



Institutional Strategy to promote
Top-Level Research

THE SYNERGETIC UNIVERSITY

PROGRESS REPORT INITIAL FUNDING NO. 2

Institutional Strategy to promote Top-Level Research

The Synergetic University

Technische Universität Dresden

Progress Report **initial funding** No. 2
Reporting Period: 01/01/2014 – 31/12/2014

Second Programme Phase
Funding Period
01/11/2012 – 31/10/2017

**Progress Report initial funding No. 2
for the Institutional Strategy to promote Top-Level Research**

"Die Synergetische Universität"

"The Synergetic University"

Technische Universität Dresden

Rector Prof. Dr.-Ing. habil. DEng/Auckland Hans Müller-Steinhagen

Work address: Technische Universität Dresden
01062 Dresden

Phone: +49 351 - 463 34312

Fax: +49 351 - 463 37121

E-Mail: rektor@tu-dresden.de

Dresden, 27th March 2015

Prof. Dr.-Ing. habil. DEng/Auckland Hans Müller-Steinhagen
Rector

Table of Contents

1	Introduction	1
2	The Institutional Strategy revisited	2
3	Progress of the Institutional Strategy by Measures	6
3.1	TUD People	6
3.2	Structures	10
3.3	Processes	16
3.4	DRESDEN-concept	18
3.5	Internationalization	19
3.6	Gender Equality	22
4	Legal Preconditions	23
5	Prospects	23

1 Introduction

Das vergangene Jahr war an der TU Dresden (TUD) geprägt von der konkreten Umsetzung der Maßnahmen des Zukunftskonzeptes (ZUK), die 2014 ihre Wirkung wahrnehmbar entfalteten und deren positive Effekte und Veränderungen eine beachtliche Sichtbarkeit erfuhren, sowohl innerhalb der Universität, als auch in der weltweiten wissenschaftlichen Community und in den Medien. Die größte Resonanz erzeugten dabei die Berufungen der neun Professoren/innen, die über das innovative „Open Topic Tenure Track“-Verfahren als exzellente Köpfe neu an die TUD geholt werden konnten und die mehrheitlich jenseits der etablierten Gebiete disziplinenübergreifend forschen und lehren. Ebenfalls viel Aufmerksamkeit zieht die Bündelung der 14 Fakultäten in fünf Bereiche (Schools) auf sich; hier zeigen sich insbesondere Spitzeneinrichtungen interessiert, eine Reihe von Besuchen und Anfragen von nationalen und internationalen Top-Universitäten belegen dies. Ungebrochen hoch ist das Interesse, die TUD als strategischen Partner und als Pilot- oder Modelleinrichtung für Studien und neue Projekte zu gewinnen, u.a. in den Bereichen Rankings, Forschungsratings, akademische Netzwerke und Nachwuchsförderung.

Im vergangenen Jahr konnte die TUD ihre dynamische Entwicklung weiter fortführen und sogar steigern: Insgesamt 58 Berufungen wurden erfolgreich durchgeführt, doppelt so viele wie im Vorjahr. Dass sich dabei äußerst leistungsstarke Wissenschaftler/innen (Frauenanteil über 25%) für die TUD entschieden und in fast jedem Fall der erste Listenplatz gewonnen werden konnte, lag nach Aussagen der Bewerber/innen nicht zuletzt auch an der durch den Erfolg in der Exzellenzinitiative gestiegenen Sichtbarkeit und der Reputation der TUD. Dies spiegelt sich u.a. auch in der steten Verbesserung der Platzierungen der TUD in internationalen Rankings wider, wie der Aufstieg um 140 Plätze im renommierten Times Higher Education Ranking. Deutlich sichtbar ist die Entwicklung der TUD auch auf dem Campus selbst: Das dank der Unterstützung durch das Land verdoppelte jährliche Bauvolumen eröffnet den Wissenschaftlern/-innen und Studierenden künftig noch bessere räumliche Bedingungen. Eine steigende Zahl neuer strategischer Kooperationsverträge und -projekte mit hochkarätigen nationalen und internationalen Partnern aus Industrie und Wissenschaft – darunter Audi AG, Siemens AG, die Nanyang Technological University of Singapore und das King's College London –, eine Steigerung der eingeworbenen EU-Mittel, aber auch eine kontinuierliche Zunahme der Zahl ausländischer Studienanfänger/innen können ebenfalls als Beleg für die Attraktivität und die sich stetig verbessernde Sichtbarkeit der TUD auch im internationalen Kontext gewertet werden. Insgesamt kann eine immer größere

Attraktivität von TUD-Absolventen/innen für die Wirtschaft konstatiert werden. Diese manifestiert sich z.B. in einer höheren Nachfrage nach kontinuierlichen Kooperationen mit dem TUD Career Service im Bereich des Berufseinstieges (darunter Volkswagen, Enso, Rohde & Schwarz, Amazon etc.). Verstärkt melden Unternehmen (wie z.B. SAP) zurück, dass die TUD für sie eine sogenannte Zieluniversität ist, d.h., dass gezielt Aktivitäten initiiert werden, um die Studierenden frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen. Auch die Möglichkeit, Studierende bereits während der Ausbildung über Praktika und Werkverträge an sich zu binden, wird deutlich stärker genutzt. Im Transferbereich, wo die TUD mithilfe des ZUK ihr Unterstützungsangebot erweitern konnte, gelang es, den Ruf der TUD als transferorientierte Universität mit stark ausgeprägtem Gründergeist weiter zu untermauern: Bei den Schutzrechtsanmeldungen konnte die Spitzenposition der TUD mit einer über 20%igen Steigerung ausgebaut werden, 56% davon waren internationale Anmeldungen. Aus Patentverkäufen und Lizenzierungen konnten 2014 knapp 600.000 Euro Verwertungseinnahmen generiert werden, mehrere Patentfamilien wurden an eigene Ausgründungen übertragen, es wurden acht neue, technologiebasierte Ausgründungen mit TUD-Beteiligung realisiert.

Mit diesem Ausbau bewährter Stärken, gekoppelt mit neuen Initiativen und den implementierten Maßnahmen des ZUK mit ihren deutlich spürbaren, positiven Effekten, war das vergangene Jahr 2014 ein vielversprechender Meilenstein auf dem Weg der TUD zur internationalen Spitze.

2 The Institutional Strategy revisited

Nachdem das erste Jahr der Umsetzung des ZUK von der Konzipierung und Implementierung der erforderlichen Prozesse, Strukturen und Entscheidungsmechanismen geprägt war, stand 2014 ganz im Zeichen der konkreten Umsetzung der Maßnahmen. Die bereits vor Projektbeginn festgelegte Organisationsform für das Projektmanagement, die sich von Beginn an als sehr effizient hinsichtlich der Maßnahmenvielfalt des Dresdner ZUK erwiesen hatte, wurde beibehalten: Die Universitätsleitung selbst nimmt die Funktion der Projektleitung gemäß ihrer Ressortzuständigkeiten wahr, die Steuerung und Kommunikation der Maßnahmen obliegt einem fünfköpfigen Projektkernteam, das in enger Abstimmung mit den jeweiligen Verantwortlichen in der Universitätsleitung agiert: Drei inhaltliche Projektkoordinatoren/innen mit den Schwerpunkten „Forschungsförderung“, „Synergien und Universitätsentwicklung“ und „Bildung und Internationalisierung“ sowie zwei weitere Projektkernteammitglieder, die die Querschnittsaufgaben „Projekt- und Finanz-

controlling“ sowie „Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit“ koordinieren, arbeiten gleichberechtigt und in enger Abstimmung miteinander. Zur Sicherstellung und ordnungsgemäßen Umsetzung aller Einzelmaßnahmen im Hinblick auf zuwendungsrechtliche, haushalterische und terminliche Gesichtspunkte agiert das Projekt- und Finanzcontrolling des ZUK als Schnittstelle zwischen Projektleitung/Projektkernteam und der Zentralen Universitätsverwaltung. Der Informationsfluss zwischen Projektteam und Zentraler Verwaltung wird durch die Teilnahme an der Dezernentenberatung sichergestellt. Statusberichte zum aktuellen Stand der Umsetzung sind standardmäßige Tagesordnungspunkte in jeder Sitzung der Universitätsleitung, des Senats sowie des Hochschulrats. Für die Diskussionen zur Weiterentwicklung einzelner Maßnahmen des Zukunftskonzeptes wurde auch der Dialog mit den Gästen und den WR-Vertretern im Rahmen des Zwischenbesuchs im Oktober 2014 als sehr gewinnbringend empfunden: Nicht zuletzt ermutigt durch die dortigen Gespräche wurde die Anfang 2015 beantragte und genehmigte Erweiterungsmaßnahme zur Förderung der wissenschaftlichen Profilbildung innerhalb der Bereiche sowie der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen und DRESDEN-concept-Partnern in ihrer finalen Ausprägung konzipiert.

Generell lässt sich eine zunehmend intensive Identifikation der Universität mit dem ZUK in dem Maße feststellen, in dem das Projekt intensiver kommuniziert und für die Einzelnen konkreter und fassbarer wurde. Mittlerweile sind die Maßnahmen voll in das universitäre Leben integriert und anfängliche Bedenken hinsichtlich (noch) nicht einzuschätzender Auswirkungen des ZUK auf die Gesamtuniversität zerstreut. Viele der Maßnahmen, z.B. die Graduiertenakademie, das SprInt-Programm, das Transfer Office, die International Offices oder die Trefftz-Gastprofessorinnen sind sogar so beliebt, dass zunehmend nachgefragt wird, wie und ob sicher gestellt werden könne, dass diese Angebote die Universität auch nachhaltig bereichern. Bei der konkreten Durchführung der Maßnahmen traten im Berichtszeitraum keine Schwierigkeiten auf, die Planänderungen in größerem Stil erforderlich gemacht hätten. Mit voranschreitender Umsetzung greifen die Maßnahmen auch in ihrer Vernetzung untereinander und entfalten ihr synergetisches Potential. Bei den Schools/Bereichen ist dabei neben der Einbindung als Entscheidungs- und Beratungsinstanzen für andere Maßnahmen (z.B. DRESDEN Fellows, Graduiertenakademie, „Support the best“) auch die Vernetzung untereinander zentral, etwa in Form einer Interaktion der Sommerschulen beim „Summer of Excellence“. Alle intern zu vergebenden Mittel wurden weiterhin konsequent qualitätsgesichert auf wettbewerblicher Basis vergeben. Für jede

Maßnahme wurden Vergabemodalitäten und -kriterien gesondert konzipiert, von der Universitätsleitung beschlossen, transparent dargelegt und breit kommuniziert. Diese Vorgehensweise wurde innerhalb der Universität sehr positiv wahrgenommen, so gab es etwa an den Entscheidungen im Rahmen der Maßnahme „Support the best“ trotz hohen Finanzvolumens und Antragsaufkommens keine Kritik. Neu implementierte Entscheidungsmechanismen, etwa für die Auswahl der „Open Topic Tenure Track“-Professuren oder die neuen Governance-Strukturen zur Etablierung der Schools (Bereiche) bewährten sich. Aktuell wird eine Grundordnungsänderung vorbereitet, um die Prozesse in optimierter Form dauerhaft zu verankern. Die enge Vernetzung der TUD mit dem DRESDEN-concept e.V. (DDc) und die in diesem Kontext bereits vor Jahren etablierten, institutionenübergreifenden Beratungsstrukturen für wissenschaftliche und administrative Fragestellungen erwiesen sich auch 2014 für die Entwicklung der TUD und des gesamten Dresdner Wissenschaftsstandortes von größtem Wert. Der nicht zuletzt durch diese Einigkeit mögliche intensive Austausch mit der Politik spiegelt sich auch in vielen wissenschaftsförderlichen Aspekten des Koalitionsvertrages der neuen Sächsischen Staatsregierung wider, in dem zentrale Anliegen der TUD – wie die langfristige Sicherung der Exzellenzaktivitäten und eine Planungssicherheit bis 2025 auf Basis von Zielvereinbarungen ohne das bis dato drohende Stellenabbau-Szenario – berücksichtigt sind.

Viele neu initiierte, große Kooperationsprojekte mit Wissenschafts- und Industriepartnern wurden 2014 implementiert und in die gelebte Praxis umgesetzt, darunter das Center for Advanced Water Research (CAWR) mit dem Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ) oder die strategische Kooperation mit der Deutschen Bahn AG, die aufgrund des Erfolges demnächst ausgeweitet wird. Im Januar 2014 wurde der Vertrag zum Aufbau des interdisziplinären Kompetenzzentrums „Ingolstadt Institute der Technischen Universität Dresden“ (INI.TUD) unterzeichnet, eine langfristig angelegte strategische Partnerschaft zwischen der TUD und der AUDI AG. Die beiden erfolgreichen Projekte der TUD im Rahmen der Innovationsinitiative „Zwanzig20“ des BMBF, „Carbon Concrete Composite (C3)“ und „FAST – Fast Actuators Sensors and Transceivers“ nahmen im Januar 2014 ebenfalls ihre Arbeit auf. Im September 2014 eröffnete die TUD das „5G Lab Germany“, ein interdisziplinärer Zusammenschluss von über 500 Wissenschaftlern/-innen zur Erforschung von Schlüsseltechnologien für die fünfte Generation des Mobilfunks. Ein großer Erfolg, der ganz im Einklang mit dem synergetischen Konzept der TUD steht, gelang mit der Einwerbung eines der beiden vom BMBF geförderten Big-Data-Kompetenzzentren in Deutschland. Künftig forschen

unter Federführung der TUD Wissenschaftler/innen der Universität, aus DRESDEN-concept-Partnereinrichtungen sowie aus der Universität Leipzig im „Competence Center for Scalable Data Services and Solutions Dresden/Leipzig“ (ScaDS Dresden/Leipzig). Mit der Bewilligung durch das BMBF wird das Zentrum in seiner vierjährigen Aufbauphase mit mehr als fünf Mio. Euro gefördert. Auch im Bereich der Geisteswissenschaften gelang einem mit „Support the best“-Mitteln geförderten Wissenschaftler die Einwerbung eines großen interdisziplinären BMBF-Verbundprojektes, und zwar zum Thema „Farbe“. Zwei Sonderforschungsbereiche/Transregios (SFB/TRR) im Bereich der Ingenieurwissenschaften und der Medizin wurden 2014 verlängert, ein neuer SFB an der Schnittstelle von theoretischer Physik, experimenteller Physik und Chemie verstärkt künftig die hervorragende Zusammenarbeit von TUD und DRESDEN-concept-Partnern aus der Max-Planck-Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft. Auf europäischer Ebene wirkt die TUD als zentraler Projektpartner bei der Implementierung der prestigeträchtigen FET Flagship-Initiativen HBP (Human Brain Project) und Graphene mit. Eine ZUK-Maßnahme konnte hier in idealer Weise eingesetzt werden: Im Rahmen eines DRESDEN Fellowship gelang es, mit Prof. Roche (Catalan Institute of Nanotechnology) einen der Hauptakteure von Graphene für einen dreimonatigen Gastaufenthalt im Bereich Ingenieurwissenschaften zu gewinnen. Icare und GemAge, zwei neue Koordinatorenprojekte in den hochkompetitiven EU-Gesundheitsprogrammen sowie vier neu eingeworbene ERC-Grants, darunter im Februar 2015 einer von einem im Rahmen des Exzellenzclusters cfaed berufenen internationalen Wissenschaftlers, komplettieren die Erfolge der TUD auf europäischer Ebene und zeigen deren enge Verknüpfung mit der Exzellenzinitiative.

Eine Reihe weiterer, mit Unterstützung des ZUK angestoßener Projekte und Initiativen konnten – trotz immer noch verhältnismäßig kurzer Laufzeit – bereits beachtliche Folgeeffekte verzeichnen: Erneut gelang es dem Dresden Center for Nanoanalysis (DCN), eine Kooperation mit dem Exzellenzcluster cfaed und einem DRESDEN-concept Partnerinstitut, beim BMBF zwei Geräte im Wert von über 2,7 Mio. Euro einzuwerben. Von der Alexander von Humboldt-Stiftung wurde u.a. der Antrag der TUD im Programm „Forscher-Alumni-Strategie“, an der die neuen International Offices der Bereiche maßgeblich beteiligt waren, bewilligt. In diesen Kontext gehört auch der Erfolg der ZUK-Initiative zur Unterstützung strategischer Partnerschaften in den Bereichen. Hier wurde dem Bereich Medizin kürzlich für ein Thematisches Netzwerk, das u.a. als Transcampus-Partnerschaftsprojekt mit dem King's College London durchgeführt wird, eine DAAD-Förderung von rund 1 Mio. Euro zugesagt. Der

Graduiertenakademie (GA) gelang es 2014, beim DAAD eine mehrjährige Förderung zur Internationalisierung der Promotionsphase mit einem Volumen von 0,5 Mio. Euro einzuwerben. Eine Landesförderung (Initiativbudget) für ein Programm für internationale Postdocs (SASTIP) ging ebenfalls an die GA, auch das Transfer Office konnte in zwei Projekten Initiativbudgetmittel einwerben. Weitere Folgefinanzierungen werden vorbereitet und sind zu erwarten, auch wenn der Fokus des ZUK nicht auf kurzfristig zu erreichenden monetären Erfolgen liegt. Große Reorganisationsmaßnahmen und neue Kooperationsmodelle, die die Universität nachhaltig stärken und verändern, wie die Bereichsbildung und die Weiterentwicklung der Forschungsallianz DRESDEN-concept, benötigen mittel- und langfristige Zeithorizonte für Planung, Einführung und Stabilisierung. So liegen bei der Umsetzung dieser Prozesse noch viele Herausforderungen vor allen Beteiligten, 2014 konnten aber bereits entscheidende Meilensteine erreicht werden.

3 Progress of the Institutional Strategy by Measures

3.1 TUD People

Das Maßnahmenpaket *TUD People* zielt auf die Gewinnung und die Unterstützung exzellenter Wissenschaftler/innen auf allen Karrierestufen. Es reicht von einer Angebotspalette für den wissenschaftlichen Nachwuchs bis hin zur direkten Gewinnung aufstrebender Spitzenforscher/innen.

Ein zentrales Element dieses Maßnahmenpakets sind die „**Open Topic Tenure Track**“-Professuren. Die externe Findungskommission übergab dem Rektor im Januar 2014 einen abschließenden Berufungsvorschlag. Insgesamt konnten neun innovative und forschungsstarke Persönlichkeiten mit außerordentlich hohem wissenschaftlichem Potential für die Schärfung, Stärkung oder Ergänzung des Profils der TUD gewonnen werden. Die Exzellenz der vorgeschlagenen Kandidaten/innen zeigt sich nicht nur an den herausragenden Publikations- und Forschungsleistungen, sondern auch an den hochrangigen Auszeichnungen (u.a. ERC Starting Grant, Heinz Maier-Leibnitz-Preis, START-Preis). Die Berufungen erfolgten in den Monaten März bis November. Drei Professuren entfallen auf die Geistes- und Sozialwissenschaften, zwei auf die Ingenieurwissenschaften und vier auf die Mathematik und Naturwissenschaften. Vier Professoren konnten aus dem Ausland gewonnen werden bzw. haben ausländische Wurzeln. Bedauerlicherweise konnte im Rahmen des Verfahrens nur eine Professorin gewonnen werden. Trotz Tenure-Track-Option war in drei von vier Verhandlungen die anfängliche Befristung der Professuren entscheidend: Die herausragenden Kandidatinnen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften nahmen Angebote

anderer Universitäten bzw. außeruniversitärer Forschungseinrichtungen an, die unbefristete Stellen und z.T. außergewöhnlich umfangreiche Dual-Career-Angebote vorsahen. Die ersten Beschäftigungsmonate der „Open Topic“-Professoren/innen waren erwartungsgemäß vorrangig durch organisatorische Fragestellungen geprägt. Gleichwohl konnten die gewonnenen Professoren/innen durch ihre interdisziplinäre Ausrichtung bereits zahlreiche Impulse setzen und sind innerhalb der TUD schon jetzt sehr gut vernetzt. So sind die Professuren in die Erarbeitung bzw. Fortsetzung von Forschungsanträgen (insb. koordinierte Programme der DFG) eingebunden. Als besonders vorteilhaft erwies sich dabei, dass ein Mentoring der Professoren/innen durch erfahrene Kollegen/innen initiiert wurde. Hinsichtlich der Außendarstellung konnte eine sehr hohe und durchweg positive Resonanz in der Fachwelt sowie in den Medien verzeichnet werden. Das Verfahren trug wesentlich zur internationalen Sichtbarkeit der TUD sowie der Exzellenzinitiative insgesamt bei. Ein modifiziertes Verfahren zur Gewinnung von „Open Topic“-Professuren soll im Jahr 2015 in der Grundordnung der Universität verankert werden.

Parallel zur Berufung neuer Spitzenforscher/innen an die TUD werden durch eine Reihe von ZUK-Maßnahmen Wissenschaftler/innen vor Ort gezielt unterstützt. Nachdem 2012/13 in drei Antragsrunden Mittel im Rahmen der viel beachteten und sehr positiv aufgenommenen Maßnahme „**Support the best**“ an besonders leistungsstarke Wissenschaftler/innen in einem mehrstufigen Auswahlverfahren vergeben wurden, stand das Jahr 2014 im Zeichen der Umsetzung der individuell sehr unterschiedlich strukturierten Vorhaben. Unterstützt wurden 41 Vorhaben mit einem Volumen von rd. 10 Mio. Euro, vorrangig solche, die nicht bereits durch etablierte Förderformate abgedeckt werden sowie Projekte mit strukturbildender, zumeist interdisziplinärer Ausrichtung. Die geäußerten Unterstützungswünsche mit den Schwerpunkten

- i. Entlastung zur konzentrierten Arbeit an einer Forschungsidee,
- ii. Schaffung von Perspektiven vor Ort für außergewöhnlich begabte Nachwuchswissenschaftler/innen,
- iii. Aufbau von neuen Kompetenznetzwerken/Forschungsschwerpunkten als Keimzellen für künftige Verbundprojekte,
- iv. Überführung der Ergebnisse aus geförderten Projekten der Grundlagenforschung in einfachere, breitere und vielfältigere Anwendbarkeit

umfassten fast zu 75% Personalmittel, der Rest teilte sich hälftig in Sach- und Investitionsmittel auf. Die Auswertung der aktuellen Fortschrittsberichte der Einzelprojekte zeigt, dass etliche Initiativen bereits bemerkenswerte Sichtbarkeit erlangt haben, so

u.a. das [Dresden Center for Computational Materials](#), das als wissenschaftliches Zentrum der TUD etabliert wurde und für das bereits weitere Drittmittelanträge laufen, oder der Aufbau des Forschungsverbundes zur Erforschung psychologischer und biologischer Mechanismen stressassoziierter Erkrankungen, in der vor Kurzem die viel beachtete, weltweit größte biopsychologische [Burnout-Studie](#) startete. Ein völlig anders gelagerter Antrag aus der Mathematik führte 2014 zur Berufung eines absoluten Ausnahmetalents aus den eigenen Reihen auf eine Juniorprofessur, auf der sich der Geförderte seither glänzend bewährt. Die Tatsache, dass bis dato mit keinem/r der „Support the best“-Geförderten Bleibeverhandlungen geführt werden mussten, kann als Indikator für die Sinnhaftigkeit und Effektivität der im Antrag formulierten Idee verstanden werden, durch eine proaktive Förderung der leistungsstärksten Wissenschaftler/innen den häufig für alle Seiten unverhältnismäßig zeitraubenden Kreislauf der Bleibeverhandlungen zumindest stellenweise zu durchbrechen.

Neben dieser individualisierten Fördermaßnahme für die internen Top-Wissenschaftler/innen der TUD stieß das Gastwissenschaftlerprogramm **DRESDEN Fellows** mit der Möglichkeit, exzellente junge (Junior Fellows) und etablierte (Senior Fellows) Forscher/innen für bis zu sechs Monate nach Dresden einzuladen, auf sehr gute Resonanz. Insgesamt wurden bislang 43 Fellows für alle fünf Bereiche der TUD von der Universitätsleitung eingeladen – davon 12 Junior und 31 Senior Fellows. Der Großteil der Fellows kommt aus der EU (23) und den USA (13), weitere Herkunftsländer sind Russland, Kanada, Brasilien, Israel und Ägypten. Die Auswertung der Berichte der Fellows und der einladenden Bereiche zeigt, dass im Rahmen der Aufenthalte vielfältige Forschungs- und Publikationsprojekte realisiert bzw. initiiert und im Nachgang strategisch weitergeführt wurden. Zu nennen sind u.a. eine Kooperationsvereinbarung und ein gemeinsamer European COST Action Projektantrag mit dem Politecnico di Torino (Italien); der Aufbau nachhaltiger Institutskooperationen mit Austauschprogrammen zwischen dem Institut für Automobiltechnik und der Cooper Union for the Advancement of Science and Art, New York (USA), sowie zwischen dem Institut für Algebra und der Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca (Rumänien); die Vorbereitung gemeinsamer Anträge mit dem Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia Barcelona (Spanien) oder der Ben Gurion University (Israel).

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist eines der zentralen Themen des ZUKs. Mit der Maßnahme der **TUD Young Investigators (YI)** wird besonderes Augenmerk auf die hochqualifizierte Gruppe der unabhängigen Nachwuchsgruppenleiter/innen innerhalb der TUD und in den außeruniversitären Einrichtungen der DRES-

DEN-concept-Partner gelegt. Mit dem zeitlich limitiert verliehenen Status wird eine bessere Integration in die Fakultäten ermöglicht, z.B. dadurch, in Promotionsverfahren offiziell zu betreuen, zu begutachten und zu prüfen. Im August 2014 waren die rechtlichen Rahmenbedingungen in der als Pilot agierenden Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften geschaffen, bereits im September wurden die ersten beiden Young Investigators ernannt, weitere drei Ernennungen erfolgten kürzlich, darunter auch – ein Novum in Deutschland – der erste externe Young Investigator an der TUD, der bei einem DRESDEN-concept-Partner (dem Max-Planck-Institut für die Physik komplexer Systeme) beheimatet ist. Mittlerweile können Nachwuchsgruppenleiter/innen bereits an acht Fakultäten den Status Young Investigator beantragen, der erste Young Investigator-Antrag aus der Medizin sowie zwei weitere von internen und externen Kandidaten aus den Life Sciences sind bereits bewilligt, weitere Ernennungen in der Medizin und der Informatik stehen bevor.

Auf das Potential von Nachwuchswissenschaftler/innen setzt auch eine Maßnahme zur Förderung von Gebieten der TUD mit – im nationalen Vergleich – unterdurchschnittlichem Drittmittelaufkommen: Sechs Postdoktoranden/innen aus diesen Gebieten, die einen eigenständigen Förderantrag bei einem öffentlichen Drittmittelgeber erarbeiten möchten, erhielten Sachmittel zur Vorbereitung sowie Begleitung und Hilfestellung bei der Antragstellung durch die **Project Scouts**. Das Angebot des fünfköpfigen, in Wissenschaft und Forschungsförderung ausgewiesenen Teams, das mit seinem Unterstützungsangebot zu einem frühen Zeitpunkt proaktiv tätig wird, wurde im vergangenen Jahr rege genutzt, insgesamt wurden 550 Beratungen und Workshops durchgeführt. Das Team begleitete die Konzipierung und Realisierung von 50 Forschungs-/Verbundanträgen, 20% davon wurden bereits bewilligt, 40% befinden sich noch in Begutachtung. Exemplarisch sei für die Tätigkeit der Project Scouts deren Mitwirkung beim erfolgreichen BMBF-Verbundantrag „In-StröHmunG“ (Ausschreibung ReWaM, Gesamtvolumen: 2,4 Mio. Euro) dargestellt: Neben der Moderation der Projekttreffen übernahm das Team die strukturelle Konzeption des Antrags, die textstrategische und formelle Begleitung, die Implementierung eines wettbewerbsfähigen Projektmanagements und trug maßgeblich zur Erstellung von Prozessschemata, Arbeitsplan, Budgetierung, Öffentlichkeitsarbeit und Verwertungsplan bei. Im Bereich der Kooperationsinitiierung gelang es dem Team, mit dem ideen.STUDio ein innovatives Veranstaltungsformat erfolgreich zu etablieren: In interdisziplinären Workshops werden zu förderrelevanten Themen Projektträger und mögliche Kooperationspartner aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik in kreativem Rahmen zusammengebracht. 2014

gab es ideen.sTUDios zu „Ziviler Sicherheit“ und „Medizintechnik“, 2015 stehen u.a. die Themen „Material trifft Kunst“, „Zukunftsstadt“, „Neue Werkstoffe zu Materialien“ sowie „Zukunftstechnik Zellkultur“ im Fokus.

Flexible Räumlichkeiten zur Entwicklung und Erprobung neuer und innovativer Projektideen bietet die TUD ihren Mitgliedern mit den [Innovation Sheds](#). Umgestaltete Container eröffnen über den Campus verteilt „Freiräume“, in denen unter einfachen Bedingungen in lockerer Atmosphäre diskutiert und getüftelt werden kann. Anfangs von den Mitgliedern eines neuen, interdisziplinären Promotionsprogramms an der Schnittstelle von Ingenieur- und Sozialwissenschaften genutzt, wurde 2014 ein Pilotprojekt zur flexiblen Ausstattungsgestaltung der Sheds je nach Nutzungskonzept unter der Federführung eines Juniorprofessors im Bereich Wissensarchitektur durchgeführt. Das daraus entwickelte Einrichtungskonzept wurde umgesetzt – inklusive wissenschaftlicher Begleitung und Dokumentation der bisherigen und auch künftigen Projekte in den Innovation Sheds –, so dass seit einigen Wochen die Vergabe der Sheds auf Antragsbasis erfolgt und die ersten Vorhaben bewilligt werden konnten.

Im Themenfeld „People“ sind zusätzlich zu den ZUK-geförderten Projekten auch Maßnahmen vorgesehen, die mit Eigenmitteln der TUD angestoßen werden, um die forschungs- und organisationsentwicklungsbezogenen Maßnahmen des ZUK durch Projekte im Themenfeld Studium und Lehre abzurunden. Die geplanten Vorhaben, darunter die Weiterentwicklung der **Schulkontakte** und **Buddy Systeme**, wurden vorangetrieben, angesichts der begrenzten Ressourcen der Hochschule konnte dies jedoch nicht immer im ursprünglich geplanten Umfang und zeitlichen Rahmen geschehen. Aus dieser Erfahrung wäre für die mögliche Weiterentwicklung des Formats der Zukunftskonzepte eine Integration ausgewählter Maßnahmen zum Themenfeld Studium und Lehre sinnvoll, um eine mögliche Unwucht zwischen den Maßnahmen zu vermeiden. Daher wurden zur Realisierung einiger Vorhaben andere Mittelquellen erwogen, etwa im Falle der Entwicklung und Implementierung von **Online-Self-Assessment-Tests**, die in den ESF-Antrag der TUD zum Thema „Steigerung des Studienerfolgs“ Eingang gefunden haben, oder inhaltliche Schwerpunktverlagerungen vorgenommen, z.B. in die Entwicklung und Erprobung eines gemeinsamen Massive Open Online Courses (MOOCs) der TU9 Universitäten.

3.2 Structures

An der Schnittstelle der Maßnahmenfelder *TUD People* und *Structures* ist die [Graduiertenakademie](#) (GA) angesiedelt, die sich seit August 2013 mit einem breiten Angebotsportfolio an alle Promovierenden, deren Betreuer/innen sowie an Postdoktoran-

den/innen der TUD wendet. Im Mai 2014 mit einer Fest- und Informationsveranstaltung offiziell eröffnet, erfreut sich die GA schon nach kurzer Zeit großen Zulaufs und wird in einer internen Umfrage als die beliebteste Maßnahme des ZUK geführt. Die bisherige Bilanz zeigt eindrucksvoll, dass die konkreten Maßnahmen und Angebote der GA die Bedarfe der Nachwuchswissenschaftler/innen treffen: Bis dato wurden 280 Beratungen durchgeführt, v.a. zu den Themen Promotionsverlauf, Finanzierungsmöglichkeiten und Karriereplanung. Besonders gefragt sind auch die Veranstaltungen im Rahmen des Qualifizierungsprogrammes rund um das Thema Karriere, ebenso zu Management und Führung sowie zum wissenschaftlichen Schreiben. Insgesamt wurden bereits über 70 (0,5-3-tägige) Veranstaltungen durchgeführt, davon mehr als 60% in englischer Sprache. Die Veranstaltungen waren zu 85% ausgebucht, für viele Angebote gab es Wartelisten und Wiederholungstermine. Für 2015 sind aufgrund der großen Nachfrage bereits rund 90 Kurse geplant, erneut werden auch Angebote in Kooperation mit DRESDEN-concept-Partnern (SLUB, IÖR) durchgeführt. Die Attraktivität des Qualifizierungsprogramms belegt auch das Interesse einiger DRESDEN-concept-Partner (MPI-CBG, HZDR), ihren Postdoktoranden/innen die Teilnahme zu ermöglichen. Ein Pilot wird mit dem MPI-CBG derzeit durchgeführt. Neu konzipiert wird gegenwärtig ein Angebot speziell für Betreuende, insbesondere für Juniorprofessoren/innen und Young Investigators, das u.a. Themen wie „Betreuung von Promotionen“, „Mitarbeiterführung“ oder „Gutachtertätigkeit“ in den Blick nimmt. Die kontinuierliche Evaluation und Adaption des Angebots ist beim Qualifizierungsprogramm ebenso selbstverständlich wie bei den Förderprogrammen der GA. Seit Beginn wurden in vier Förderrunden insgesamt 230 Vorhaben mit einem Volumen von rund 972 TEUR für Mobilitätszuschüsse und Kurzzeitstipendien bewilligt. Neu ab 2015 sind die „Conference Awards“, bei denen Promovierende die Möglichkeit bekommen, eine von ihnen konzipierte wissenschaftliche Fachveranstaltung selbst durchzuführen. Außerdem war die GA 2014 mit einem Antrag in der DAAD-Förderlinie IPID4all erfolgreich, ab 2015 wird mit *great!*^{IPID4all} die Internationalisierung der Promotionsphase durch die Zusammenarbeit von TUD-Arbeitsgruppen mit internationalen Partner-AGs gefördert. Ein weiteres, beim Land Sachsen neu eingeworbenes Programm, SASTIP, unterstützt internationale Postdoktoranden/innen bei ihrer Orientierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Mit der bis heute (Stichtag 15.03.2015) erreichten Mitgliederzahl von insgesamt 1.337, davon 873 Promovierende, 175 Postdocs, 276 Betreuer/innen und 13 assoziierte Mitglieder, ist die TUD auch ihrem erklärten Ziel, die Betreuungsqualität von Promotionen verlässlich und transparent auf hohem Niveau für alle Seiten zu gestalten, deutlich näher gekommen:

Um Mitglied in der GA zu werden, muss eine von Promovend/in und Betreuer/innen unterzeichnete Betreuungsvereinbarung sowie eine offizielle Annahme als Doktorand/in in einer Fakultät vorgelegt werden. Diese Erfordernisse wurden 2014 auch in den Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis der TUD verankert und finden somit Eingang in die Promotionsordnungen. Darüber hinaus wird zur Ermöglichung eines systematischen Monitorings eine universitätsweite Software zur Abbildung des Promotionsgeschehens an der TUD beschafft; die von der GA in enger Kooperation mit den Fakultätsverwaltungen erarbeitete Ausschreibung läuft aktuell, mit der Implementierung wird 2015 begonnen. Schließlich sei noch die offizielle Konstituierung des Doktorandenkonvents der GA erwähnt, über die Hälfte der gewählten Mitglieder sind internationale Promovierende, der Sprecher des Konvents und sein Stellvertreter wurden in den Vorstand der GA bestellt.

Eine zentrale Maßnahme im Aktionsfeld *TUD Structures* stellt die Bündelung der 14 Fakultäten in fünf **Bereiche (Schools)** dar. Im Berichtszeitraum erfolgten bedeutende Weichenstellungen für die weitere Ausgestaltung der Bereiche, die wesentlich zur Steigerung der Akzeptanz für diesen tiefgreifenden Veränderungsprozess beitragen konnten. Die Bildung sowie kontinuierliche Arbeit der Bereichskollegien haben zur Stärkung der Governance der Bereiche beigetragen. Sichtbar wird dies beispielsweise in der Ausarbeitung von bereichsspezifischen Entwicklungskonzeptionen und Strategiepapieren. Diese haben in die zwischen den Bereichskollegien und dem Rektorat abgeschlossenen „Vereinbarungen zur Ausgestaltung der Bereiche“ Eingang gefunden, in denen die Rahmenvorgaben der Bereichsordnungen konkretisiert und spezifische Maßnahmen und Handlungsfelder verbindlich vereinbart wurden. Neben der Etablierung der Bereichskollegien hat die verbesserte strukturelle Verankerung der Bereichsverwaltungen zu einer erhöhten Sichtbarkeit der Bereiche beigetragen. Regelmäßige Arbeits- und Netzwerktreffen auf verschiedenen Ebenen (Rektorat, Bereichssprecher, Dekane/innen, Zentrale Universitätsverwaltung, Projektteam, Bereichsdezernenten/innen, Bereichsverwaltungen) stellen einen stetigen Informationsfluss sicher. Auch bereichsintern wurden themenspezifische Arbeitskreise gegründet, um die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der einzelnen Fakultäten bzw. Fachrichtungen und dem Bereich zu institutionalisieren, Synergiepotentiale zu identifizieren und Arbeitsprozesse zu optimieren. Exemplarisch sei hier die Bildung von IT-Arbeitskreisen in allen Bereichen genannt. Die weitere Ausgestaltung der Bereiche ging einher mit Kommunikationsmaßnahmen wie Internetauftritten, Newslettern, Bereichsflyern und im Bereich Ingenieurwissenschaften auch einem Imagefilm. Alle Bereiche haben die in der Bereichsord-

nung vorgesehene Einberufung des „Beratenden Gremiums“ (d.i. die Vollversammlung aller Fakultätsräte des Bereichs) genutzt, um mit der Bereichsöffentlichkeit in einen Dialog einzutreten und für die Chancen der Bereichsbildung zu werben. Zur Schaffung von Synergien in der Forschung haben die Bereiche in unterschiedlichem Ausmaß bereits interdisziplinäre Forschungscluster identifiziert und forciert. Insbesondere der Bereich Ingenieurwissenschaften hat mit der Vereinbarung von fünf Forschungsclustern (Computergestützte Materialwissenschaft, Energiespeicher, Industrie 4.0, Robotik, Technisches Design) ein klares Signal für seine zukunftsweisende, interdisziplinäre Ausrichtung abgegeben. Darüber hinaus sehen es alle Bereiche als Aufgabe an, den dezentralen Forschungssupport zu verbessern. Zahlreiche ZUK-Maßnahmen, die der Forschungsförderung und Internationalisierung dienen, werden von den Bereichen unterstützt und koordiniert. In diesem Zusammenhang seien die Organisation der internationalen Sommerschulen im Rahmen des „Summer of Excellence“, die Begleitung der Fellows und die Ausweitung bzw. Intensivierung der strategischen Hochschulpartnerschaften genannt. Vielfach dienen gute interdisziplinäre und/oder internationale Beziehungen in der Forschung auch als Türöffner für Lehrkooperationen oder eine Ausweitung des Lehrangebots. Von großer Bedeutung ist im Themenfeld Studium und Lehre für alle Bereiche der 2013 initiierte Aufbau bereichsweiter Studienbüros. Ausgangspunkt bildete im Jahr 2014 ein zentral erarbeitetes und mit den dezentralen Verantwortlichen diskutiertes Referenzkonzept, das u.a. die für alle Studienbüros zu erreichenden Rahmenziele, einen entsprechenden Aufgabenkatalog und ein daraus resultierendes, vorläufiges Organisationskonzept umfasst. Durch die Fixierung von Kernpunkten des Referenzkonzeptes in schriftlichen Vereinbarungen wurde eine vergleichbare Grundausrichtung aller Bereiche mit Raum für bereichsspezifisch angepasste Strukturen sichergestellt. Die Bereiche haben daran anknüpfend eigene Dialogprozesse begonnen, um ein bereichsspezifisches Organisationsmodell zu konzipieren und umzusetzen. Der Übergang in den faktischen Betrieb erfordert neben einer quantitativen und qualitativen Personalbedarfsbemessung insbesondere eine intensive Vorbereitung und Begleitung des Personals mittels systematischer Personalentwicklung. Im Berichtszeitraum haben die Bereichsverwaltungen vielfältige Projekte in Angriff genommen, um Synergiepotentiale im Bereich der Administration zu nutzen und Supportprozesse zu professionalisieren, um Forschende und Lehrende von Verwaltungstätigkeiten zu entlasten. Zunehmend verstehen sich die Bereichsverwaltungen als Servicezentren für die Mitglieder der Fakultäten und als Bindeglied zwischen zentraler Universitätsverwaltung und dezentralen Einheiten. So haben beispielsweise die Bereichscontrollerinnen im regelmä-

ßigen Austausch mit der ZUV ein Kontierungshandbuch für die Fakultäten erstellt bzw. überarbeitet, gleichzeitig konnten sie durch Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der SAP-Weiterentwicklung oder durch die Entwicklung dezentraler Controlling-Instrumente die Mitarbeiter/innen der Fakultäten unterstützen und entlasten. Auch mit der Übernahme von Pilotprojekten haben die Bereiche im Berichtszeitraum eine wichtige Rolle bei der Professionalisierung von Verwaltungsprozessen eingenommen. Der Bereich Ingenieurwissenschaften hat sich zum Ziel gesetzt, bis Mitte 2015 durch eine verbesserte IT-Unterstützung des Prozesses der Einstellung von Studentischen Hilfskräften (SHK) und eine Analyse sowie Optimierung von Schnittstellen diesen Prozess deutlich zu beschleunigen. Bereits abgeschlossen ist das Pilotprojekt des Bereichs Bau und Umwelt zur dezentralen elektronischen Vorerfassung von Rechnungsbelegen, wodurch eine signifikante Beschleunigung der Rechnungsbearbeitungen erzielt werden konnte. Auch beim Pilotprojekt zur dezentralen Raumplanung des Bereichs Mathematik und Naturwissenschaften ist bereits ein Positionspapier mit Verbesserungsvorschlägen erstellt worden. Der Bereich Geistes- und Sozialwissenschaften erprobt und untersucht bei seinem Pilotprojekt zur Einführung dezentraler Globalhaushalte die Freiräume und Vorteile von Globalhaushalten auf dezentraler Ebene. Der Bereich Medizin konnte durch sein Pilotprojekt im Themenfeld Entwicklung und Internationales eine mehrjährige DAAD-Förderung für die Bildung eines thematischen Netzwerkes einwerben. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bereichsbildung als komplexer und tiefgreifender Veränderungsprozess auch weiterhin große Potentiale und Herausforderungen bereithält. Dem erklärten Ziel, nachhaltig Synergien in Forschung, Lehre, Verwaltung und Infrastruktur zu schaffen, ist die TUD nicht zuletzt aufgrund der Erfolge bei der Bereichsbildung einen bedeutenden Schritt näher gekommen.

Das [Zentrum für Synergieentwicklung](#) (ZSE) konzentrierte sich im Berichtsjahr auf die Bedarfsanalyse bei relevanten Zielgruppen innerhalb der TUD und der DRESDEN-concept-Partnereinrichtungen. Daraus ergaben sich drei mögliche Aktionsfelder bzw. thematische Ansatzpunkte für synergetische Zusammenarbeit sowie letztlich die Initiierung und Unterstützung erster Projekte: Im Aktivitätsfeld „Support“ gibt es bereits interdisziplinär arbeitende Organisationsstrukturen, wie Arbeitsgruppen, Forschungskonsortien, Fakultätskooperationen oder Forschungsnetzwerke, die sich aber für eine effektivere Zusammenarbeit eine Moderations- bzw. Vermittlungsinstanz wünschen. Beim Aktivitätsfeld „Strukturen“ geht es um den Wunsch, den Aufbau neuer Strukturen wie Forschungsnetzwerke, interdisziplinäre Studiengänge o.ä. zu koordinieren und zu moderieren. Im Aktivitätsfeld „Kommunikation“ wiederum soll die Anschlussfähigkeit

und Verknüpfungsmöglichkeit von Forschungsideen und -ergebnissen durch eine verständlichere und zielgruppenorientierte Kommunikation verbessert werden.

Das **Zentrum für Interdisziplinäres Lernen und Lehren (ZiLL)** als zentrale ZUK-Maßnahme im Themenfeld forschungsorientierte Lehre befindet sich seit November 2014 im Aufbau. Ziel des ZiLL ist es u.a., Studierenden frühzeitig Einblicke in die Forschung sowie Überblickskenntnisse bzgl. zentralen Fachdiskursen, Paradigmen, Arbeits- und Denkweisen anderer Disziplinen zu vermitteln. Damit soll das Bewusstsein für die Interkonnektivität und Kontextualisierungsnotwendigkeit wissenschaftlicher Arbeit (das sog. „interdisziplinäre Denken“), aber auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit in bzw. zwischen den Bereichen der TUD gestärkt werden. Außerdem gehört die Erprobung neuer Ansätze der überfachlichen Qualifikation sowie die stärkere Einbeziehung außeruniversitärer Einrichtungen (insb. DRESDEN-concept-Partner) in die Lehre der TUD zum Aufgabenspektrum des ZiLL. Im Anschluss an eine Bestandsanalyse hinsichtlich der überfachlichen Qualifikationsangebote (AQua, studium generale etc.) und der curricularen Fenster für interdisziplinäres, forschendes Lernen in den Studiengängen wurde ein erster Satz an zukunftssträchtigen, transversalen Themen identifiziert, auf denen interdisziplinäre, forschungsorientierte Module des ZiLL aufsetzen sollen; entsprechende Modulbeschreibungen befinden sich in Vorbereitung. In diesen Modulen sollen mittels unterschiedlicher Lehr-/Lernformen komplexe gesellschaftliche Phänomene und Zukunftsfragen, die eben nicht mehr durch monodisziplinäre Herangehensweisen gelöst werden können, im interdisziplinären Dialog bearbeitet werden. Eine Auswahl an möglichen Pilotstudiengängen, in denen diese Module zunächst angeboten werden sollen, wurde bereits getroffen. Durch die Zusammenarbeit der interdisziplinären Dozenten-Teams sollen Synergien für das Lehrprofil der TUD generiert werden in der Erwartung, dass aus der dialogisch organisierten, interdisziplinären Lehre heraus neue Ideen für interdisziplinäre Forschungsprojekte entstehen.

Das Verfahren für die Besetzung der **Professur für Wissens- und Technologietransfer** wurde nach ergebnislosen Verhandlungen abgebrochen. In Abstimmung mit dem WR und der DFG wurde die Professur nunmehr in eine Nachwuchsforscherguppe an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften umgewandelt. Die Leitungsstelle wird im April 2015 besetzt.

Das neue **Transfer Office**, als sichtbare Struktur nachhaltig im Dezernat Forschungsförderung und Transfer der Zentralen Universitätsverwaltung verankert, hat sich im Berichtszeitraum erfolgreich als Kontakt- und Servicestelle für Wissenschaftler/innen

und Unternehmen etabliert. Neben der intensiven Betreuung von Erfindern/-innen bzw. Ausgründern/-innen und der Unterstützung von Forschungsclustern wurde eine Transferstrategie erarbeitet, die die Ziele, Grundsätze und Maßnahmen des universitätsweiten Transfers beinhaltet und im Hinblick auf den Umgang mit Geistigem Eigentum konkretisiert. Die Einrichtung institutionenübergreifender Shared Services zur Professionalisierung des Wissens- und Technologietransfers wird gemeinsam mit den Partnern von DRESDEN-concept vorangetrieben, erste gemeinsame Maßnahmen, wie das Veranstaltungsformat „Offenes Institut für KMU“, ein gemeinsamer Veranstaltungskalender und Absprachen zur Vereinheitlichung von Verträgen wurden bereits etabliert. Das neu konzipierte, ganzheitliche Angebot von Transferleistungen an der TUD (Vermittlung von F&E-Projekten, Schutzrechten, Spin-offs, und – in Zusammenarbeit mit dem Career Service – Absolventen/innen zu einem Thema/einer Branche) und das Angebot umfassender Schutzrechtsportfolien entspricht der Nachfrage von Unternehmen; die optimierte Ausgestaltung der Verwertungsverträge und die Verhandlung nach klaren und festen Grundsätzen führten im Berichtsjahr bereits zur Erhöhung der Verwertungserfolge pro Vorgang.

3.3 Processes

Ein wichtiger Aspekt des ZUK ist die Optimierung der Administration. Langfristiges Ziel ist dabei die signifikante Verbesserung der Effizienz zentraler und dezentraler administrativer Prozesse mit effektivem IT-Support. Seit dem ersten Produktivstart des SAP-Systems im Januar 2013 wurde das integrierte **Enterprise-Resource-Planning-System** (ERP) weiter ausgebaut, sodass fast alle Prozesse der Buchhaltung, Beschaffung, Haushalts- und Projektbewirtschaftung, Personaladministration, Lagerabwicklung, Werkstattbearbeitung und Gebäudemanagement abgebildet sind. Im Rahmen des Application Management wurden u.a. ein standardisierter Change Request Process etabliert und ein Change Advisory Board installiert. Die Konzeption für das **Student Life-Cycle Management** (SLM) ist weitgehend abgeschlossen und das Fachkonzept in Teilen bereits durch den Lenkungsausschuss freigegeben. Einige kritische Entwicklungsanforderungen müssen noch durch den Hersteller des Systems umgesetzt werden.

Die bei der Einführung des ERP-Systems identifizierten Herausforderungen zur Gestaltung stabiler Prozessketten, die dezentrale und zentrale Verwaltungsaufgaben effizient aufeinander abstimmen, werden mit der inkrementellen Entwicklung eines nachhaltigen Prozessmanagements im Rahmen des **Qualitätsmanagements Verwaltung** adressiert. Es wurden vier Reifestufen für Verwaltungsprozesse definiert, die eine transpa-

rente und methodische Weiterentwicklung der Prozesse hin zu einer optimalen Ressourcennutzung und serviceorientierten Organisationskultur ermöglichen. Dabei wird die Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses angestrebt, der über entsprechende Rollenzuweisungen und Verantwortlichkeiten fest in der Organisationsstruktur der TUD verankert ist. Die Anforderungen an die jeweiligen Methoden in den verschiedenen Reifestufen werden mit Hilfe von repräsentativen Verbesserungsprojekten und Pilotprojekten erhoben und evaluiert, die insbesondere auch die Abstimmung der einzelnen (de)zentralen Fachaufgaben aufeinander sowie mit den vom ERP-System zur Verfügung gestellten Funktionalitäten beinhalten. 2014 wurden dabei u.a. für zwei zentrale Verwaltungsprozesse systematische Analysen durchgeführt, deren Erkenntnisse und identifizierte Verbesserungspotentiale als übertragbar auf Varianten und artverwandte Prozesse bewertet wurden. Die Entwicklung eines pragmatischen Multiprojektmanagement-Ansatzes soll dabei nicht nur die kontinuierliche Verbesserung der Verwaltungsprozesse unterstützen, sondern insbesondere zur Steuerung des zentralen Prozessmanagements und seiner systematischen Weiterentwicklung eingesetzt werden. Durch weitere Verbesserungsprojekte werden nunmehr die Anforderungen an ein institutionalisiertes Prozessmanagement vervollständigt. Als notwendige IT-Unterstützung für die Prozessmanagementaktivitäten soll eine umfangreiche Softwarelösung („Prozessplattform“) beschafft werden.

Im **Qualitätsmanagement Forschung** lagen die Arbeitsschwerpunkte 2014 in der Erneuerung des universitären Informationsmanagements für Forschungsleistungen, im Projekt Kerndatensatz Forschung (KDSF) des WR und in der Erarbeitung eines Konzeptes zum Aufbau des QM-Systems Forschung. Die Erneuerung des Forschungsinformationssystems (FIS) wird zusammen mit dem Kooperationspartner Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden koordiniert. Durch die Pilotfunktion der TUD im Projekt KDSF wird die Etablierung universitätsübergreifender Forschungsmetadatenstandards sowie deren Implementierung in ein erneuertes FIS unterstützt. 2014 wurde außerdem ein umfassender Konzeptentwurf zum Aufbau eines QM-Systems für Forschung erarbeitet, der 2015 verabschiedet werden soll.

Das **Qualitätsmanagement Studium und Lehre** hat sich 2014 einer externen Begutachtung im Rahmen des seit 2013 laufenden Systemakkreditierungsverfahrens unterzogen und konnte bei zwei Begehungen eine Gutachtergruppe von der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems überzeugen. Darüber hinaus konnten die ersten Studiengänge das interne Zertifizierungsverfahren, das die bisherige Programmakkreditierung ablösen wird, erfolgreich durchlaufen. Die TUD wird das Systemakkreditie-

rungsverfahren voraussichtlich im ersten Halbjahr 2015 erfolgreich abschließen.

3.4 DRESDEN-concept

DRESDEN-concept hat sich strukturell, inhaltlich und organisatorisch weiterentwickelt und mit seinen starken Partnern aus Wissenschaft und Kultur auch 2014 einen wichtigen Beitrag zur Sichtbarmachung der Exzellenz der Dresdener Forschung geleistet. Im regelmäßigen Austausch konnten die Strategien der Partner-Institutionen miteinander abgestimmt und geschärft werden. So können die vier Scientific Area Committees (SAC) auf eine enge Zusammenarbeit und beachtliche Erfolge bei der Erzielung von Synergieeffekten in Forschung, Lehre, Karriereentwicklung und Human Resources verweisen. Durch die engen Kooperationen entstanden zahlreiche gemeinsame Forschungsprojekte und erfolgreiche Drittmittelanträge: So führte die TUD im Berichtszeitraum insgesamt 114 Kooperationsprojekte mit DRESDEN-concept-Partnern durch. Hinsichtlich der Mitgliederstruktur kam 2014 mit dem Deutschen Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen Standort Dresden (DZNE) ein weiteres Helmholtz-Institut als DRESDEN-concept-Partnereinrichtung hinzu. Neben den bereits bestehenden Institutionen befinden sich derzeit u.a. das Nationale Zentrum für Tumorerkrankungen (SAC1), das Mikroelektronik-Forschungs-Cluster (SAC2), das Forschungscluster Leichtbau (SAC3) sowie die Forschungsstelle Kulturgutuntersuchungen (SAC4) im Aufbau. Die TUD konnte in Kooperation mit ihren DRESDEN-concept-Partnereinrichtungen bisher 57 gemeinsame Berufungen realisieren bzw. Honorarprofessoren/innen mitgliedschaftliche Rechte in Fakultäten verleihen, darunter Wissenschaftler/innen, deren Berufung die alleinigen Möglichkeiten der Universität überstiegen hätte. Zur Optimierung administrativer Belange innerhalb des DRESDEN-concept wurden vom Administration and Infrastructure Committee (AIC) zusätzlich zu den bestehenden Arbeitskreisen (Beschaffungsmanagement, Facility Management, Qualifikationsmaßnahmen, Information/Dokumentation/Literatur sowie Kaufmännische IT) die Arbeitskreise Welcome Services sowie Technologietransfer gegründet.

Zusätzliche Synergien zwischen der TUD und den DRESDEN-concept-Partnern ergeben sich bei der Rekrutierung von Spitzenwissenschaftler/innen und ihren Partner/innen im Rahmen des **Dual Career Service**. Langfristig ist der Aufbau eines regionalen Dual Career Netzwerkes in Dresden mit weiteren Einrichtungen aus Wissenschaft, Wirtschaft und öffentlichen Institutionen geplant. Bislang wurden 32 Dual Career Fälle betreut. Der Bedarf an zusätzlichen Unterstützungsleistungen variierte dabei von Fall zu Fall: Neben den Karriereperspektiven waren die Suche nach passenden Wohnraum und Kinderbetreuungsplätzen häufig gewünschte Hilfestellungen.

Das DRESDEN-concept-Büro im DRESDEN WELCOME CENTER, welches zur Unterstützung von ausländischen Wissenschaftler/innen sowie deren Familien eingerichtet wurde, hat sich etabliert und wird von der Zielgruppe sehr gut angenommen. Die dort angebotenen Welcome Services werden mit den International Offices und Dual Career-Angeboten der Partnereinrichtungen koordiniert. Die Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde der Stadt Dresden hat sich zu beiderseitigem Vorteil sehr gut entwickelt. Das TUD **Welcome Center**, das die formale und soziale Integration internationaler Gastwissenschaftler/innen an der TUD und an einigen DRESDEN-concept-Partnereinrichtungen unterstützt, hat sein Angebotsportfolio im Jahr 2014 stark ausgeweitet. So wurden 334 Fälle betreut, 995 Gastwissenschaftler/innen aus aller Welt nutzten insgesamt die Services und Veranstaltungen des TUD Welcome Centers.

Die **gemeinsame (virtuelle) [Technologieplattform](#)** wurde im Berichtszeitraum u.a. durch eine Automatisierung und Vereinheitlichung der Entwicklungsumgebung deutlich benutzerfreundlicher gestaltet. Mit dem DRESDEN-concept Partner MPI-CBG läuft der Datenaustausch mittlerweile vollständig automatisiert, andere Partnerinstitutionen werden aktuell angebunden. Über 1.150 Geräte und Services konnten bereits erfasst werden, für 2015 stehen u.a. die weitere Steigerung dieser Zahl, die Weiterentwicklung und Implementierung von Leistungsverrechnungsmodellen sowie die Einführung des Buchungssystems auf der Agenda. Im Genome Center ist der gemeinsame Betrieb kostenintensiver Geräte für modernste Genomforschung durch TUD und DRESDEN-concept-Partner bereits gelebte Praxis. Im vergangenen Jahr wurden wichtige Meilensteine zur Schaffung kompatibler rechtlicher Rahmenbedingungen zur Erreichung der vollen Betriebsfähigkeit des komplett integrierten Centers erreicht (Gründung einer Innengesellschaft bürgerlichen Rechts), die abschließende Zustimmung der zuständigen Finanzämter und -ministerien wird erwartet. Sobald sie vorliegt, wäre ein Muster geschaffen, das als Vorbild für viele andere Standorte und Kooperationsvorhaben dienen kann.

3.5 Internationalization

Die TUD hat sich im vergangenen Jahr als attraktiver Studienort für Studieninteressierte aus dem Ausland sowie als wertvolle Kooperationspartnerin für ausländische Hochschulen weiterentwickelt. Um für die vielfältigen Aktivitäten aller Hochschulangehörigen einen Rahmen zu setzen und den Internationalisierungsprozess weiterhin systematisch voranzutreiben, hat die TUD im vergangenen Sommer den Entwurf einer **Internationalisierungsstrategie** samt dazugehöriger Umsetzungsplanung fertig gestellt und als Auftakt des Re-Audits „Internationalisierung der Hoch-

schulen“ bei der HRK eingereicht. Diese Strategie bildet den Überbau für sämtliche Internationalisierungsmaßnahmen des Zukunftskonzepts und ergänzt diese u.a. um Zielsetzungen im Aktionsfeld Studium und Lehre. Begleitet durch die Gutachter/innen der HRK und unter Mitwirkung einer breiten Mitarbeiter/innenschaft sowie der zentralen Gremien der TUD werden die Papiere aktuell überarbeitet und im Frühjahr 2015 hochschulweit veröffentlicht.

Unabhängig von den strategischen Aktivitäten zeigten sich im vergangenen Jahr konkrete Fortschritte in einzelnen Themenfeldern, z.B. bei der internationalen Zusammensetzung der Studierenden: So stieg die Zahl der Studienanfänger/innen aus dem Ausland im vergangenen Jahr auf über 1.500 (Anteil 16,7%). Der Anteil der Bewerbungen von ausländischen Studieninteressierten für ein Studium an der TUD macht mittlerweile über 14% aus – im Vergleich zu 11% vor zwei Jahren. Auch der überwiegende Teil der neuberufenen Hochschullehrer/innen des vergangenen Jahres verfügt über Auslandserfahrung bzw. war vor der Berufung an die TUD zeitweise im Ausland tätig. Als ein besonderer Beleg für die breitgefächerten Aktivitäten der TUD sei zudem die DAAD-Förderbilanz genannt, bei der die TUD ihren Platz in der Spitzengruppe (Platz 5 im Jahr 2013) festigen und das Fördervolumen erneut erhöhen konnte; innerhalb der vergangenen vier Jahre beträgt die Steigerung sogar knapp 30%. So überrascht es nicht, dass auch die Internationalisierungsmaßnahmen des ZUK im zweiten Förderjahr erneut großen Anklang gefunden und dazu beigetragen haben, die TUD in der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft weiter zu vernetzen und sichtbar zu machen. Das Programm „**Strategische Partnerhochschulen der Bereiche und Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen**“ hat u.a. Vertragsabschlüsse, die Initiierung gemeinsamer Forschungsprojekte, gemeinsame Publikationen, weiterführende Kooperationen (u.a. mit Staatsministerien und wiss. Institutionen), die Durchführung gemeinsamer wiss. Konferenzen sowie die Initiierung von Austauschoptionen für Doktoranden/innen befördert. Als besonderer Erfolg kann hier die Zusammenarbeit des Bereichs Medizin u.a. mit dem strategischen Partner King's College London genannt werden, die im Rahmen des thematischen Netzwerks „International Network on Diabetes and Depression - IN2D“ eine DAAD-Förderung erhielt. Darüber hinaus wurden mit den Partneereinrichtungen Studierendenaustauschprogramme und Lehrkooperationen entwickelt, die in den kommenden Jahren verfestigt werden sollen. Ergänzend konnten mit der Durchführung der **Internationalen Sommerschulen** wieder über 130 internationale Nachwuchswissenschaftler/innen aus aller Welt an die TUD eingeladen werden. Eine besondere Strahlkraft erzeugten dabei Veranstaltungen,

die unter dem Titel „[Summer of Excellence](#)“ die Teilnehmer/innen von vier parallel stattfindenden Sommerschulen zusammenbrachten und eine Vernetzung mit DRESDEN-concept-Partnern, regionalen Unternehmen sowie Vertretern/-innen der Stadt Dresden ermöglichten. Die Sommerschule des Bereichs Ingenieurwissenschaften fand mit so großem Erfolg statt, dass dieses Format künftig dauerhaft etabliert werden soll. In beiden Förderprogrammen hat insbesondere der bedarfsgerechte, flexible Einsatz der Fördermittel den Wissenschaftlern/-innen die Freiheit gegeben, ihre Vorhaben nach ihren individuellen Zielen und Bedürfnissen durchzuführen und dadurch eine besonders intensive Wirkung entfaltet. Das Zusammenspiel der beiden Förderinstrumente hat außerdem stark zur Profilbildung und strategischen Ausrichtung der Bereiche beigetragen sowie die disziplinübergreifende Kooperation und Vernetzung hervorragend befördert.

Im zweiten Förderjahr besonders hervorzuheben ist eine Maßnahme, die an das nichtwissenschaftliche Personal der TUD gerichtet ist. Diese Kollegen/innen spielen eine zentrale Rolle bei der Internationalisierung der TUD und tragen maßgeblich dazu bei, geeignete Rahmenbedingungen für einen internationalen Campus zu schaffen. Im Frühjahr 2014 startete das [Sprint-Programm](#), ein Qualifikationsangebot, das zum Ziel hat, das nichtwissenschaftliche Personal der TUD mit sprachlichen sowie interkulturellen Kompetenzen auszustatten und es so in seiner täglichen Arbeit mit internationalen Hochschulangehörigen zu unterstützen. Das Angebot traf auf eine überwältigende Resonanz in der gesamten Breite der TUD und verzeichnete bis Ende des Jahres 2014 über 300 Teilnehmer/innen. Der Erwerb des strukturierten Zertifikats, das aus den Bausteinen „Sprachkompetenz“, „interkulturelle Kompetenz“ sowie optional einem Auslandsaufenthalt besteht, ist für die Hochschulangehörigen kostenlos und weist im Baustein „Sprachkompetenz“ einen konkreten Arbeitsplatzbezug auf. Die Einführung dieses Weiterbildungsangebots hat in der Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals stark zur Erhöhung der Akzeptanz des ZUK insgesamt beigetragen und zu sehr positivem Feedback geführt. Aufgrund des großen Erfolgs sind ähnliche Angebote derzeit sowohl für die Graduiertenakademie als auch für die Studierenden in Planung. Auch die strukturbildende Maßnahme der Einführung von **Internationalen Büros** auf Ebene der Bereiche hat im vergangenen Jahr erste Wirkungen entfaltet. Bereits in den ersten Monaten konnte eine hohe Nachfrage von Seiten der Wissenschaftler/innen nach individueller, fachnaher Unterstützung und Entlastung bei internationalen Kooperationsprojekten verzeichnet werden. Neben der o.g. Einwerbung von Drittmitteln (BMBF, DAAD) leisten die Referenten/innen für Internationales zudem einen zentralen

Beitrag zur Umsetzung der Internationalisierungsmaßnahmen des Zukunftskonzepts und zeichnen sich durch Vernetzungs-, Koordinations- sowie Kommunikationstätigkeiten aus. Des Weiteren werden sie maßgeblich daran mitwirken, die Internationalisierungsstrategie der TUD durch bereichsspezifische Dokumente zu untersetzen. Neben dem schon ausgeprägten Profil als Serviceeinrichtung werden sie damit auch in ihrer managementunterstützenden Funktion sichtbar.

3.6 Gender Equality

Aufbauend auf eine externe Evaluation wurde 2014 das Gleichstellungskonzept fortgeschrieben. Konkreter Anlass war die erfolgreiche Teilnahme an der 2. Phase des Professorinnenprogramms des BMBF. Als wesentliche Neuerungen wurden für die Gesamtuniversität und die jeweiligen Bereiche ambitionierte Zielquoten hinsichtlich der Frauenanteile bei den Professuren, wissenschaftlichen Beschäftigten wie auch bei den Qualifikationsstufen (Promotion, Habilitation) eingeführt. Bewährte Maßnahmen, wie das Maria-Reiche-Förderprogramm für die Postdoc-Phase werden fortgeführt und mit neuen Maßnahmen ergänzt. Bereits umgesetzt ist die Einführung eines Leitfadens „Geschlechtergerecht in Sprache und Bild“, mit dem in allen Verlautbarungen der Universität sichergestellt werden soll, dass beide Geschlechter sichtbar gemacht werden. Neu eingeführt wurde der Statistikbogen Gleichstellungsmonitoring in Berufungsverfahren, der auch bundesweit in der Präsentation ein sehr positives Echo unter den Gleichstellungsakteuren/innen anderer Universitäten gefunden hat, und daher in den DFG-Instrumentenkasten eingestellt wird. Diese verstärkten Anstrengungen auf dem Gebiet der Gleichstellung tragen inzwischen auch auf der Ebene der Professuren Früchte: 2014 konnte der Frauenanteil bei den Neuberufungen auf 25% gesteigert werden. Wesentlich zur Vergrößerung des Anteils an qualifizierten Bewerberinnen zur Besetzung einer Professur hat die aktive Rekrutierung beigetragen. Diese Maßnahme aus dem Gleichstellungskonzept hat seit 2012 an unserer Universität mittlerweile eine hohe Akzeptanz gewonnen. In der derzeit in Überarbeitung befindlichen Berufsordnung wird die aktive Rekrutierung bei allen Berufungsverfahren mit einem Bewerberinnenanteil von weniger als 50% als verbindliche Routine festgeschrieben. Zugleich wird die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit durch Schulungen für die dezentralen Gleichstellungsbeauftragten und Regelungen für die Freistellung für die Ausübung dieser Aufgabe gefördert.

Mit Blick auf die Organisation befasst sich das **Forschungsprojekt „Gendered University“** mit den Geschlechterordnungen an der TUD und ist bestrebt, Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse aufzuzeigen. Nach der Erarbeitung des theoretischen Bezugs-

rahmens und des Forschungsdesigns hat Mitte 2014 die Feldphase begonnen. Durchgeführt werden fünf Fallstudien mit ausgewählten Fakultäten bzw. Fachrichtungen (Maschinenwesen, Architektur, Mathematik, Psychologie und Germanistik), die die Breite der TUD repräsentieren und bei Studierenden und Beschäftigten unterschiedliche Geschlechterverteilungen aufweisen. Neben teilnehmenden Beobachtungen in relevanten Settings werden Gruppendiskussionen mit ausgewählten Personen geführt. Erste Ergebnisse liegen vor und werden aufbereitet. Hinsichtlich der Außendarstellung nahm das Team mit eigenen Beiträgen an Tagungen teil, bereitete erste Veröffentlichungen vor und vernetzte sich u.a. mit dem Verbundprojekt Gender-Dynamiken der TU/FU Berlin.

In der zweiten Runde des **Eleonore-Trefftz-Gastprofessorinnenprogramms** für das Wintersemester 2014/2015 und Sommersemester 2015 wurden sechs internationale Gastprofessorinnen aus 13 Bewerbungen ausgewählt. Die Auswertung der Berichte der bisher geförderten Eleonore-Trefftz-Gastprofessorinnen sowie der Gastgeber/innen zeigt, dass die Maßnahme sehr positiv aufgenommen wurde und für die Fakultäten einen vielversprechenden Mehrwert darstellt. Während der Gastsemester wurden neben der umfassenden Einbindung in die Lehre auch vielfältige Forschungs- und Publikationsprojekte angegangen bzw. realisiert, die auch im Nachgang strategisch weitergeführt werden. Beispielhaft seien hier die Einbindung einer Gastprofessorin in das PAJAKO-Programm (PARTnerships with JAPAN and KOREA) des DAAD, die Beantragung eines internationalen DFG-Graduiertenkollegs an der TUD (Stufe 1) sowie die Vorbereitung eines Forschungsantrages im Horizon 2020 Programm der Europäischen Kommission genannt.

4 Legal Preconditions

Neben den bereits in Kapitel 3 erwähnten Anpassungen TU-interner Regelungen (z.B. von Promotionsordnungen zur Ermöglichung des Status „Young Investigator“), kann auf eine umfängliche Grundordnungsänderung, die für das Jahr 2015 geplant ist, verwiesen werden. Hierbei sollen u.a. die Themen DRESDEN-concept, fakultätsübergreifende „Open Topic“-Ausschreibungen sowie die Bereichsbildung eine nachhaltige institutionelle Verankerung erfahren.

5 Prospects

Die kommenden Monate und Jahre werden von zwei großen Handlungssträngen geprägt sein: der weiteren Umsetzung der initiierten Maßnahmen sowie die zunehmende Überleitung bestimmter Aktivitäten aus dem Projektgeschehen des Zukunftskonzepts in

den Dauerbetrieb der Universität. Auf Maßnahmenebene sieht die TUD folgende Schwerpunkte:

Bei der **Bereichsbildung** gilt es, auf zwei Ebenen zu arbeiten: Zum einen auf der praktisch-operativen, zum anderen auf der atmosphärisch-organisationspsychologischen Ebene. Erwartungsgemäß kommt es bei einer derart umwälzenden Neuausrichtung wie der Bereichsbildung immer wieder zu Fragen, Sorgen und Ängsten bei Wissenschaftlern/-innen und Nichtwissenschaftlern/-innen. Um diesen Prozess zu unterstützen, wurde im Februar 2015 durch die Universitätsleitung im Einvernehmen mit dem Senat ein Beraterkreis ins Leben gerufen, in dem alle Gruppen der Universität vertreten sind und der das Change Management nun mit universitätseigenen Mitteln fortsetzt. Ein wichtiges Thema ist die Festlegung des Evaluationsverfahrens, auf dessen Basis die weitere Entwicklung erfolgen soll, sowie die sich ggf. daran anschließende Konzeption der zukünftigen Bereiche in Phase 3 inkl. ihrer Strukturierung, ihres Aufgabenportfolios, ihrer Stellenausstattung und Finanzierung. Diese umfassende Restrukturierung der gesamten Universität ist ein Vorhaben, das wegen seiner Komplexität und seiner Auswirkungen sicherlich den bisherigen Förderhorizont von fünf Jahren überschreiten wird und in dem zukünftige zusätzliche Ressourcen zur Unterstützung dieses Prozesses erfolgskritisch sein werden.

DRESDEN-concept steht in den kommenden Monaten vor der Herausforderung, das enorme Potenzial des auf 22 Mitglieder gewachsenen Netzwerkes durch eine engere institutionelle Verzahnung in Personen, Projekten, Programmen, Technologieplattformen und Zentren weiter zu erschließen. Parallel dazu müssen haushalterische und steuerrechtliche Rahmenbedingungen für diese Maßnahmen geschaffen werden, für deren Umsetzung die Unterstützung der Landesregierung benötigt wird. Die Weiterentwicklung von Kooperationsmodellen zwischen universitären und außeruniversitären Einrichtungen betritt oft Neuland und bedarf umfangreicher Abstimmungsprozesse und rechtlicher Prüfungen. Letztlich geht es hier um entscheidende Weichenstellungen für die Zukunft internationaler Spitzenforschung in Deutschland. Die TUD erhofft sich vor diesem Hintergrund auch die Entwicklung adäquater Modelle, die es erlauben, in Fortschreibung der Zukunftskonzepte nach 2017 die angestoßenen Prozesse so fortzuführen, dass sich auch tiefgreifende Veränderungsmaßnahmen optimal entfalten und auswirken sowie ambitionierte Modelle interinstitutioneller Zusammenarbeit weiterentwickeln können.

Auf Landes- wie auf Bundesebene kommt den Zukunftsfragen mit Blick auf 2017 eine besondere Bedeutung zu. So wird die TUD auf Basis ihrer bereits erzielten Erfolge und

der bestehenden Planungen mit dem **Freistaat Sachsen** – auch bedingt durch den Wechsel politischer Entscheidungsträger nach der Wahl im Herbst 2014 – die Gespräche zur zukünftigen Ausgestaltung der Exzellenzthemen an der TUD fortführen und dabei ein gesteigertes Konkretisierungsniveau anstreben. Die Jahre 2015/16 sind entscheidend, um die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Maßnahmen abzusichern. Darauf wird auch die für August 2015 neu zu wählende Universitätsleitung ihr besonderes Augenmerk legen und all ihre Kraft fokussieren. Um die Erfolge der dritten Förderlinie nachhaltig zu sichern, müssen die strukturellen und prozessualen Neuerungen angemessen konsolidiert und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden. Dies gilt ganz besonders für die in der 2. Programmphase erstmals geförderten Einrichtungen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass trotz aller eigenen Anstrengungen den Veränderungsprozessen in ihrer wichtigsten Umsetzungsphase die Ressourcen fehlen. Eine **Weiterförderung** gesamtuniversitärer Strategie- und Strukturprozesse nach 2017 ist daher nach der festen Überzeugung der TUD nicht nur sinnvoll, sondern unabdingbar. „Forschungsstärke“ und „hohes Entwicklungspotential“ sollten weiterhin maßgebliche Kriterien einer Förderung sein, verbunden mit einer Evaluation der bisherigen Umsetzungskraft der in den Zukunftskonzepten formulierten Ziele. Eine Fokussierung auf die Förderung von Wissenschaftsstandorten wird von Seiten der TUD nachdrücklich unterstützt. Die Anträge sollten durch Universitäten gestellt werden, dabei sollte eine Ko-Antragsstellung durch außeruniversitäre Partner ermöglicht und positiv berücksichtigt werden. Das Antrags- und Auswahlverfahren selbst sollte auch zukünftig wissenschaftsgeleitet sein. Weiterhin würde es die TUD begrüßen, wenn das gesamte universitäre Leistungsspektrum in zukünftige Förderformate einbezogen würde, d.h. konkret, es sollten Wege gefunden werden, Verbesserungsprozesse in Forschung und Lehre zu fördern. Die forschungsorientierte Lehre ist nicht nur ein Qualitätsmerkmal der Exzellenzuniversität TU Dresden, sondern es gilt grundsätzlich: Synergien zwischen Forschung und Lehre zu befördern, ist eine notwendige Voraussetzung für neue Ideen in der Forschung und für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Wer qualitativ hochwertige Nachwuchsförderung betreiben will, muss auch in Bildung und Ausbildung dieses Nachwuchses und damit in zukunftsorientierte und zukunftsfördernde Lehre investieren. Insbesondere die interdisziplinäre, forschungsorientierte Lehre, in der sich das Motiv des Zukunftskonzeptes der TU Dresden als synergetische Volluniversität auf Seiten der Lehre manifestieren könnte, sollte genauso als förderfähige universitäre Spitzenleistung betrachtet und nicht explizit aus der Förderung ausgegrenzt werden. Die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten in Forschung und Lehre sind mit

Blick auf das Ziel, international sichtbare und konkurrenzfähige Universitäten zu schaffen, schwer mit den Erwartungshaltungen an solche Entwicklungsprozesse in Einklang zu bringen. Die TUD und ihre außeruniversitären Kooperationspartner hoffen sehr, dass sich möglichst bald eine Perspektive zur Weiterentwicklung der 3. Förderlinie abzeichnet. Die Exzellenzinitiative hat durch die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Spitzenforschung sowie der Ermöglichung struktureller Verbesserungen vieler Universitäten den Wissenschaftsstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb deutlich gestärkt. Diese Erfolgsgeschichte muss fortgesetzt werden.

