerkt, die UAMR steht nicht für eine weitere Fusion, die drei Universitäten sind autonom geblieben. Aber sie markiert eine in dieser



Größenordnung bislang einmalige strategische Zusammenarbeit mit dem Ziel, das Ruhrgebiet national und international als Wissenschaftsstandort zu etablieren. Und es ist nicht nur schiere Größe, in kurzer Zeit wurde die UAMR auch zum erfolgreichsten Hochschulverbund der Republik und gilt noch darüber hinaus als Vorbild und Modell für institutionen- und städteübergreifende Kooperation in der Ruhrregion und darüber hinaus.

Die Strategie der UAMR baut gleichermaßen auf Kooperation und Wettbewerb auf, dafür stehen knapp 1.200 Professorinnen und Professoren, mehrere hundert Studiengänge, mehr als 20 gemeinsame Projekte in Forschung, Lehre und Verwaltung sowie 10 Sonder-

forschungsbereiche. Vor allem aber die über 100.000 Studierenden, die im Wintersemester 2013/14 an den UAMR-Universitäten immatrikuliert sein werden. Ihnen soll, so eines der ambitionierten Ziele, ein gemeinsamer Bildungsraum Ruhr zur Verfügung stehen, der RuhrCampus³. Darin können sie sich gewissermaßen frei bewegen und alle Serviceangebote jeder Universität nutzen, beispielsweise Bibliotheken. Die Immatrikulation an einer der drei Universitäten ermöglicht einen Zweithörer-Status an den beiden anderen ohne zusätzliche Kosten. Im Rahmen der „Civil Engineering Unit Ruhr“ haben die Universität Duisburg-Essen und die Ruhr-Universität Bochum einen bundesweit einzigartigen Lehr- und Forschungsverbund im Bereich des Bau- und Umwelt-Ingenieurwesens sowie des Computational Engineering gegründet.

Die Allianz soll ein selbstverständlicher, ja alltäglicher Bestandteil in Studium, Lehre, Forschung und auch Verwaltung werden und so nicht zuletzt die Identifikation mit der UAMR wie ihren Partneruniversitäten stärken.

Gemeinsam von der UAMR und der Stiftung Mercator wurde 2010 das Mercator Research Center Ruhr gegründet, kurz MERCUR, um die existierende strategische Zusammenarbeit noch gezielter zu fördern. Mit einem Fördervolumen von 22 Millionen Euro (bis 2014) unterstützt MERCUR Forschungsvorhaben und in Einzelfällen auch lehrbezogene Projekte an den drei UAMR-Hochschulen. Im Regelfall handelt es sich dabei um universitätsübergreifende Projekte an

mindestens zwei Partnerhochschulen, aber auch Vorhaben an einer Universität allein, sofern diese denn einen Beitrag zur stärkeren Profilbildung darstellen. Erstmals soll 2013 auch eine personelle Förderung starten: Für eine „UAMR-Professur“ werden rund 850.000 Euro bereitgestellt. Diese Professur im Bereich Bioinformatik wird an der Universität Duisburg-Essen eingerichtet und soll das erste gemeinsame interdisziplinäre Zentrum aller drei UAMR-Universitäten koordinieren.

Wie stark sich die intensivierte Zusammenarbeit auf das Profil der Universität Duisburg-Essen niederschlägt, mögen zwei Beispiele verdeutlichen. Wertvolle Ergebnisse für den Profilschwerpunkt Urbane Systeme erbrachte im Frühjahr 2013 der vom KWI veranstaltete Kongress „Urban Transformations in the United States“. Forschende der drei UAMR-Partner in Amerikanistik und Geschichte stellten dabei ihr erstes gemeinsames Forschungsprojekt vor: „Spaces-Communities-Representations: Urban Transformations in the USA“. Im Rahmen dieser Tagung diskutierten sie mit internationalen Experten städtische Transformationsprozesse aus fachlich unterschiedlichen Perspektiven.

Für die traditionell guten Verbindungen der Universität Duisburg-Essen nach Ostasien steht seit Jahren das bundesweit beispielhafte fachübergreifende Projekt Institute for East Asian Studies, kurz InEast. Unterstrichen und noch stärker in der Universität verankert wird dieses Engagement seit Frühjahr 2013 durch eine neue School of Advanced Studies, die vom Bund

in den kommenden Jahren mit 4,5 Millionen Euro gefördert wird: Innovation in Ostasien. Im Fokus der Forscherinnen und Forscher stehen Fragen zur Gestaltung der Zukunft in Ostasien und deren gesamtgesellschaftliche Akzeptanz – der Fokus liegt auf den Bereichen Urbane Systeme und Neue Formen der Mobilität. Besonders eingebunden werden soll der wissenschaftliche Nachwuchs.

Zu dessen Förderung allgemein stehen zwei hochschul- und fachübergreifende Programme im Fokus: Das „ScienceCareerNet Ruhr“ sowie die „Global Young Faculty“, ein UAMR-Projekt mit der Stiftung Mercator, in dessen Rahmen exzellenter Forschungsnachwuchs fächer- und universitätsübergreifend ohne inhaltliche Vorgaben arbeitet.

Kooperation, auch über die UAMR hinaus, stärkt die spezifischen Schwerpunkte der Universität Duisburg-Essen wie ihre Verankerung in der Region. Das zeigt die Teilnahme an „RuhrFutur“, einem neuen Projekt von Hochschulen, Kommunen und Landesregierung gegen Bildungsungleichheit im Ruhrgebiet. Ziel dieses bislang einzigartigen Konzepts ist es, insbesondere Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund sowie aus sozial benachteiligten Verhältnissen bessere Bildungschancen zu ermöglichen – Vorhaben, die an der Universität Duisburg-Essen schon lange im Fokus stehen. Geplant ist, diese Kooperation in den kommenden Jahren auf das gesamte Ruhrgebiet im Sinne einer „Bildungsregion Ruhr 2018“ auszuweiten. Einer Region, in der es vor 50 Jahren noch gar keine Universität gab.

Heiner Kleffner: Stets im Interesse der Studierenden



Bis 31.12 2002 gab es zwei autonome Hochschulen, ab 1.1.2003 mitten im Semester eine fusionierte Universität. Wie funktionierte das?

→ Das hatte eine juristische und eine faktische Seite. Per Fusionsgesetz wurde die Zentralebene durch ein neues Rektorat und einen neuen Senat ersetzt, die Fachbereichsebene blieb zunächst juristisch unberührt. Alle Studiengänge und Fakultäten wurden in die neu gegründete Universität eingebracht, ihr blieb die Fusion der Fakultäten vorbehalten. Erste Verhandlungen hatten auf Initiative der Rektorate stattgefunden, die Neuordnung der Fächer hatte Konturen angenommen, auf dieser Basis konnte man weiterarbeiten. Faktisch hatte niemand die Absicht, den Studienablauf zu unterbrechen. Die Interessen der Studierenden standen stark im Vordergrund.

Wie hatten Sie den Ausgang der Klagen gegen die Fusion erwartet?

→ Wir waren ziemlich sicher, dass die Klagen nicht erfolgreich sein würden. Die ersten Entscheidungen des Verwaltungsgerichtes gingen zu Gunsten des Landes aus, das waren die Eilverfahren, und Karlsruhe hat die Sache erst einmal liegen gelassen. Als Herr Vossenkuhl als Gründungsrektor abgesagt hatte, wurde mit Vertretern beider Hochschulen vereinbart, dass eine gemeinsame Findungskommission einen Gründungsrektor suchen solle. Das nahm viel Luft aus der Sache.

Zwischenzeitlich waren Sie der Gründungsbeauftragte.

→ Diesen Titel gab es eigentlich gar nicht. Als Herr Vossenkuhl abgesprungen war, habe ich einfach weitergemacht mit den beiden Kanzlern, Herrn Neuhaus und Herrn Lengers. Das hat mir sehr viel Freude gemacht. Wir arbeiteten gut mit den Dekanen zusammen, die weiter im Amt waren, und bildeten eine Art Ersatzgremium für den weggefallenen Senat. Es ging darum, das akademische Leben in Gang zu halten. Das dauerte neun Monate, in dieser Zeit liefen die Dinge weiter, die gemacht werden mussten.

Gab es die Option einer stärkeren Zusammenarbeit statt der Fusion?

→ Man hatte über eine Holding mit gemeinsamen Gremien nachgedacht, aber das wurde nicht zu Ende geführt. Die Rektorate waren schon weiter. Und diese Holding wäre im Ernstfall auch zu schwach gewesen, wenn beide Hochschulen selbstständig geblieben wären. Zu den Ausgangsbedingungen der Fusion: In den 1990er Jahren hatte sich die Fächernachfrage erheb-

lich verändert. Dazu kam die Einführung der leistungsorientierten Mittelvergabe, die zu starkem Wettbewerbsdruck führte und die Gesamthochschulen in Mitleidenschaft zog. Das dritte war der Qualitätspakt und die damit verbundene Überprüfung sämtlicher Universitäten mit kritischen Beurteilungen durch den Expertenrat. Das vierte war die politische Abkehr von der Gesamthochschule. Einer ihrer Geburtsfehler war die Personalstruktur mit a- und b-Professuren sowie die schlechtere Ausstattung von Folgepersonal gewesen. Das führte dazu, dass sie nicht konkurrenzfähig waren. Als Düsseldorf entschieden hatte, die Gesamthochschulen – auch auf deren Initiative – in normale Universitäten umzuwandeln, mussten die Strukturen wettbewerbsfähig gemacht werden. Das war die Chance für Duisburg-Essen.

Es hieß damals, ohne Fusion hätte man einen Standort, wahrscheinlich Duisburg, schließen müssen.

→ Das wäre nicht passiert, das hätte die Politik nicht geschafft. Die Universität in Duisburg war und ist ein Hoffnungsfaktor.

Wollten Sie jemals Ihr Amt des Gründungsbeauftragten abgeben?

→ Nein, zu keinem Zeitpunkt. Es ist eine wunderbare Aufgabe in einer Hochschule zu arbeiten und sei es nur in administrativer Funktion. Außerdem musste ich ja letztlich keine Entscheidungen treffen, nur Vorentscheidungen. Ich war Brückenglied zwischen Politik und dem ersten Gründungsrektor. Ich hab mich darauf konzentriert, für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen.

Stichwort Brückenglied. Wie sind Sie diese Aufgabe angegangen?

→ Man kann diejenigen, die skeptisch sind, nicht in ein oder zwei Gesprächen umdrehen, man muss Dinge plausibel machen. Mir half, dass die Entwicklung weiterging, dass in Düsseldorf Fakten geschaffen wurden, mit denen man sich auseinandersetzen und die man auch irgendwie akzeptieren musste.

War die Fusion vom Ablauf her ein Erfolg?

→ Ja. Und die Ergebnisse sind ganz und gar nicht enttäuschend.

Ihre Wahrnehmung der Universität heute?

→ Sie hat profitiert, weil sie ihre Forschungsstärke potenziert hat. Gerade die Drittmittelinwerbung ist stetig gestiegen. Dazu kommen verschiedene strategische Entscheidungen, die sehr einleuchtend sind, so zum Beispiel das Diversity Management. Über ein solches Konzept kann man gute Leute gewinnen und fördern.

.....
Zur Person: Heiner Kleffner, Ministerialdirigent a.D., leitete die fusionierte Universität Duisburg-Essen von Januar bis September 2003 (Amtsantritt des gewählten Gründungsrektors Lothar Zechlin). Aus beiden Vorgängereinrichtungen wurde sein Beitrag zum Gelingen der Fusion im laufenden Studienbetrieb bestätigt. 2007 war er staatlicher Beauftragter zur Fortführung der Geschäfte an der Fachhochschule Gelsenkirchen.

Mehr als eine Matrikelnummer

Was wäre eine Universität ohne Studierende? Sie wäre eine gewisse Zeit noch eine, hoffentlich hochkarätige, Forschungseinrichtung. Dann jedoch ginge ihr der Nachwuchs aus. Und damit die Zukunft. Studierende sind der Lebensnerv der Universität. Ihnen eine exzellente Lehre zu bieten, ist nicht minder wichtig als exzellente Forschung. Und wenn vor Jahren das Bild von Studierenden als „Kunden“ der Universität durch Medien und Politikerköpfe geisterte – es ist das falsche. Sollte sich das Verhältnis Universität-Studierende tatsächlich auf Dienstleistungsanbieter und Kunde reduzieren, wäre es um beide schlecht gestellt, die Universität würde institutionell ihrer gesellschaftlichen Aufgabe und ihrem selbstgestellten Anspruch nicht mehr gerecht.

Für ein ausgeprägt hohes Verantwortungsbewusstsein den Studierenden gegenüber setzte die Universität Duisburg-Essen Zeichen, indem sie das erste hauptberufliche Prorektorat für Studium und Lehre in Nordrhein-Westfalen einrichtete. Hier spüre man eine „hohe Sensibilität für das, was eine Universität der Gesellschaft schuldet“, wurde Professor Franz Bosbach nach seinem Amtsantritt in diesem Prorektorat zitiert. Diese Universität wolle „etwas Besonderes“. Eine Konkurrenzsituation zwischen Lehre und Forschung wird dabei ausdrücklich abgelehnt: „Die beste Lehre ist immer die, die eine starke Forschung im Hintergrund hat!“

Wie Rufer in der Wüste wirkten vor 15, 20 Jahren Einzelkämpfer der Hochschulszene, die auf einen kaum beachteten Widerspruch aufmerksam machten: dass

die politisch, schlimmstenfalls parteipolitisch, induzierte Forderung nach immer mehr Studierenden und immer höheren Studierendenquoten möglicherweise nachrangig sei. Dass viel wichtiger sei, die Zahl wie die Quote der erfolgreich Studierenden deutlich zu erhöhen, sprich der Absolventinnen und Absolventen. Viel zu lange hatte sich kaum jemand in den Hochschulen um diejenigen gekümmert, die ihr Studium nicht zu Ende führten. Der Abbruch, womöglich das Scheitern, wurden eher achselzuckend hingenommen, die Gründe dafür waren oft von nur marginalem Interesse. Auch das zu verändern ist Bosbach angetreten. Auf Basis eines hochschulweiten Mentoring-Systems – hier trifft er sich mit den Ansprüchen des Diversity Managements – verfolgt er ein regelrechtes Studiengangmanagement. In dessen Rahmen sollen Mentorinnen und Mentoren, als permanent zuständige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für jede Studierende und jeden Studierenden, frühzeitig Probleme im Studium erkennen, identifizieren und gegebenenfalls „Alarm“ schlagen, um auf das Ziel eines erfolgreichen Abschlusses hinzusteuern. Und so die Abbrecherquote zu verringern.

Derartige Aktivitäten hängen mit der besonderen Klientel der Universitäten im Ruhrgebiet zusammen. Sie weist einen anderen Hintergrund auf als anderswo in der Republik. Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger bilden hier einen überdurchschnittlich hohen Anteil der Studierenden. Ob sie einen Migrationshintergrund haben, aus schwächer aufgestellten sozialen Schichten kommen, aus Familien ohne aka-



demischen Hintergrund... – Deshalb betont Bosbach: „Wir müssen unsere Studierenden eben dort abholen, wo sie sind.“

Ihr flächendeckendes Mentoring-System hat die Universität Duisburg-Essen 2009 als bundesweit erste Hochschule eingeführt und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Es fand und findet grenzüberschreitend Beachtung, wie damit die Studienbedingungen an einer der größten Universitäten der Bundesrepublik spürbar verbessert werden. So konnte die Universität ihren Projektantrag „Bildungsgerechtigkeit im Fokus“ erfolgreich im Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre („Qualitätspakt Lehre“) platzieren und Drittmittel von 22 Millionen Euro einwerben. Die zweithöchste

Fördersumme, die in diesem Wettbewerb vergeben wurde.

In vielen Bereichen von Studium und Lehre ist die Universität Duisburg-Essen neue innovative Wege gegangen, hat neue Chancen eröffnet, immer wieder auch als erste in Deutschland. Zum Beispiel 2007, als sie eine Stiftung gründete, die sich aus Studienbeiträgen speiste; fünf Prozent der Beiträge flossen, bis zu deren Wiederabschaffung, in diese Stiftung, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Situation der Lehre durch Projektförderung zu verbessern und Stipendien an unverschuldet in Not geratene Studierende zu vergeben, die ohne diese Hilfe ihr Studium unter- oder schlimmstenfalls abrechnen müssten. Spezifikum der Stiftung ist die hohe Akzeptanz und das intensive

Engagement der Studierenden, die die Stiftung als „Instrument gelebter Solidarität mit Kommilitoninnen und Kommilitonen akzeptierten und anwandten“, wie Rektor Professor Ulrich Radtke anerkennt. Und – sie ist ein Erfolgsmodell: 90 Prozent der bisher Geförderten schafften einen hervorragenden Abschluss.

Stichwort Förderung. Die Universität Duisburg-Essen gehört zu den bundesweit erfolgreichsten beim Deutschlandstipendium. Und sie hatte schon beim Vorgängerprogramm auf Landesebene, den NRW-Stipendien, die Hochschulszene durch ihr Engagement verblüfft. Auf Anhieb warb sie beinahe die doppelte Anzahl von Stipendien ein als von der Landesregierung ursprünglich zugeteilt. Was der damalige NRW-Wissenschaftsminister Andreas Pinkwart „beachtlich“ fand, angesichts des „relativ schwierigen wirtschaftlichen Umfelds“. So werden im Jahr 2013 rund 347 Studierende der Universität Duisburg-Essen gefördert, damit ist die Quote ausgeschöpft. Und immer wieder sind auch in überregionalen Fachzeitschriften Stipendiatinnen und Stipendiaten zitiert die betonen, sie hätten anderenfalls ihr Studium nicht bewältigen können. An der Universität Duisburg-Essen kommen knapp 50 Prozent der Stipendiatinnen und Stipendiaten aus einem Elternhaus ohne akademischen Hintergrund oder aus Zuwandererfamilien. So wird das Deutschlandstipendium auch zu einem Instrument, soziale Schieflagen wirksam auszugleichen und Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger zu fördern.

Nicht geringere Bedeutung für Studium und Lehre hat das Zentrum UNIAKTIV. Was wie ein Schlagwort



klingt, ist seit Jahren Beweis dafür, wie die Universität Duisburg-Essen ihre gesellschaftliche Verantwortung mit Studium und Lehre verbindet, nämlich mit Service Learning, einem Ansatz, der hierzulande noch Neuland ist: Studierende sollen innerhalb des Studiums ihre soziale Kompetenz und ihr gesellschaftliches Engagement erweitern, indem sie ihr an der Universität erworbenes Fachwissen beispielsweise in einem sozialen, kulturellen oder ökologischen Projekt zur Anwendung bringen. Eine Evaluation von UNIAKTIV durch HIS (Hochschul-Informationssystem, Hannover) bescheinigte dem Projekt eine bundesweite Vorreiterrolle.

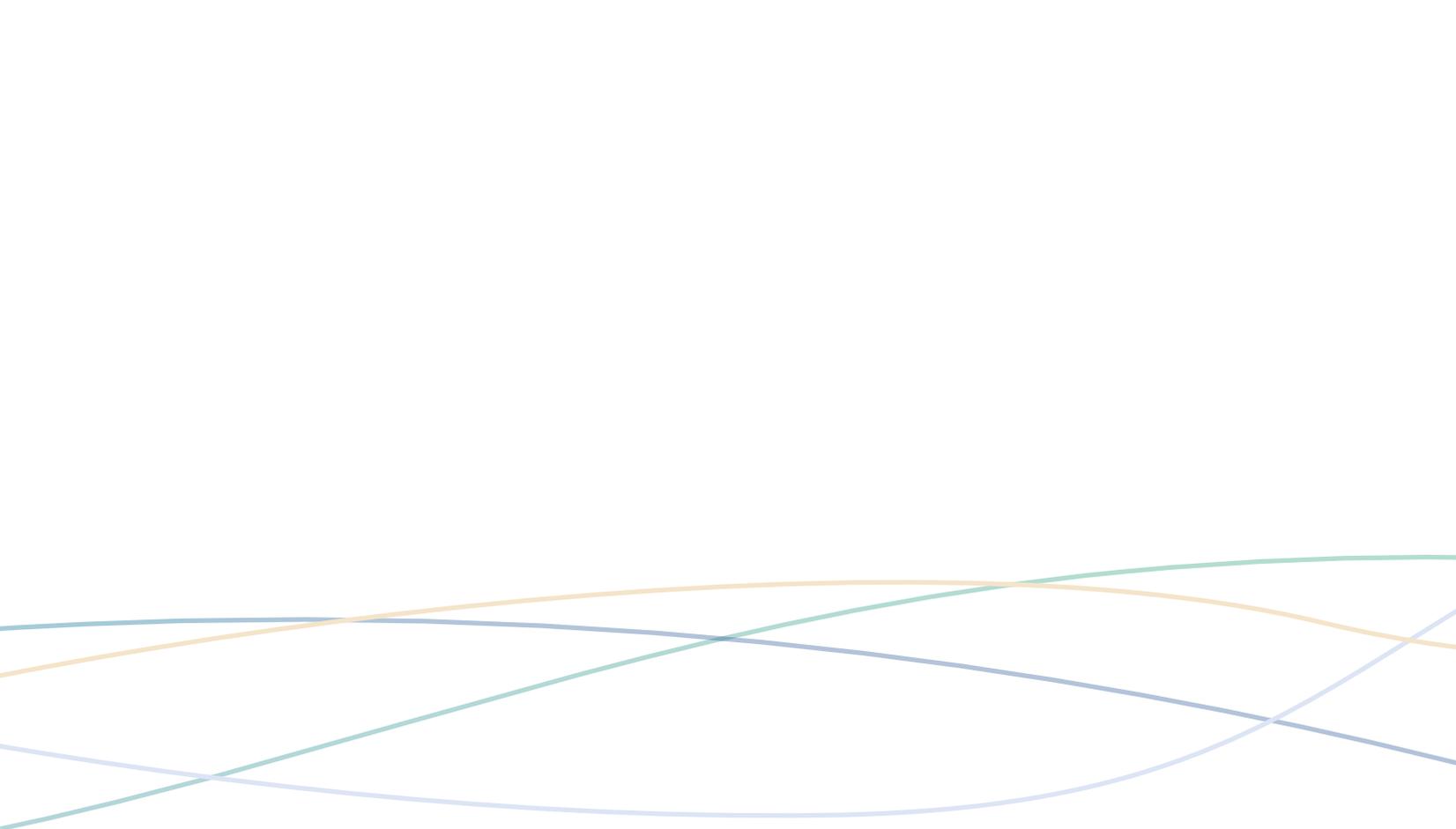
Im Campusalltag sind zudem viele „hinter den (Wissenschafts-)Kulissen“ Tag für Tag engagiert, um den Studierenden der Universität Duisburg-Essen zu zeigen, dass sie mehr sind als eine Matrikelnummer: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsverwaltung arbeiten, um den Studierenden das Studium zu erleichtern, so manches Mal auch erst zu ermöglichen. Sie sitzen an unzähligen Schaltstellen – von der Einschreibung bis zum Examenszeugnis. Hier geht es ums Bafög, um Information über und Berechnung von zulassungsbeschränkten Studiengängen (Stichwort Numerus Clausus), ganz besonders am Herzen liegt die Betreuung ausländischer Studierender an der Universität oder heimischer Studierender, die es ins Ausland zieht. „Sie studieren – wir kümmern uns um den Rest“, ist der Leitgedanke der Verwaltung im Interesse ihrer Studierenden. Dazu gehört die Universitätsbibliothek (an beiden Standorten), die Rechenzentren, aber auch der Haushalt – die Finanzen – und die bauliche (Weiter-)Entwicklung der Universität. Und um die Rundumversorgung für die Studierenden zu vervollständigen, gewährleisten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Studentenwerkes eine bezahlbare und universitätsnahe Wohnsituation sowie die kulinarische Versorgung in den Mensen und Cafeterien.

Eine besondere Stärke und ein Schwerpunkt der Lehre an der Universität Duisburg-Essen ist die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern für beinahe alle Schulformen. Hier hat das Zentrum für Lehrerbildung in den vergangenen Jahren Maßstäbe gesetzt.

Die Umstellung auf gestufte Studiengänge mit den Abschlüssen „Bachelor“ und „Master of Education“ wurde zur nicht nur organisatorischen Herausforderung: Überschneidungen bei Lehrveranstaltungen mussten ebenso minimiert werden wie für Termine von Prüfungsklausuren, der verpflichtende Praxisbereich in der Lehrerausbildung musste integriert werden, Fachdidaktiken wurden weiterentwickelt ... Dies vor dem Hintergrund, dass an vielen anderen Universitäten kaum ein Unterschied zwischen der fachwissenschaftlichen Ausbildung und der zukünftiger Lehrerinnen und Lehrer gemacht wurde, was deren Studienerfolg zusätzlich erschwerte.

Eine der größten Herausforderungen für die gesamte Universität Duisburg-Essen ist jedoch die Verkürzung der Schulzeit in Nordrhein-Westfalen auf zwölf Jahre. Dies hat mit zu einem erheblichen Anstieg der Studienanfängerzahlen geführt. Ein Anstieg jedoch, auf den sich die Universität vorbereitet hat. Das Rektorat kündigte frühzeitig eine Erhöhung der Studienplatzzahlen um jeweils 50 Prozent für 2013 und 2014 an, das heißt: Im Herbst 2013/14 und 2014/15 werden jeweils bis zu 7.300 Erstsemester hier ihr Studium aufnehmen können. Um ihnen die gewohnte und notwendige Studienqualität zu gewährleisten, wurden zusätzlich 30 Professuren eingerichtet, 300 neue wissenschaftliche Mitarbeiterstellen geschaffen, technische und räumliche Infrastrukturen ausgebaut. Deutlichstes Zeichen dafür sind die neuen Hörsaalzentren in Duisburg wie in Essen.





2003 1999

Es gab keine Alternative



„Ein Freund, der sich gut in der deutschen Hochschulszene auskannte, sagte nur: »Mensch, bist du wahnsinnig? Das ist das Himmelfahrtskommando, das in Deutschland zu vergeben ist. Lass bloß die Finger davon!« – Ich fand das aber interessant. Und ich hab’ mir gedacht: Da kannst Du was Neues machen.“

So erinnerte sich Professor Lothar Zechlin gegen Ende seiner Amtszeit an eine Reaktion auf die Nachricht, dass er das Amt des Gründungsrektors der fusionierten Universität Duisburg-Essen übernehmen sollte und wollte. Handelte es sich doch um einen in der Hochschulszene in dieser Dimension noch nicht dagewesenen Fall – die Fusion zweier autonomer Hochschulen „auf Augenhöhe“ zu einer einzigen Universität und einer neuen, funktionierenden Einheit. Dabei die Eigenarten der Standorte zu berücksichtigen, eine neue Identifikation zu schaffen und dafür zu sorgen, dass die

fusionierte Universität mehr werde als die Summe ihrer (Vorgänger-)Teile – das war zweifellos eine gewaltige Aufgabe. Und vielleicht wirklich ein Himmelfahrtskommando unter Berücksichtigung der internen Schwierigkeiten wie der Charakteristika einer Region, in der „Kirchturmdenken“ notorisch war.

Fusionen kannte man um die Jahrtausendwende eher aus der Wirtschaft als aus dem Bereich von Wissenschaft, Forschung und Lehre. Da war es zwar schon zu Zusammenschlüssen gekommen, aber eine solche Verschmelzung war beispiellos und sollte auf längere Zeit ohne Nachfolger bleiben.

Wie kam es dazu? Die Gründe sind vielfältig und liegen aus heutiger Sicht nicht zuletzt in den Charakteristika des „Modells“ Gesamthochschule. So könnte man den Ausgangspunkt dieser Fusion auf den 1. August 1972 datieren, den Gründungstag dieser Hoch-

schulen ganz neuen Typs. Fünf Gesamthochschulen gingen in Nordrhein-Westfalen an den Start, in Duisburg und Essen, in Wuppertal, Siegen und Paderborn. Die Landesregierung betrat damit bildungspolitisches Neuland, ganz abgesehen von der strukturpolitischen Bedeutung für die Standorte.

Die Gesamthochschulen sollten mehr sein als Universität und Fachhochschule unter einem Dach. Ihr Gründungsziel war es, gerade jungen Menschen, die kein Abitur hatten, die Chance auf Hochschulbildung und akademische Abschlüsse zu eröffnen. Dazu boten sie in integrierten Studiengängen ein sogenanntes Y-Modell an. Mit erfolgreicher Absolvierung von Brückenkursen war auch Studierenden mit Fachhochschulreife die Möglichkeit gegeben, das Universitäts-Diplom zu erwerben. Die „Erschließung von Begabtenreserven“ ist also keinesfalls eine Idee der jüngeren Vergangenheit.

In Duisburg wie in Essen bauten die Gesamthochschulen auf bereits existierenden Einrichtungen auf wie Fachhochschulen, Ingenieurschulen oder Pädagogischen Hochschulen. So vollzog sich bereits ihre Gründung als eine Art „Fusion“, die allerdings nicht als solche wahrgenommen wurde. Wahrscheinlich weil die Vorläufer in eine als höherwertig empfundene Institution eingingen.

Der Euphorie und dem Optimismus der Gründerstage 1972 folgte bald der Alltag. In Zeiten einer scharfen Rezession wurden die Gesamthochschulen nie so ausgebaut wie ursprünglich gedacht, eine Ausweitung ihrer Anzahl, eine flächendeckende Einführung fand

gar nicht mehr statt. Nach der NRW-Landtagswahl 1975 wurde Ministerpräsident Heinz Kühn (SPD) mit den Worten zitiert: „Die Verteidigung des Erreichten ist das Maximum des Erreichbaren.“ Und schon 1980 taufte das Land NRW das bildungspolitische Modellprojekt um: Universität-Gesamthochschule. Ein erster Abschied von der Leitidee.

Dazu kamen strukturelle Schwächen des Modells, die im Laufe der Zeit deutlicher und gravierender wurden. Beispielsweise die Differenzierung in a- (Universität) und b-Professuren (Fachhochschule), mit teils erheblichen Unterschieden, was die Personal- und Sachausstattung betraf, das Lehrdeputat und nicht zuletzt die Besoldung. Neben der ungünstigen Personalstruktur krankten die Gesamthochschulen mehr noch an einem insgesamt unscharfen wissenschaftlichen Profil, an mangelnder Auslastung mehrerer Fächer, geringer Nachfrage nach bestimmten Fachhochschul-Studiengängen ... In Lehre und Forschung waren sie im Vergleich mit Universitäten nicht konkurrenzfähig. Dazu stand nicht im Widerspruch, dass es ausgewiesene „Leuchttürme“ gab – wie Physiker an beiden Standorten oder in Essen die Mathematiker Hélène Esnault und Eckart Viehweg, den Historiker Dan Diner, den Kommunikationswissenschaftler Norbert Bolz oder Mediziner am Klinikum, um nur einige Beispiele zu nennen.

In den 1990er Jahren folgten die parametergesteuerte Mittelverteilung des Landes und der sich verschärfende Wettbewerb der Hochschulszene. Die von politischer Seite lange gehegte Vorstellung, alle Hoch-

schulen seien gleich, erwies sich als Trugschluss. Die insbesondere in Duisburg und Essen mangelnde Konkurrenzfähigkeit der Gesamthochschulen wurde den Hochschulleitungen bewusst, die Rektorate nahmen Kontakt auf um zu überlegen, wie man sich, möglicherweise gemeinsam, besser aufstellen könne.

Gabriele Behler (SPD), von 1998 bis 2000 NRW-Wissenschaftsministerin, beschrieb die Entwicklung der Hochschulpolitik des Landes später so: „Auf die Aufbruch- und Aufbauphase folgte eine Zeit, in der man den Akademiker weniger als wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Hoffnungsträger sah [...] An ein Umsteuern in der Hochschulpolitik hat man damals bestenfalls gedacht, getan hat man jedenfalls nichts, und man hat die Hochschulen mit den Strukturen von gestern auf die Herausforderungen von morgen treffen lassen.“

Die Probleme machte spätestens ein Expertenrat öffentlich, den die Ministerin 1999 eingesetzt hatte, um die gesamte Hochschullandschaft des Landes zu evaluieren. Unter Vorsitz von Professor Hans-Uwe Erichsen, dem ehemaligen Rektor der Universität Münster und Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, nahmen namhafte Fachleute alle Hochschulen unter die Lupe. Nach dem Urteil des Expertenrats mussten sich die Gesamthochschulen Duisburg und Essen in besonderer Weise den Herausforderungen stellen. Professor Ingo Wolff, Rektor in Duisburg, und seine Essener Amtskollegin Professorin Ursula Boos-Nünning intensivierten ihre Gespräche und banden weitere Personen und Gremien ein. Bald war klar,

dass verstärkte Zusammenarbeit allein nicht den erhofften Gewinn bringen würde – damit stand die Fusion auf der Agenda. Eine Möglichkeit, die der Expertenrat bereits wohlwollend in Erwägung gezogen hatte. In den Gesprächen ging es sehr früh um die Verteilung der Fächer auf die Standorte. Ein wesentlicher Punkt war, dass beide eine Universität bilden, dabei aber ein jeweils spezifisches Profil entwickeln sollten. Und: Für die Studierenden sollte ein Pendeln zwischen den Campi nach Möglichkeit vermieden werden.

Interessant sind, auch in der Rückschau noch, hochschulinterne und externe Reaktionen auf die Fusionspläne: In Duisburg trafen sie in der Hochschule zunächst eher auf Wohlwollen, aber in der Öffentlichkeit regte sich starker Widerstand – aus Kreisen der Kommunalpolitik, der Wirtschaft, der Freunde der Universität. Vielleicht lag es an der Erinnerung an die „alte“ Duisburger Universität, die von 1655 bis 1818 bestanden hatte. In Essen dagegen stand die Öffentlichkeit der Fusion indifferent gegenüber, aber in der Hochschule, insbesondere im Senat, gab es vehementen Widerstand. Man fürchtete, die Rektorin könne ihrem Duisburger Amtskollegen zu weit entgegenkommen, die kleinere Hochschule könne die größere „schlucken“. Als die Gespräche zu scheitern drohten, schaltete sich das Wissenschaftsministerium intensiver ein. Gleichwohl verschärfte sich der Essener Widerstand und gipfelte in der Abwahl der Rektorin.

Die Landesregierung hatte inzwischen entschieden, alle Gesamthochschulen in Universitäten umzuwandeln, am 18. Dezember 2002 wurde die Fusion

Duisburg-Essen per Landesgesetz beschlossen. Als Gründungsrektor wollte das Land den Münchener Philosophen Professor Wilhelm Vossenkuhl, der aber Anfang 2003 absagte. Zwischenzeitlich waren mehrere Klagen anhängig, unter anderem vor dem Verfassungsgericht, in denen die Rechtmäßigkeit des Fusionsverfahrens angezweifelt wurde. Trotz allem lief der Lehrbetrieb an beiden Standorten weiter.

Dazu gab es noch einen weiteren wichtigen Punkt, der eine besondere Herangehensweise erforderte. Mit dem Gesetz zur Errichtung der Universität Duisburg-Essen vom 01.01.2003 stand auch die Zusammenführung des Personals zu einer funktionierenden Einheit an. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standen in dieser Phase ganz persönliche Fragen zu Arbeitsplatzwechsel oder Neustrukturierungen von Fakultäten, Dezernaten und Abteilungen im Vordergrund. Gabi Schulte, Personalratsvorsitzende der weiteren Beschäftigten, sah die größte Aufgabe während dieser Phase darin, „Vertrauen zu gewinnen und auch selber Vertrauen zu fassen, unterschiedliche Kulturen zusammenzuführen und, ganz wichtig, wertzuschätzen und rückzukoppeln“. Um die Funktionsfähigkeit der neuen Universität zu erhalten, hatte zunächst Ministerialdirigent Heiner Kleffner aus dem Wissenschaftsministerium die Hochschulleitung kommissarisch inne, der die Vorgängerhochschulen bestens kannte. Kleffner arbeitete in dieser Zeit eng mit den früheren Hochschulkanzlern Neuhaus (Duisburg) und Lengers (Essen) zusammen, deren Amtszeit mit Eintritt der Fusion zwar beendet worden war, die aber 2003 noch



an der fusionierten Universität verblieben. Ein gemeinsamer Senat aus beiden Hochschulen unter Vorsitz des ehemaligen Essener Rektors Professor Elmar Lehmann konnte beginnen, wieder konstruktiv zu arbeiten und wählte schließlich den Juristen Professor Lothar Zechlin zum Gründungsrektor, bislang Rektor der Universität Graz, zuvor Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg. Dass Zechlin von außen kam und zudem an eine Universität, die keine juristische Fakultät aufwies, wurde schon früh als Vorteil empfunden, da damit jeglichem lokalen und fachlichen „Kirchturmdenken“ die Basis entzogen war. Er trat am 1. Oktober 2003 sein Amt an und die Gründungsphase begann.

2002

30. Dezember

Verwaltungsgericht Gelsenkirchen untersagt per einstweiliger Verfügung die Einsetzung eines Gründungsrektors von außen

28. Dezember

Rektorat Essen reicht beim Bundesverfassungsgericht und bei den Verwaltungsgerichten Gelsenkirchen und Düsseldorf Klage gegen das Errichtungsgesetz ein

18. Dezember

Dritte Lesung und Beschluss des Gesetzes zur Errichtung der Universität Duisburg-Essen

13. Dezember

Zweite Lesung des Gesetzesentwurfs im Landtag

4. Dezember

NRW-Wissenschaftsministerin Hannelore Kraft stellt Prof. Dr. Wilhelm Vossenkuhl als vorgesehenen Gründungsrektor vor

18. Oktober

Kritische Stellungnahmen der beiden Rektorate zum Gesetzesentwurf

10. September

Erste Lesung des Gesetzesentwurfs im Landtag

27. August

Gesetzesentwurf der Landesregierung zur Errichtung der Universität Duisburg-Essen mit der Maßgabe der Einsetzung eines Gründungsrektors von außen

19. Juni

Prof. Dr. Karl-Heinz-Jöckel wird zum neuen Rektor in Essen gewählt

28. Mai

Abwahl der Essener Rektorin Frau Prof. Dr. Boos-Nünning

2001

25. Oktober

Fortsetzung der Verhandlungen über wissenschaftssystematische und organisatorische Strukturen einer gemeinsamen Universität zwischen den Rektoraten

24. September

Beginn der Gespräche mit Prof. Dr. Mittelstraß und den Rektoraten über Kriterien und Ziele einer Fusion

1. September

Prof. Dr. Jürgen Mittelstraß wird als Moderator für die Verhandlungen zwischen den Hochschulen Duisburg und Essen eingesetzt

5. Juli

Beginn der Diskussionen der beiden Rektorate über eine Zwei-Standorte-Universität

20. Februar

Abschlussbericht des Expertenrats mit ausdrücklicher Empfehlung zur Fusion

11. Januar

Auftakt der ersten Kooperationsgespräche zwischen den Rektoraten Duisburg und Essen

2000

18. Oktober

Rektorate beider Hochschulen beginnen mit der Prüfung der Empfehlung zur Fusion

21. Juli

Expertenrat empfiehlt in seinem Zwischenbericht die Fusion der Hochschulen Duisburg und Essen

1999

4. Juni

Unterzeichnung des Qualitätspakts zwischen Landesregierung und Hochschulen in NRW mit der Verpflichtung eines starken Stellenabbaus an allen Universitäten und Gesamthochschulen bis 2009

19. Januar

Landesregierung NRW richtet unabhängigen Expertenrat zur Überprüfung der inhaltlichen und strukturellen Entwicklungen der Hochschulen ein

Karl-Heinz Jöckel: Unsere Forderungen wurden berücksichtigt



Als Sie im Juni 2002 das Rektorat übernahmen, waren die Fusionsgespräche relativ weit fortgeschritten. Wo hakte es noch?

→ Ich war vorher schon Prorektor für Qualitätsmanagement und war dadurch an den Verhandlungen beteiligt. Das waren sehr schwierige Gespräche. Es gab aber ein gemeinsames Bemühen, die Fusion zu einem guten Ende zu bringen. Doch die Fusionsverhandlungen wurden von „Nine Eleven“ und der Wirtschaftskrise beeinträchtigt und der daraus resultierenden Verringerung der finanziellen Zusagen des Landes. Schließlich haben der Senat und das Rektorat in Essen beschlossen, dass es so nicht weitergeht. Die Landesregierung wich mit ihrer Vorlage zum Fusionsgesetz vom Zusammenschluss der Hochschulen ab und erstellte stattdessen ein Neugründungsgesetz. Da-

gegen haben wir geklagt. Und unsere Härte in diesem Fall und unsere rechtlichen Schritte haben rückblickend ihren Sinn gehabt. Was wir gefordert haben, wurde in weiten Teilen berücksichtigt. Geschadet hat es der Universität Duisburg-Essen nicht, dass die Hochschule Essen geklagt hat.

Was war Ihnen als Rektor wichtig in den Fusionsgesprächen?

→ Es bestand die Gefahr oder die Befürchtung, dass der Standort Essen zu einer reinen Lehrerbildungsstätte werden würde. Es war uns wichtig, die Naturwissenschaften zu erhalten, die Essen mit großen Anstrengungen aufgebaut hatte. Duisburg/Essen klingt so nah, aber das Trennende zwischen den beiden Städten war erheblich. Duisburg verortete sich nicht im Ruhrgebiet, sondern am Niederrhein, näher an Düsseldorf. Es waren aber auch Grundsatzfragen. Wie sollte beispielsweise die Physik geordnet sein? Ist sie in enger Kooperation mit den Ingenieurwissenschaften besser aufgehoben oder besser allein als Naturwissenschaft eigener Prägung, die mit der Chemie zusammenarbeitet?

Ein anderer Punkt war: Jede Fusion kostet am Anfang Geld. Uns wurde aber suggeriert, die Fusionsgewinne würden sich von alleine einstellen. Das funktioniert nicht. Und wenn der einzige Fusionsgewinn darin besteht, dass man zwei Standorte, die zudem aus unterbesetzten Professuren bestehen, vermengt, ergeben sich nicht besonders viele Fusionsgewinne.

Haben Sie geklagt, um das Verfahren zu gewinnen oder um zu zeigen, dass Sie mit dem Fusionsprozess nicht einverstanden waren?

→ Es war kein reiner Präventivschlag. Wir haben durchaus zu einem bestimmten Zeitpunkt gehofft, ja für möglich gehalten, dass die Klage Erfolg hat. Das musste eingeplant werden. Wir mussten uns ja auch überlegen, was wir machen, wenn wir gewinnen würden.

Welche Alternative gab es, wenn die Fusion geplatzt wäre?

→ Klein, aber fein. Auch wenn diese Reduzierung sicherlich ein sehr schmerzlicher Prozess gewesen wäre. Aber aus heutiger Perspektive bin ich nicht traurig darüber, wie es gekommen ist. Man kann auf die Universität Duisburg-Essen stolz sein. Der Grundgedanke einer Fusion von Duisburg und Essen war ja nicht falsch. Es musste eine Lösung gefunden werden, um sich in der neuen Hochschulsituation zurechtzufinden. Aber dazu war eine Anschubfinanzierung vom Land nötig. Die Anstrengungen in diese Richtung und die Zusammenarbeit mit dem Land liefen so lange gut, bis das Geld knapp wurde.

Hat die Medizinische Fakultät von der Fusion profitiert?

→ Die Stärkung der Naturwissenschaften hat Vorteile gebracht. Auch wenn wir im Ranking der Examennoten nicht vorn liegen, haben die Stadt Essen und das Ruhrgebiet allen Grund, auf die Universität und das Universitätsklinikum stolz zu sein.

Wie sehen Sie die Universität heute?

→ Die Hochschule hat sich insgesamt sehr gut aufgestellt. Es gibt Sonderforschungsbereiche, zahlreiche Aktivitäten, zum Beispiel das Zentrum für Medizinische Biotechnologie. Der Schwerpunkt Urbane

Systeme ist eine sehr interessante Perspektive. Es tut sich also viel. Und das ist richtig so. Eine Universität lebt davon, dass sich etwas tut. Und dass sich Dinge bewegen.

Und wie ist die Wahrnehmung außerhalb der Universität?

→ Im fachwissenschaftlichen Diskurs spielt die Frage, welcher Universität man angehört, keine so große Rolle, wichtiger ist die Frage nach der Fakultät oder dem Institut bzw. Lehrstuhl. Was nutzt es, von einer tollen Universität zu kommen, wenn die Fakultät schwach ist? Ich glaube, dass die Universität ein Standing hat. Wir werden nicht zur Spitze gezählt, aber es ist eine sehr gut aufgestellte Universität. Die Deutschlandstipendien, bei denen wir Vorreiter sind, werden zum Beispiel sehr positiv wahrgenommen. Und, wenn ich das noch sagen darf, die Medizinische Fakultät hat einen sehr guten Ruf.

.....
 Zur Person: Prof. Dr. Karl-Heinz Jöckel war 2002 der letzte Rektor der Universität-Gesamthochschule Essen vor der Fusion. Der Mathematiker vertrat seit 1994 an der Medizinischen Fakultät die Professur für Medizinische Informatik, Biometrie und Epidemiologie und ist nach wie vor Direktor des gleichnamigen Instituts. Seit 2013 ist er wissenschaftlicher Vorstand der Gesundheits-Langzeitstudie „Nationale Kohorte“.

Ingo Wolff: Ein Projekt beider Hochschulen



Von wem ging die Initiative zur Fusion aus?

→ Von mir. Ich hatte mit dem Vorgänger von Frau Boos-Nünning bereits über mögliche Lösungen gesprochen, was den Qualitätspakt und die daraus resultierenden Vorgaben anging. Für den Qualitätspakt und die Begehung des Expertenrates war ein Bericht über Promotionen, Drittmittel, Forschungen usw. an der Gesamthochschule Duisburg erstellt worden. Und der war ziemlich negativ ausgefallen. Bevor ich zum Rektor gewählt wurde, habe ich angesichts dessen darauf hingewiesen, dass an der Universität einiges geändert werden müsse. Essen hatte ähnliche Probleme.

Wie ging es weiter?

→ Mit ersten Gesprächen, die aber noch nicht offiziell stattfanden, sondern außerhalb, in einem Restaurant. Konkret wurde das Ganze mit dem Rektorat von

Frau Boos-Nünning, die diesen Ideen sofort zugänglich war. Wir haben Wissenschaftsministerin Behler informiert, dass Duisburg und Essen kooperieren wollten und darüber hinaus eine Fusion anstrebten. Frau Behler nahm den Gedanken sofort begeistert auf, sie sah auch die Probleme der alten Gesamthochschulen. Das Duisburger Rektorat war geschlossen dafür, auch der Kanzler. In weiteren Gesprächen zwischen den Universitäten traten dann aber immer mehr Probleme hinsichtlich Richtung und Ausformung der fusionierten Universität zutage. Es ging das Gerücht um, die kleine Universität wolle die große schlucken. Das war aber nie unsere Absicht. Schließlich steuerte der Essener Senat massiv gegen und setzte Frau Boos-Nünning unter Druck.

Wann griff die Landesregierung ein?

→ So ab Frühjahr 2002 hat die Landesregierung die Geduld verloren und sich eingeschaltet, hat die Universitäten aber nie gegen deren Willen zu etwas gedrängt. Es war und blieb ein Projekt der beiden Universitäten. Dann kam der radikale Beschluss aus Essen, Frau Boos-Nünning abzusetzen, und in den letzten Monaten wurde von Essener Seite alles versucht, die Fusion zu verhindern – bis zur Verfassungsklage.

Daran hat Duisburg auch gedacht?

→ Als Herr Vossenkuhl als Gründungsrektor ins Gespräch gebracht wurde, zog sich Duisburg etwas zurück. Wir hatten mit der Landesregierung ein Papier zur zukünftigen Fächerverteilung erarbeitet, an das sich der künftige Gründungsrektor halten sollte. Herr Vossenkuhl wollte diese Struktur aber nicht überneh-

men. Um Herrn Vossenkuhl zu verhindern, habe ich angekündigt, Duisburg werde ebenfalls Verfassungsklage einreichen. Wir haben uns aber in der letzten Rektoratssitzung 2002 entschlossen, keine Klage einzureichen, sondern der Fusion zuzustimmen.

Am Anfang wurde von Kooperation gesprochen, später erst von Fusion?

→ Wir haben von Anfang an auch von Fusion gesprochen. Wir wollten sehen, wie wir zusammenarbeiten können und wie diese Zusammenarbeit in eine Fusion übergehen kann.

Wie waren die Reaktionen auf die geplante Fusion außerhalb der Universität?

→ Katastrophal! Der Freundeskreis der Universität äußerte völliges Unverständnis und organisierte gemeinsam mit der IHK eine Veranstaltung, in der die Universität die geplante Fusion rechtfertigen musste.

Wie haben die Studierenden auf die Pläne reagiert?

→ Zwiespalten. In den Geisteswissenschaften waren sie dagegen, in den Naturwissenschaften eher neutral. Von Seiten des AstA gab es Vorbehalte, aber keine radikale Ablehnung. Es wurde kritisch beäugt, aber nicht bekämpft. Was die Studierenden am meisten interessierte, war die Frage des Pendelns zwischen den Standorten. Aber das sollte ja von Anfang an vermieden werden, indem man von vornherein differenzierte Standorte und eine Konzentration der Fächer schaffen wollte.

Wie wurde der Fusionsprozess gegenüber der Verwaltung kommuniziert?

→ Personalabbau stand nie zur Diskussion. Vorrangig

sollten durch die Zusammenlegung der Verwaltung Synergieeffekte geschaffen werden. Im Vordergrund stand eine wissenschaftlich starke Universität aufzubauen, die im Ruhrgebiet etwas zu sagen hat.

Wollten sie irgendwann die Fusion aufgeben?

→ Nein. Ich hatte ja immer guten Rückhalt und Unterstützung aus der Universität.

War der Zeitrahmen zu eng gewählt?

→ Wir hatten eher zu viel Zeit. Am Anfang wurde zu viel Zeit auf Gespräche verwendet. Und die waren zunächst nicht zielgerichtet.

Wie sehen Sie die Universität heute?

→ Als eine starke Universität im Mittelfeld. Noch nicht an der Spitze, aber ebenbürtig zu Dortmund und Bochum. Sie hat einen soliden Studierendenstamm, den man von außen nicht übersehen kann. Sie wird im Außenraum zur Kenntnis genommen. Das Klinikum macht sehr viel aus. Die Universität ist ein erheblicher Imagegewinn für die Region.

.....
 Zur Person: Prof. (em.) Dr. Ingo Wolff war von 1999 bis 2002 der letzte Rektor der Gerhard Mercator Universität-Gesamthochschule Duisburg, an die er 1974 auf den Lehrstuhl für Allgemeine und Theoretische Elektrotechnik berufen worden war. 1992 gründete er das Institut für Mobil- und Satellitenfunktechnik IMST als An-Institut der Universität Duisburg, das er bis heute leitet.

Ursula Boos-Nünning: Dem Sparmodell entkommen

Von wem ging die Initiative zur Fusion aus?

→ Ganz eindeutig von den Rektoraten in Duisburg und Essen. Das Ministerium ist erst sehr viel später eingestiegen.

Wann begann das zeitlich?

→ Ungefähr Mitte 1999. Zu diesem Zeitpunkt gab es schon Gespräche zwischen den Universitäten.

Was war der Anstoß?

→ Da kann ich nur für Essen sprechen. Zu Beginn meiner Amtszeit wollte ich hier Veränderungen durchsetzen. Zum Beispiel die Umstrukturierung der Gesamthochschule in eine Universität. Damals deutete sich die heutige Hochschullandschaft an: Wir haben Elite- oder First-Class-Universitäten, Second- und Third-Class-Universitäten. Dem Rektorat in Essen war klar, dass wir in der ersten Liga sowieso nicht mitspielen konnten, aber in der zweiten auch nicht. Die Gesamthochschulen hatten strukturell schlechte Karten und waren nicht konkurrenzfähig. Es gab zwei Möglichkeiten: Konzentration auf bestimmte Gebiete – das hat Dortmund gemacht – oder Fusion. Durch die konnten Strukturen innerhalb der beiden Universitäten verändert und die Wettbewerbsfähigkeit der zukünftigen Gesamtuniversität deutlich gestärkt werden. Deshalb haben wir die Fusion gewollt.

Sie haben gar nicht erst über engere Kooperation nachgedacht?

→ Das wurde parallel mitgedacht, wir haben mehrere Wege verfolgt. Aber das Problem war: Wie sollen Universitäten kooperieren und dabei gegenseitige Konkurrenz ausschalten? Das geht nicht.

Gab es schon früh Überlegungen, wohin welche Bereiche in der fusionierten Universität kommen sollten?

→ Natürlich. Wir hatten unterschiedliche Modelle. Im Senat warf man mir dann vor, ich wäre bezüglich der Modelle und der künftigen Verteilung der Fächer gegenüber Duisburg zu nachgiebig gewesen.

Wurde Ihnen das auch außerhalb der Universität vorgeworfen?

→ Selbstverständlich ging es auch in den Städten um die Verteidigung von Interessen. Jeder hat gefragt, was gewinnen wir, was verlieren wir. Jeder hat das, was er gewinnt, nicht als Verlust der anderen Universität gedeutet – aber was er verliert, als Gewinn der anderen.

Woher kam generell die negative Wahrnehmung der Fusion?

→ Dazu könnten zwei Konfliktebenen beigetragen haben: einmal innerhalb der Universität Essen zwischen Rektorat und Senat. Und zweitens zwischen Duisburg und Essen bezüglich der Fusionsverhandlungen.

Gab es stärkere Widerstände innerhalb der Universitäten oder außerhalb?

→ Innerhalb, zumindest in Essen. Hauptsächlich bezüglich der Verteilung der Bereiche, ganz besonders der Naturwissenschaften. Da gab es im Senat schon früh Bedenken und später ganz massive Widerstände. Die Fusion wurde nicht als notwendiger Weg gesehen, zumal gleichzeitig Strukturpläne für eine unabhängige Universität Essen erstellt wurden.

Haben denn die Rektorate harmonisch zusammengearbeitet?

→ Sie hatten die gleiche Grundidee. Aber über die

Umsetzung, besonders die Verteilung der Bereiche, wurde gestritten. Unstrittig war nur, dass die Medizin in Essen blieb. Irgendwann hat sich dann das Ministerium eingeschaltet. Übrigens hat niemals die Option bestanden, einen Standort zu schließen. Das wäre politisch nicht durchsetzbar gewesen.

War von Anfang an klar, dass das Ergebnis der Fusion eine Universität wird, oder hätte es auch weiter eine Gesamthochschule sein können?

→ Dass die Gesamthochschulen auf Dauer keinen Bestand hatten, war politisch klar. Beide Rektorate wollten auch dem Sparmodell Gesamthochschule entkommen. Die alte Struktur der ehemaligen Gesamthochschulen war nicht geeignet, um im Wettbewerb zu bestehen.

Überlegungen, mit einer anderen Universität zu fusionieren, beispielsweise Bochum, wurden nicht verfolgt?

→ Es gab durchaus ernste Überlegungen mit Bochum zu fusionieren. Aber das wäre noch schwieriger gewesen als mit Duisburg. Für Bochum gab es keine Notwendigkeit dazu. Meine Vorstellung war schon ein Ruhrgebietsverbund, irgendwann. Bezüglich der räumlichen Situation hätten wir mit keiner anderen Universität als Duisburg fusionieren können.

Das Ministerium ist erst auf den Zug aufgesprungen, als die Gespräche zwischen den Hochschulen auf der Kippe standen?

→ Sie haben erst neutral begleitet, aber als es auf der Kippe stand, haben sie sich eingemischt.

Wäre die Fusion auch ohne Mithilfe eines Beauftragten des Landes möglich gewesen?



→ Zum Schluss nein. Am Anfang war es lange Sache der Universitäten alleine. Und irgendwann hatte das Ministerium erkannt, dass es durch die Fusion die Probleme der in der Struktur und Finanzierung unzureichenden Gesamthochschulen lösen kann, und sich stark in die Fusionsverhandlungen eingemischt.

.....
 Zur Person: Prof. (em.) Dr. Ursula Boos-Nünning stand von 2000 bis 2002 als eine von damals bundesweit drei Rektorinnen an der Spitze der Universität-Gesamthochschule Essen. 1981 war die Erziehungswissenschaftlerin hier auf den Lehrstuhl für Interkulturelle Pädagogik berufen worden, zuvor hatte sie sich als erste Frau an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf habilitiert.

Gabriele Behler: Ein großer Sprung, man musste sich trauen

Von wem kam die Initiative zur Fusion?

→ In Duisburg wie in Essen gab es ein starkes Bewusstsein, dass man intensiv kooperieren müsse. Für mich ging es darüber hinaus um die gesamte NRW-Hochschullandschaft, die extrem unterschiedlich ausgeprägt war. Zudem hatten sich die Gesamthochschulen als Modell nicht durchgesetzt. Ausgangspunkt der Überlegungen waren Qualitätssicherung und ein höheres Maß an Effizienz. Deshalb untersuchte der Expertenrat die Standorte und an beiden war die Qualität in Forschung und Lehre meistens nicht hinreichend, es gab massive Strukturprobleme, Kooperation allein hätte nicht gereicht.

Und in den Hochschulen?

→ Was intern gelaufen ist, kann ich letztlich nicht beurteilen. Aber anfangs wurde die Fusion positiv gesehen. Die Stimmung kippte intern in Essen, in Duisburg hatten externe Meinungsträger Angst um „ihre“ Hochschule. Da mussten Fakten auf den Tisch, es hatte ja keinen Sinn, sich Illusionen über die reale Situation zu machen.

Eine solche Fusion hatte es noch nicht gegeben...

→ ... auch danach nicht, das war völliges Neuland. Die Fusion war ein großer Sprung, man musste sich schon trauen. Auch so etwas wie Expertenrat, Zielvereinbarungen, Schwächenanalyse – das hatte es alles noch nicht gegeben.

Wie haben Sie sich darauf vorbereitet?

→ Gemeinsam mit Hochschulleuten. Als ich 1998 das Wissenschaftsressort übernahm, habe ich mir ein halbes Jahr gegeben, um ein geeignetes Verfahren für

zukunftsfähige Strukturen zu entwickeln. Es war keine Zeit zu verlieren. So kam schnell der Expertenrat, mit den unbestreitbar großen Köpfen aus Wissenschaftsmanagement und Wissenschaft. Aber die Fusion hatte ihre wesentliche Begründung für mich nicht nur in der Qualitätssteigerung, sondern auch in regionalpolitischer und gesamtgesellschaftspolitischer Verantwortung.

Wollten Sie zwischendurch die Fusionsgespräche abbrechen?

→ Nein. Am Anfang hielt ich den Prozess aufgrund der Signale aus beiden Standorten für nicht so problematisch, wie er sich dann entwickelte. Wir dachten daran, den Prozess Duisburg und Essen allein zu überlassen – aber es zeigte sich schnell: Der Staat bleibt in der Verantwortung. Und wenn man Steuergelder in Milliardenhöhe in Institutionen gibt, ist man verantwortlich, dass damit vernünftig umgegangen wird.

Wie sah die Landesregierung die Fusion?

→ Der Ministerpräsident unterstützte die Planung, sie schien ihm vielversprechend. Den meisten anderen war, glaube ich, die Tragweite nicht klar. Im politischen Raum insgesamt wurde oft nicht verstanden, was Qualitätssicherung für Hochschulen heißt. Viele machten Qualität am Geld fest: Wir bauen neue Gebäude, kaufen neue Geräte, machen eine gute Ausstattung ... Natürlich braucht man dies auch, aber das allein bringt keine Qualität.

Gab die Wirtschaft Orientierung für eine Fusion in der Wissenschaft?

→ Wirtschaft hatte und hat ein legitimes Interesse an der Organisation von Wissenschaft, aber Wissenschaft

darf nicht als Sektor der Wirtschaft betrachtet werden. Mir ging es nie darum, aus einer Hochschule ein Unternehmen zu machen, das ist nicht mein Leitbild einer Universität. Hier ging es um staatliche Verantwortung, um die Zukunftsfähigkeit einer öffentlichen Institution.

Hatten sie anfangs erwartet, dass es schneller gehen würde?

→ Ich habe mit viel mehr Zeit gerechnet. Ich finde es immer noch erstaunlich, dass es letztendlich so zügig gegangen ist. Man muss sich mal überlegen, wie lange andere Institutionen brauchen, um sehr viel kleinere Projekte umzusetzen.

Sind die beiden Standorte zu einer Universität zusammengewachsen?

→ Der mentale Prozess des Zusammenwachsens scheint geklappt zu haben. Dafür waren Symbole wichtig. Ein wichtiges Symbol: Das Rektorat tagt abwechselnd an beiden Standorten.

Wie ist Ihre Wahrnehmung der Universität Duisburg-Essen heute?

→ Für den vergleichsweise kurzen Zeitraum hat sich der Standort gut entwickelt. Das sieht man an verschiedenen Indikatoren, nicht nur an den Studierendenzahlen, sondern auch an der Forschung, bei den Stärken der unterschiedlichen Fächer und der Ausprägung der Fachprofile. Die Universität ist gut vernetzt und wird außerhalb des Standortes wahrgenommen. Sie ist ein Gewinn für die Region.

Gibt es Alleinstellungsmerkmale?

→ Ohne Anspruch auf Vollständigkeit: das Klinikum,



die Ingenieurwissenschaften und die positive Ruhrgebietsprägung. Die große Akzeptanz und Freundlichkeit, die diese Region ausmacht, überträgt sich auf die Institution. Der Universität sind ihre Studierenden nicht gleichgültig, sie fühlen sich wohl dort. Mit dieser Kultur des Miteinanders kann die Universität Duisburg-Essen werben.

.....
Zur Person: Gabriele Behler war Oberstudiendirektorin in Bielefeld und wurde 1995 von NRW-Ministerpräsident Johannes Rau als Schulministerin in das erste rot-grüne Kabinett berufen; drei Jahre später übernahm die SPD-Politikerin zusätzlich das Wissenschaftsressort, wo sie mit Expertenrat und Qualitätspakt die Weichen für die Fusion Duisburg-Essen und die Hochschullandschaft NRW stellte.





Impressum

Herausgeber

Der Rektor der Universität Duisburg-Essen

Redaktionelle Verantwortung

Skarlett Brune-Wawer

Koordination

Anja Horstmann

Texte und Interviews

Rolf Michael Simon, freier Autor

Fotos

Hardy Welsch, Hürth

Layout und Gestaltung

rasch.multimedia, Duisburg

Druck

Basis-Druck GmbH, Duisburg

Auflage

1.300 Exemplare

© 2013, Universität Duisburg-Essen

ISBN 978-3-00-044238-4



