

# Freie Universität Berlin

2010 – 2014





# Freie Universität Berlin

2010 – 2014

# Mitglieder des Präsidiums

## 2010 – 2014

### **Univ.-Prof. Dr. Peter-André Alt**

Präsident

### **Univ.-Prof. Dr. Monika Schäfer-Korting**

Erste Vizepräsidentin

Ständige Vertreterin des Präsidenten

Berufungen, Humanmedizin, Veterinärmedizin,  
Biologie, Chemie, Pharmazie

### **Univ.-Prof. Dr. Werner Väth, † 2012**

Vizepräsident bis 2012

Internationales, Philosophie und Geisteswissenschaften,  
Politik- und Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaft

### **Univ.-Prof. Dr. Klaus Beck**

Vizepräsident seit 2013

Internationales, Philosophie und Geisteswissenschaften,  
Politik- und Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaft

### **Univ.-Prof. Dr. Michael Bongardt**

Vizepräsident

Studium und Lehre, Geschichts- und Kulturwissenschaften,  
Wirtschaftswissenschaft, Erziehungswissenschaft und  
Psychologie

### **Univ.-Prof. Dr. Brigitta Schütt**

Vizepräsidentin

Forschung, Gleichstellung, Geowissenschaften,  
Mathematik, Informatik, Physik

### **Peter Lange**

Kanzler

**Professor Dr. Werner Väth**, Vizepräsident der Freien Universität Berlin, verstarb am 19. November 2012 nach kurzer schwerer Krankheit. Er wurde nur 67 Jahre alt. Werner Väth setzte sich mehr als 15 Jahre lang als Vizepräsident mit Sachkenntnis und Engagement für die Belange der Universität ein. Er war maßgeblich daran beteiligt, dass die Freie Universität heute mit ihren internationalen Verbindungen zu den führenden Hochschulen weltweit gehört und im Ausland großes Ansehen genießt.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>9</b>
--------------------------	----------

<b>1 Institutionelle Strategie</b> . . . . .	<b>15</b>
--	-----------

Zukunftskonzept . . . . .	16
Strukturplanung . . . . .	27

<b>2 Studium und Lehre</b> . . . . .	<b>31</b>
--------------------------------------	-----------

Studienangebot und Weiterentwicklung . . . . .	31
Erweiterung des Studienangebots . . . . .	32
Rahmenkonzept . . . . .	34
Überarbeitung von Bachelor- und Masterstudiengängen . . . . .	35
Akkreditierung . . . . .	36
Kapazität und Absolventenzahlen . . . . .	38
Lehrkräfteausbildung . . . . .	41
Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre . . . . .	43
Qualitätspakt Lehre des Bundes und der Länder . . . . .	45
Digitalisierung in der Lehre . . . . .	48
Deutschlandstipendium . . . . .	51
Übergang von der Schule zur Hochschule . . . . .	52
Angebote für Schülerinnen und Schüler . . . . .	52
Angebote für Lehrerinnen und Lehrer . . . . .	55

<b>3 Forschung</b> . . . . .	<b>57</b>
------------------------------	-----------

Interne Forschungsförderung . . . . .	59
Focus Areas . . . . .	60
Interdisziplinäre Zentren . . . . .	64

Drittmittelprojekte . . . . .	66
Exzellenzcluster . . . . .	68
Sonderforschungsbereiche . . . . .	69
DFG-Forschergruppen und DFG-Kolleg-	
Forschergruppen . . . . .	72
Förderung durch den Europäischen Forschungsrat . . . . .	73
Förderung durch die Einstein Stiftung Berlin . . . . .	76
Preise und Auszeichnungen . . . . .	77
Wissens- und Technologietransfer . . . . .	80
Förderung von Erfindungen, Patentanmeldungen	
und Verwertung . . . . .	81
Förderung von Unternehmensgründungen . . . . .	81
Förderung von Unternehmenskooperationen . . . . .	83
Gründerzentrum . . . . .	83
Ausgründungen . . . . .	84
Digitalisierung in der Forschung . . . . .	85
Wissenschaftskommunikation . . . . .	87
<b>4 Nachwuchsförderung . . . . .</b>	<b>91</b>
Karrierewege-Modell . . . . .	91
Finanzielle Förderung . . . . .	92
Förderung über befristete Professuren . . . . .	94
Graduierten- und Promotionskollegs . . . . .	100
Strukturierte Promotion . . . . .	102
Wissenschaftliche Nachwuchsgruppen . . . . .	104
Lehrqualifizierung . . . . .	108
<b>5 Internationales . . . . .</b>	<b>109</b>
Internationalisierungsstrategie . . . . .	109

Das Netzwerk der Verbindungsbüros . . . . .	113
Strategische Partnerschaften und Kooperationen . . . . .	116
Ausländische Doktorandinnen und Doktoranden sowie Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler . . . . .	119
Austauschprogramme und Studierendenaustausch . . . . .	121
Service für ausländische Studierende . . . . .	127
Internationale Alumni-Arbeit . . . . .	129
Internationales Engagement . . . . .	130

## **6 Institutionelle Rahmenbedingungen . . . . . 133**

Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes . . . . .	133
Hochschulverträge . . . . .	135
W-Besoldung . . . . .	138
Tarifsituation und Dienstrechtsreform . . . . .	139
Tarifsituation . . . . .	140
Dienstrechtsreform . . . . .	143
Steuerungsinstrumente . . . . .	145
Zielvereinbarungen . . . . .	146
Leistungsorientierte Mittelvergabe an der Freien Universität Berlin . . . . .	149
Leistungsabhängige Mittelvergabe im Land Berlin . . . . .	150

## **7 Gleichstellung . . . . . 155**

Gleichstellungskonzept . . . . .	155
Maßnahmen und Instrumente . . . . .	156
Förderung der Berufung von Frauen . . . . .	158
Mentoring, Weiterbildung und Kooperationen . . . . .	160

Gender- und Diversity-Forschung . . . . .	161
Gender in Bachelor- und Masterstudiengängen . . . . .	164
<b>8 Personal . . . . .</b>	<b>165</b>
Professuren . . . . .	167
Berufungsverfahren . . . . .	167
Berufungsbilanz . . . . .	169
Bleibeverhandlungen . . . . .	170
Persönliche Berufungs- und Bleibezielvereinbarungen . . . . .	171
Wissenschaftliches Personal . . . . .	172
Nichtwissenschaftliches Personal . . . . .	173
Weiterbildung . . . . .	175
Beruf und Studium sowie Familie und Gesundheit . . . . .	180
Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium . . . . .	180
Betriebliches Gesundheitsmanagement. . . . .	181
<b>9 Campusentwicklung . . . . .</b>	<b>187</b>
Planung der Standortentwicklung . . . . .	188
Investitionsplanung der Freien Universität und des Landes Berlin . . . . .	190
Bauprojekte im Haushalt der Freien Universität Berlin . . . . .	190
Bauprojekte im Haushalt des Landes Berlin . . . . .	193
Unterhaltung baulicher und technischer Anlagen . . . . .	196
Facility-Management . . . . .	198
Nachhaltigkeits- und Energiemanagement . . . . .	201
<b>10 Service und Verwaltung . . . . .</b>	<b>207</b>
Entwicklung von Verwaltungseinheiten und Einrichtungen . . . . .	207
Entwicklung der Informationstechnologie (IT) . . . . .	209

Bibliotheken . . . . .	212
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	213
Ausbau der internationalen Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	217
Digitale Formate und Kommunikationskanäle . . . . .	218
<b>Ausblick . . . . .</b>	<b>221</b>



## Vorwort

Die Freie Universität hat in den Jahren zwischen 2010 und 2014 ihre Reputation national und international weiter gesteigert. Vorzügliche Ergebnisse bei weltweiten und deutschlandspezifischen Rankings und beim Forschungsrating des Wissenschaftsrates belegen, dass sich die Freie Universität einen exponierten Platz in der Spitzengruppe der fünf besten deutschen Hochschulen erarbeitet hat. Grundlage dafür sind der erneute Erfolg in allen drei Förderlinien der Exzellenzinitiative, die vielfach nicht für möglich gehaltene weitere Steigerung ihrer Drittmittelinwerbungen, eine erhöhte weltweite Präsenz mit Wirkung auf den weiter gestiegenen Anteil von Studierenden und wissenschaftlichem Personal aus dem Ausland.

Zur positiven Bilanz der vergangenen vier Jahre trägt die erneute Auszeichnung des Zukunftskonzepts im Exzellenzwettbewerb am 15. Juni 2012 wesentlich bei. Das gilt für die materielle Dimension der Forschungsförderung mit rund 100 Millionen Euro – davon 40 Millionen für das Zukunftskonzept –, aber auch für die Anerkennung, die der zweite Erfolg in einem aufwendigen, öffentlich stark beachteten Wettbewerb bedeutet. Die Vorzüge, die das Exzellenzprädikat mit sich bringt, lassen sich nicht allein auf die Fördersummen oder den Imagegewinn begrenzen. Sie liegen primär in der Möglichkeit zur freien Gestaltung strategischer Schwerpunkte – zumal der beruflichen Entwicklung für jüngere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Bildung regionaler Netzwerke und der internationalen Zusammenarbeit.

Im Zuge der Vorbereitung und Umsetzung des weiterentwickelten Zukunftskonzepts hat sich die Kooperation der Freien Universität mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutlich verstärkt. Die vormals überwiegend auf Projekte bezogene Zusammenarbeit hat neue Konturen und übergreifende Perspektiven im Hinblick auf gemeinsame strategische Ziele gewonnen. Zu ihnen werden in Zukunft verstärkt die Personalentwicklung, der Austausch von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, gemeinsame Berufungen und Fördermaßnahmen gehören. Auf diesen Feldern werden wir intensiv mit unseren Partnern von der

der Leibniz-Gemeinschaft, der Max-Planck-Gesellschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft zur Verwirklichung gemeinsamer Ziele zusammenarbeiten.

Im Berichtszeitraum hat die Freie Universität ihre Drittmittelwerbungen von rund 90 auf mehr als 110 Millionen Euro gesteigert. Besonders erfreulich ist, dass sie die Zahl der in Sprecherschaft verantworteten Sonderforschungsbereiche von acht auf zehn erhöhen konnte. Zu ihnen kommen neun Sonderforschungsbereiche in Verantwortung der Charité – Universitätsmedizin Berlin, dem gemeinsamen medizinischen Fachbereich von Freier Universität Berlin und Humboldt-Universität zu Berlin; an vielen von diesen sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anderer Fachbereiche der Freien Universität eng beteiligt. Hinzu kommen acht weitere Sonderforschungsbereiche mit Beteiligung der Freien Universität. Auch die Zahl der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschergruppen und Graduiertenkollegs konnte gesteigert werden. Hinzu treten zahlreiche von der Europäischen Union geförderte Projekte und durch Stiftungen unterstützte Vorhaben. Sehr bewährt hat sich in diesem Zusammenhang unser System der schon länger bestehenden Interdisziplinären Zentren – als Plattformen auf Ebene der Fachbereiche – und der transdisziplinären Focus Areas, die wir aus Mitteln des Zukunftskonzepts finanzieren. Beide Organisationsstrukturen ermöglichen die Entwicklung neuer Drittmittelvorhaben auf der Basis einer als Anreiz funktionierenden Anschubfinanzierung. Dass die Freie Universität jeden Euro, den sie aus dem Exzellenzbudget einnimmt, in den vergangenen Jahren verdoppelte, indem sie weitere Projekte einwarb, ist im Vergleich mit anderen im Wettbewerb erfolgreichen Hochschulen einzigartig. Ermöglicht wurde diese Relation durch ein Konzept, das Forschung fördert, indem es Entfaltungsräume für fachübergreifende Initiativen schafft.

Knapp 20 Prozent unserer 5.200 Doktorandinnen und Doktoranden promovieren mittlerweile in strukturierten Programmen – die meisten gefördert durch Stipendien. Das Modell hat sich bewährt, weil es Foren schafft für interdisziplinären Austausch, ergänzende Qualifizierung, bessere Berufsvorbereitung – innerhalb und außerhalb der Wissenschaft – sowie zuverlässige Betreuungsverhältnisse auf der Grundlage von schriftlich fixierten Vereinbarungen zwischen Promovierenden sowie Mentorinnen und Mentoren. Die Freie Universität sollte die strukturierte Promotion als Basissystem an den Fachbereichen ausbauen und ihre Kernelemente – Betreuungsvereinbarungen und interdisziplinäre Curricula – langfristig als Standard für eine Promotion etablieren.

Geschlechtergerechtigkeit in Lehre und Forschung, bei Förderung und Gestaltung des beruflichen Werdegangs bildet für die Freie Universität ei-

nen zentralen Wert. Im Berichtszeitraum ist es gelungen, den Anteil von Frauen auf Professuren von 26 auf 30 Prozent zu erhöhen. Die Juniorprofessuren sind zu 50 Prozent von Frauen besetzt; Ähnliches gilt für den wissenschaftlichen Mittelbau und die Promovierenden. Im nationalen Vergleich stehen wir damit an der Spitze, aber wir dürfen uns mit diesem Zwischenergebnis nicht zufriedengeben. Die Aufgabe bleibt bestehen, über alle Fächer hinweg eine ausgeglichene Geschlechterbilanz zu erreichen. Zahlreiche Instrumente haben sich inzwischen auf dem Weg zu einer fairen, geschlechtergerechten Verteilung der Professuren bewährt. Zu ihnen zählen die Frauenförderprogramme des Bundes und des Landes Berlin, die sowohl die W-1-Ebene als auch befristete W-2-Stellen einschließen. Es wäre aber falsch, sich hier allein auf eingeführte Konzepte zu verlassen. Die Laufbahn von Wissenschaftlerinnen müssen wir durch aktive Maßnahmen unterstützen, gerade in den schwierigen Übergangsphasen zwischen einzelnen Stationen.

Die Reputation einer Universität lässt sich auch an der Qualität der Berufungen bemessen, die sie im Prozess ihrer akademischen Selbstergänzung realisiert. Im Berichtszeitraum hat die Freie Universität im guten Zusammenwirken von Kommissionen, Dekanaten und Hochschulleitung eine Vielzahl herausragender Kolleginnen und Kollegen aller Alters- und Erfahrungsstufen für Professuren gewinnen können. Im Berichtszeitraum wurde knapp ein Drittel der Strukturstellen mit den Besoldungsgruppen W 2 und W 3 unbefristet wiederbesetzt. Darüber hinaus konnten 14 unbefristete Berufungen in Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen realisiert werden. Ähnlich erfolgreich gestalteten sich die 25 geführten Bleibeverhandlungen: 20 Kolleginnen und Kollegen entschieden sich für einen Verbleib an der Freien Universität Berlin. Auch diese Zahl unterstreicht, dass die Reputation der Universität gewachsen ist. Allerdings besteht mit Blick auf die Zukunft Grund zur Sorge, denn die Gehälter, die das Land Berlin seinen Professorinnen und Professoren bietet, liegen erheblich unter dem Bundesdurchschnitt. Unsere nationale und internationale Konkurrenzfähigkeit steht grundsätzlich infrage, wenn wir an diesem Punkt nicht besser ausgestattet werden.

In den Bereichen Studium und Lehre hat die Freie Universität zwischen 2010 und 2014 mehrere grundlegende Entwicklungen angestoßen: Die 2009 in Angriff genommene Reform der Bachelor- und Masterstudiengänge konnte mittlerweile im Wesentlichen abgeschlossen werden. Ziel der Reform war es, größere Freiräume im Studium bei gleichzeitigem Festhalten an verbindlichen, sequenziell angelegten Lehrplänen zu schaffen. Unser 2011 erfolgreicher, mit elf Millionen Euro geförderter Antrag im Bundesprogramm „Qualität der Lehre“ setzt auf die Verbesserung der Lehrquali-

fizierung, neue Formen des Mentoring und eine Weiterentwicklung des E-Learning. Gerade die Lehrqualifizierung für alle Gruppen von den Doktorandinnen und Doktoranden über die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Postdocs, Juniorprofessorinnen und -professoren bis zu neu auf eine Dauerprofessur Berufene gehörte zu den zentralen Konzepten der Hochschulleitung. Es ist erforderlich, das hier etablierte breite Angebot unter der Linie des „Academic Development Program“ im Weiterbildungszentrum fest zu verankern. Zu den wichtigsten Aufgaben wird es künftig gehören, auch fortan für attraktive Studienbedingungen zu sorgen und eine hundertprozentige Auslastung unserer Studienplätze zu sichern.

Auf internationaler Ebene ist die Freie Universität im Berichtszeitraum ein immer stärker nachgefragter Kooperationspartner geworden. Dazu haben unsere sieben Außenbüros ebenso beigetragen wie das Prinzip der „Internationalization at Home“: Immer mehr Promovierende und Juniorwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler kommen an die Freie Universität, forschen hier für mehrere Jahre, tragen in einer außerordentlich produktiven Phase ihres wissenschaftlichen Lebens zu unseren Forschungserfolgen bei und nehmen ein positives Bild unserer Hochschule in ihr Heimatland mit. Die konsequente Fortsetzung der Internationalisierungsstrategie schließt den Ausbau unserer strategischen Partnerschaften (Primary Partnerships) ein. Neben den bestehenden Vereinbarungen, zum Beispiel mit der Peking-Universität und der Hebrew University of Jerusalem, sind Primary Partnerships mit europäischen und nordamerikanischen Universitäten geplant. Der gute Ruf der Freien Universität spiegelt sich nicht zuletzt im deutschlandweit herausragenden Renommee, das wir bei Stipendiatinnen und Stipendiaten des Deutschen Akademischen Austauschdienstes und der Alexander von Humboldt-Stiftung genießen.

In den vergangenen vier Jahren hat die Freie Universität auch intern zahlreiche Veränderungsprozesse durchlaufen. Nach der Phase des Aufbaus der drei strategischen Zentren für Forschungsförderung, Internationalisierung und Doktorandenausbildung galt es, die Zusammenarbeit zwischen Strategieeinheiten und zentraler Universitätsverwaltung noch besser zu verzahnen. Qualitätsmanagement und Evaluationsprozesse in der Lehre wurden in der Abteilung Lehr- und Studienangelegenheiten gebündelt – eine auch mit Blick auf das noch laufende Verfahren der Systemakkreditierung zwangsläufige Konzentration. Zu den neuen Organisationsentscheidungen gehörte die Schaffung einer eigenen Stabsgruppe für die Gremienarbeit und die Zuordnung der strategischen Zentren zur Vizepräsidentin für Forschung, zum Vizepräsidenten für Internationales sowie zum Präsidenten.

Auf politischem Feld galt es, Risiken abzuwehren – mit Blick auf die Autonomie der Hochschule und auf die Finanzierung. Das im Sommer 2011

verabschiedete Berliner Hochschulgesetz brachte keine tiefgreifenden Veränderungen, sondern nur punktuelle Modifikationen. Es bedeutete keinen weiteren Ausbau autonomer Entscheidungsspielräume (etwa in Bezug auf das Berufsrecht, das weiterhin bei der Aufsichtsbehörde liegt); andererseits führte es auch nicht zu weiteren Beschränkungen der universitären Selbststeuerung. Die Hochschulverträge, die in einem langwierigen, mehr als zwölf Monate währenden Prozess verhandelt wurden, boten eine Grundsicherung auf knapp auskömmlichem Niveau, enthalten aber auch Risiken. Die für eine solide Haushaltssituation unabdingbaren Höchstsummen erhält die Freie Universität nur, wenn sie Studienplätze voll auslastet. Jede Unterausnutzung bedeutet hier schmerzliche Einschnitte, die alle Mitglieder der Universität merklich spüren würden. Nicht zu vergessen ist, dass die Freie Universität eine Vielzahl neuer Bereiche und Funktionen abzusichern hat: Neben der Kofinanzierung großer Drittmittelprojekte, die durch sogenannte Programmpauschalen nicht vollständig gedeckt ist, treten dringend benötigte Bauvorhaben, Projekte der Digitalisierung – E-Learning, Open Online Courses, Publikationen in Open Access –, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Weiterbildungsprogramme sowie steigende Energiekosten, Tarife und Versorgungslasten. Nichts davon ist unwichtig, alles muss finanziell geleistet werden – aber die Ressourcen steigen nicht im gleichen Umfang.

Für die Freie Universität lässt sich festhalten: Die Zahl der Aufgaben wächst, und ihr Spektrum wird vielfältiger. Die Universität als Arbeitsplatz, als soziales System, als Kommunikationsraum, als Think Tank und als Lehr- und Forschungsort ist in den vergangenen Jahren erheblich komplexer geworden. Wir alle müssen mit den neuen Aufgaben, die sich daraus ergeben, wachsen. Das heißt auch: Wir müssen lernen, mit knappen Ressourcen hauszuhalten und das Beste aus dem Vorhandenen zu machen. Diese Herausforderung hat die Freie Universität in den vergangenen vier Jahren mit bemerkenswerter Leistungskraft bewältigt. Dafür gebührt ihren Mitgliedern besonderer Dank.



Prof. Dr. Peter-André Alt  
Präsident der Freien Universität Berlin



# 1 Institutionelle Strategie

Strategische Ziele für eine Universität dürfen weder unrealistisch noch kurzatmig sein. Sie sollten die Wirklichkeit der Institution nach Möglichkeit verändern, aber so, dass die Veränderung selbst steuerbar bleibt. In diesem Sinne hat sich die Freie Universität in den vergangenen vier Jahren als außerordentlich strategiefähige Einrichtung erwiesen. Stärker als in der Vergangenheit hat sie zentrale Felder ihres Handelns planerischen Maßgaben unterzogen und diese umgesetzt. Für die Forschung gilt: Exzellenzinitiative und Verbundförderung der Europäischen Union sowie der Deutschen Forschungsgemeinschaft haben die Bereitschaft gesteigert, Kooperationsperspektiven der Zukunft nicht dem Zufall zu überlassen, sondern frühzeitig vorzubereiten. Daraus sind langfristige Planungen in der Verbundforschung erwachsen, die zu erheblichen Einwerbungen von Drittmitteln, einer nennenswerten Steigerung der Zahl an Sonderforschungsbereichen, nicht zuletzt zur Bestätigung des Exzellenzstatus führten. Klarer als noch vor einigen Jahren treten die Profilstärken der Freien Universität zutage: in den Area Studies, den Geisteswissenschaften, der Mathematik, Biodiversität und Nanoforschung – um einige zentrale Bereiche zu nennen.

*Strategiefähige Universität*

Zur erfolgreichen Planung gehörte im Berichtszeitraum auch die weitere Verbesserung der Arbeitsbeziehungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Max-Planck-Institute, Leibniz-Institute und Partner aus der Helmholtz-Gemeinschaft unterstützen die Freie Universität in Projekten, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Vorbereitung neuer Initiativen. Systematisch angelegt wurde auch die Zusammenarbeit mit der Hochschulmedizin, mit der Charité als Fachbereich von Freier Universität Berlin und Humboldt-Universität zu Berlin. Dokumentiert wird das durch gemeinsame Clusterplanung, den Aufbau neuer Forschungsschwerpunkte beispielsweise in der Bioinformatik und die Erarbeitung großer Forschungsvorhaben unter dem Dach des seit 2013 bestehenden Berlin Institute of Health – finanziert aus Bundesmitteln als gemeinsame Einrichtung von Charité und Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin. Generell zeigt sich, dass die strategische Entwicklung der Freien Universität Berlin auf dem Weg der Absicherung gemeinsamer institutioneller Interessen gut vorangekommen ist.

*Ausbau des regionalen Netzwerks*

Planendes Handeln bestimmte aber auch weitere Schlüsselbereiche der Universität. Das gilt für die Berufungen und für die Personalentwicklung als Ganzes – gezieltes Anwerben, klare Kompetenzprofile und abgestimmte Entscheidungsprozesse begründen die hohe Qualität sowohl im Sektor der akademischen Selbstergänzung als auch bei der Gewinnung und Weiterqualifizierung des administrativen Personals. In der Lehre wurden Evaluationsergebnisse aus Studierendenbefragungen direkt in die erforderlichen Schritte zur Verbesserung des Studienangebots umgesetzt. Der Aufbau eines breiten Angebots zur Lehrqualifizierung und die aus Mitteln des Zukunftskonzepts finanzierten Maßnahmen zur forschungsorientierten Lehre ermöglichen eine stetige Verbesserung der Lehr- und Studienqualität. Nicht zuletzt ist die Internationalisierung ein Feld, auf dem strategisches Handeln – zumal im Setzen regionaler Schwerpunkte und beim Aufbau zentraler Partnerschaften – eine entscheidende Rolle spielte. Es gilt also: Die Freie Universität hat zentrale Aktivitätsfelder strategisch geplant, ohne die Realitäten – also die Möglichkeiten ihres Handelns – aus dem Blick zu verlieren.

## Zukunftskonzept

### *Erneute Auszeichnung des Zukunftskonzepts*

Die erneute Auszeichnung des mit 40 Millionen Euro dotierten Zukunftskonzepts „Vertias. Iustitia. Libertas. – The International Network University“ im Exzellenzwettbewerb am 15. Juni 2012 ist in vielerlei Hinsicht Beleg für die herausragende Leistungsfähigkeit der Freien Universität Berlin, die im Berichtszeitraum bestätigt und ausgebaut werden konnte.

Zunächst dokumentiert der erneute Erfolg in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative die Leistungsfähigkeit der Universität in der Rückschau, denn er fußt auf einer Reihe von weitreichenden Veränderungsprozessen, die seit Beginn der 1990er Jahre unter schwierigen äußeren Bedingungen zu bewältigen waren. Sie haben im Ergebnis dazu geführt, dass sich die Freie Universität zu einem Anziehungspunkt für international herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entwickelt hat, denen sie hervorragende Rahmenbedingungen für eine national und international wettbewerbsfähige Spitzenforschung bieten kann.

Vor allem ist der erneute Erfolg Ausweis der aktuellen Leistungsfähigkeit der Universität, da sie mit ihrem Zukunftskonzept nicht nur im Entwurf, sondern auch in der Umsetzung überzeugen konnte, wie auch mit ihrer allgemeinen, sich über die gesamte Breite der Disziplinen erstreckenden Forschungsstärke. Diese wird etwa vom Förder-Ranking (Förderatlas) der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) dokumentiert, in dem die Freie Universität Berlin im Jahr 2012 den dritten Platz belegte; ohne die Mittel

aus der Exzellenzinitiative kam sie sogar auf den ersten Rang. Schließlich bekundet die wiederholte Auszeichnung das in die Freie Universität gesetzte Vertrauen und die Erwartung, dass sie diese Leistungsstärke auch in Zukunft halten und ihren Platz unter den bundesweit besten fünf Universitäten behaupten kann.

Die mit der Umsetzung des Zukunftskonzepts verbundenen Schritte und Maßnahmen werden in den einzelnen Kapiteln des Berichts dargestellt, da sie Teil einer übergreifenden universitären Strategie sind und ihre Wirkungen nur im jeweiligen Kontext zeigen. Dieses Kapitel beschränkt sich daher auf den Überblick über das Zukunftskonzept und die in den Berichtszeitraum fallenden drei Etappen: die Umsetzung und den Abschluss der ersten Förderphase 2010 bis 2012, die gleichzeitige Vorbereitung und Entwicklung des Fortsetzungsantrags in den Jahren 2010 und 2011 und die erste Phase der Umsetzung des Fortsetzungsantrags seit November 2012.

Der Aufbau der drei strategischen Zentren – des Center for Cluster Development, des Center for International Cooperation und der Dahlem Research School – war Ende 2009 weitgehend abgeschlossen worden. Zu Beginn des Berichtszeitraums stand die Umsetzung der vielfältigen Maßnahmen des 2007 erfolgreichen Zukunftskonzepts im Mittelpunkt.

Für das Center for Cluster Development (CCD) umfasste das insbesondere die Koordination und das Monitoring des Antragsportfolios für Exzellenzcluster und Graduiertenschulen, die die Freie Universität in der zweiten Runde der Exzellenzinitiative eingereicht hat. Hierzu gehörten folgende Aufgaben:

- Organisation des mehrstufigen internen Auswahlverfahrens, einschließlich der externen Bewertung und Empfehlung der Projekte durch eine internationale Kommission aus 13 Gutachterinnen und Gutachtern im Juni 2010,
- Koordination der gemeinsamen Anträge mit der Humboldt-Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin,
- vielfältige Unterstützung der im September 2010 eingereichten Antragsskizzen – inklusive die der Charité mit Beteiligung der Freien Universität – und im September 2011 eingereichten Vollanträge, zum Beispiel durch Beratung und Analysen, aber auch mit Lektorat und Betreuung der Drucklegung,
- Unterstützung und Beratung bei der Weiterentwicklung jener Projekte, die in der internen Evaluation mit „sehr gut“ bewertet wurden, aber aus formalen oder anderen Gründen nicht für Cluster- oder Graduiertenschulanträge ausgewählt wurden (zum Beispiel das Biodiversitätsprojekt).

*Umsetzung und Abschluss der ersten Förderphase des Zukunftskonzepts*

*Center for Cluster Development*

*Betreuung, Beratung und  
Unterstützung der Focus Areas*

Darüber hinaus war das CCD für die Betreuung, Beratung und Unterstützung der fünf Focus Areas, die an der Freien Universität zwischen den Jahren 2006 und 2009 eingerichtet wurden, verantwortlich. Im Vordergrund stand die Evaluation der drei naturwissenschaftlichen, interdisziplinären Forschungsplattformen (NanoScale, Dahlem Centre of Plant Sciences und MILIEU) im Jahr 2011 und der beiden geistes- und sozialwissenschaftlichen Focus Area (Dahlem Humanities Center und Center for Area Studies) im Jahr 2012. Hinzu kam die Begleitung des Einrichtungsprozesses, die zur Etablierung der neuen Focus Area „Disease in Human Aging“ führten.

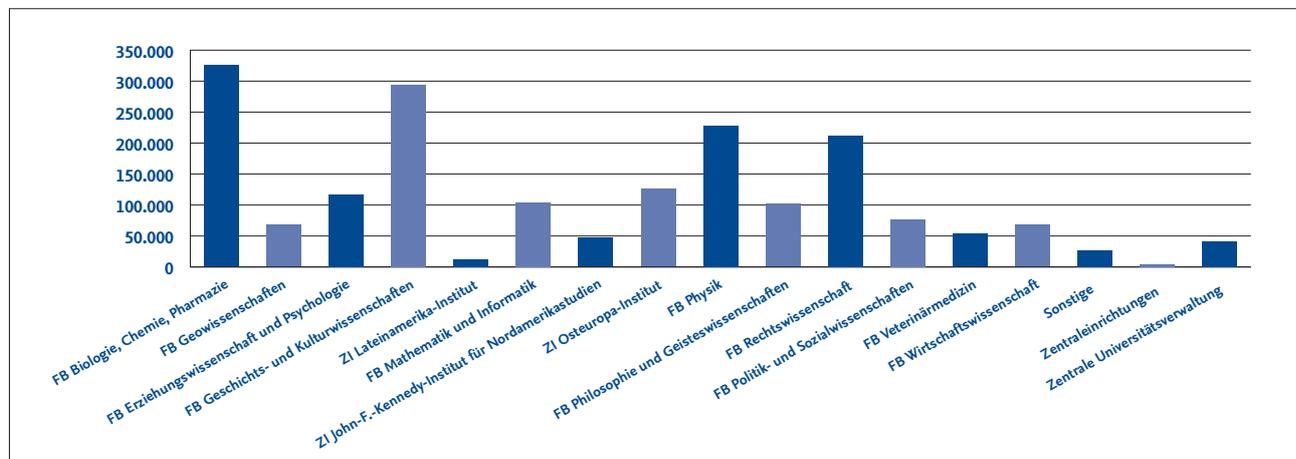
Formate und Verfahren für Postdoc-Fellowships hat das CCD in Kooperation mit der Dahlem Research School (DRS) in den Jahren 2011 und 2012 unter dem Arbeitstitel „Juniorforum“ erprobt, in Anbindung an das Dahlem Humanities Center und das Center for Area Studies. Diese auf Anregung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der „Ideenwerkstatt Nachwuchs“ und in Anlehnung an den COFUND-Antrag der DRS konzipierten Formate dienten der Erprobung der Postdoc-Programme des Karrierewege-Modells im weiterentwickelten Zukunftskonzept.

*Forschungsförderung durch Flexible Funds*

Eine dritte Kernmaßnahme des CCD bestand darin, mit sogenannten Flexible Funds neue Forschungsverbände auf den Weg zu bringen und bereits erfolgreiche Initiativen zu fördern. Insgesamt wurden in der ersten Förderperiode rund 10 Millionen Euro aus dem Zukunftskonzept für dieses Instrument verausgabt, das überwiegend in enger Kopplung an die Focus Areas eingesetzt wurde und das die etablierten Instrumente der Forschungsförderung an der Freien Universität (vgl. Kap. 3) ergänzte. So erhielten beispielsweise die im Jahr 2012 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft bewilligten Sonderforschungsbereiche 980 „Episteme in Bewegung“ (Dahlem Humanities Center) und 973 „Organismische Reaktionen auf Stress: Prägung und Erinnerung“ (Dahlem Centre of Plant Sciences) mit den Flexible Funds wichtige Anschubfinanzierungen in der Vorbereitungsphase der Anträge. Auf diese Weise haben die Flexible Funds – im Zusammenspiel mit den Förderinstrumenten der Forschungskommission der Freien Universität sowie den Forschungsplattformen der Interdisziplinären Zentren und der Focus Areas – als strukturelle Fördermaßnahme wesentlich dazu beigetragen, die Position der Freien Universität Berlin in der wettbewerblich organisierten projektgebundenen Drittmittelförderung im Berichtszeitraum noch einmal deutlich zu stärken (vgl. Kap. 3).

*Center for International Cooperation*

Mit dem Ziel neuer internationaler Forschungskooperationen hat auch das Center for International Cooperation (CIC) das Instrument der Flexible Funds genutzt. Im Verlauf der ersten Förderperiode wurden insgesamt rund 2 Millionen Euro zum Beispiel für Fact Finding Missions, Summer Schools, Gastaufenthalte, Teststipendien für ausländische Doktorandinnen



**Fördersummen in Euro für Projekte in Fachbereichen (FB) und Zentralinstituten (ZI) sowie weiteren Einrichtungen**

und Doktoranden sowie ähnliche Förderformate aus Mitteln des Zukunftskonzepts verausgabt. Professorinnen und Professoren der Freien Universität nahmen die Fördermöglichkeit über Flexible Funds sehr gut an, auch deshalb, weil das Format inhaltlich und formal wenig reglementiert ist.

Die Übersicht über die Verteilung der in der ersten Förderperiode bewilligten Flexible Funds auf die Fachbereiche und Zentralinstitute zeigt, dass alle Einrichtungen von der Förderung profitiert haben, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Im Durchschnitt betrug die Förderung pro Projekt 3.100 Euro.

Mithilfe der Flexible Funds konnten auch bei den internationalen Kooperationen eine Reihe von Projekten angeschoben werden, die schließlich in eine substanzielle Drittmittelfinanzierung mündeten, wie bei den vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) geförderten Projekten im Rahmen der deutsch-ägyptischen Transformationspartnerschaft.

Zu den weiteren Aufgabenschwerpunkten des CIC gehörte im Berichtszeitraum die Leitung und Koordination des 2010 mit der Eröffnung des Büros in São Paulo vervollständigten Netzwerks der sieben Verbindungsbüros. Das mit dem Netzwerk erfolgreich eingesetzte „Embassy Model of Internationalization“ ist in dieser Ausprägung ein Alleinstellungsmerkmal, das zum einen die internationale Sichtbarkeit und Bekanntheit der Universität und zum anderen die Internationalisierung von Forschung und Lehre an der Freien Universität selbst in bedeutendem Maße erhöht hat. Als Beispiele hierfür können die Zahl der internationalen Doktorandinnen und Doktoranden, die an der Freien Universität mit knapp 1.220 höher ist als an jeder anderen deutschen Universität, sowie die mit Unterstützung der Verbindungsbüros entwickelten Doppelmasterstudiengänge

*Leitung und Koordination des Netzwerks aus sieben Verbindungsbüros*

mit den Universitäten in Peking, Nanjing und Sankt Petersburg sowie dem Staatlichen Moskauer Institut für Internationale Beziehungen (MGIMO) genannt werden.

#### Dahlem Research School

Die Dahlem Research School (DRS) hat ihre Rolle als national und international renommierte Förderinstitution der strukturierten Promotion an der Freien Universität weiter gefestigt. Nachdem die Zahl der Mitgliedsprogramme in der DRS sehr schnell gewachsen ist – zum Ende der ersten Förderperiode war ihre Zahl von zwei auf 22 gestiegen –, wurde kleineren Initiativen, etwa DFG-Graduiertenkollegs oder Promotionsprogrammen in Sonderforschungsbereichen seit dem Jahr 2010 empfohlen, sich als sogenannte Subprogramme größeren strukturierten Programmen anzuschließen (vgl. Kap. 4). Die Mitgliedschaft in der DRS ist im Wesentlichen durch zwei Merkmale geprägt, die auch die Arbeit der DRS in der ersten Förderperiode maßgeblich bestimmten: zum einen durch gesicherte Qualitätsstandards, zum anderen durch ein Qualifizierungsangebot der DRS.

#### Qualitätsstandards

Sämtliche strukturierte Programme unter dem Dach der DRS sind besonderen Qualitätsstandards verpflichtet, sowohl auf der individuellen Ebene in der Qualifikation der Kandidatinnen und Kandidaten als auch auf der Ebene der Programme selbst. Zu den Qualitätsstandards auf der individuellen Ebene gehört neben einem kompetitiven, leistungsbezogenen Auswahlverfahren vor allem die enge Begleitung durch zwei oder drei Betreuende, die mindestens durch eine Betreuungsvereinbarung und jährliche, zu dokumentierende Gespräche gekennzeichnet ist. Auf der Ebene der Programme wird die Qualität durch folgende Schritte gesichert:

- Erhebung, Analyse und Auswertung quantitativer Daten (etwa Anzahl der Promovierenden sowie Absolventinnen und Absolventen, Schwundquoten, Anteil von Frauen sowie ausländischer Kandidatinnen und Kandidaten) und qualitativer Daten (etwa zum Bewerbungs- und Auswahlprozess, zur Betreuung und zum Curriculum), um die Programme, auch auf der Basis von Vergleichen mit den Durchschnittswerten der Programme in der jeweiligen Fächergruppe, weiterzuentwickeln;
- regelmäßige Strategiegelgespräche alle zwei bis drei Jahre mit den Programmleitungen über Stärken und Schwächen der Programme, Finanzierung und mögliche Verbesserungen;
- seit 2011 Befristung der Mitgliedschaft in der DRS, sodass Programme, die die Qualitätsstandards nicht oder nicht mehr erfüllen, wieder ausgeschlossen werden können.

#### Qualifizierungsangebot

Die Doktorandinnen und Doktoranden der DRS-Mitgliedsprogramme profitieren von einem umfangreichen, seit 2010 kontinuierlich ausgebauten

ten Qualifizierungsangebot der DRS zu sogenannten Schlüsselqualifikationen oder Transferable Skills. Das Transferable-Skills-Programm gehörte von Beginn an zu den Eckpfeilern der DRS-Maßnahmen, da es die Doktorandinnen und Doktoranden mit Angeboten auf den drei Gebieten Academic Performance, Management Competencies und Career Development sowohl auf eine wissenschaftliche Laufbahn als auch auf Berufswege außerhalb von Forschung und Lehre vorbereitet. Im Frühjahr 2012 wurde das stark nachgefragte Programm, das von sogenannten Open Door Lectures sowie Coaching- und Mentoring-Angeboten begleitet wird, überarbeitet und weiterentwickelt. Seither stehen die Angebote den Doktorandinnen und Doktoranden der DRS unter dem Titel „Professional Development Program“ zur Verfügung.

Parallel zur Umsetzung der mit dem Erstantrag geförderten Maßnahmen hat die DRS bereits frühzeitig die berufliche Phase nach der Promotion in den Blick genommen, nicht zuletzt weil sich die Übergänge zwischen den Qualifizierungsstufen als kritische Phasen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler erwiesen haben. Ein Meilenstein für die Konzipierung und Gestaltung von Postdoc-Fördermaßnahmen war der von der DRS eingereichte Antrag im Marie-Curie-Programm COFUND (vgl. Kap. 4), mit dessen Bewilligung 2010 zum ersten Mal eine deutsche Universität in diesem Programm der Europäischen Union erfolgreich war. Die DRS hat damit einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung des Karrierewege-Modells als Kernelement des Exzellenz-Fortsetzungsantrags geleistet.

Die Universitätsleitung stand unmittelbar nach ihrem Amtsantritt im Jahr 2010 vor der Aufgabe, parallel zur weiteren Umsetzung des Zukunftskonzepts aus der ersten Förderphase der Exzellenzinitiative die bis dahin erzielten Ergebnisse und Wirkungen einer kritischen Prüfung zu unterziehen, um auf dieser Basis den Fortsetzungsantrag vorzubereiten. Dieser Prozess der Revision und Weiterentwicklung folgte aus einer internen und externen Evaluation des Umsetzungsstandes, aus der Vorstellung und Diskussion der Planungen zur Weiterentwicklung des Antrags in verschiedenen zentralen und dezentralen Gremien der Universität wie auch aus der Beratung mit dem International Council und dem Exzellenzrat der Universität.

Die interne und externe Evaluation des Zukunftskonzepts wurde durch die Stabsgruppe Internationale Netzwerkuniversität im Wintersemester 2010/2011 umgesetzt. Die interne Evaluation bestand aus einer Online-Befragung, die von Mitte Oktober bis Anfang November 2010 stattfand. Befragt wurden rund 320 Mitglieder der Freien Universität, davon rund 53 Prozent Professorinnen und Professoren. Außerdem wurden knapp 40 persönliche halbstrukturierte Interviews geführt, die als Vertiefungs-

*Evaluation des Zukunftskonzepts*

gespräche auf der Online-Befragung aufbauten. Insgesamt bestätigte die interne Evaluation eine breite Akzeptanz der mit dem Zukunftskonzept einhergehenden Maßnahmen und eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der strategischen Zentren. Die externe Evaluation des Zukunftskonzepts erfolgte Ende Januar 2011 in einer zweitägigen Vor-Ort-Begehung durch eine externe Gutachterkommission, der folgende Mitglieder angehörten:

- Prof. Dr. Helmut Konrad, Universität Graz (Vorsitzender),
- Prof. Susanne von Caemmerer, PhD, Australian National University,
- Prof. Dr. Peter Chen, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich,
- Prof. Colin Riordan, PhD, University of Essex,
- Prof. Dr. Barbara Sporn, Wirtschaftsuniversität Wien.

Im Rahmen der Vor-Ort-Begehung führten die Gutachterinnen und Gutachter Gespräche mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Qualifikationsstufen, Funktionsträgern wie Dekaninnen und Dekanen sowie weiteren Mitgliedern der Universität. Die Begehung baute auf strukturierten Selbstberichten der strategischen Zentren und weiteren durch die Universität bereitgestellten Daten zur Umsetzung des Zukunftskonzepts auf. Die Gutachterkommission schätzte das Zukunftskonzept als insgesamt schlüssig und längerfristig tragfähig ein. Aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter hat es die internationale Sichtbarkeit der Freien Universität Berlin weiter gesteigert und insbesondere durch das Instrument der Flexible Funds stark mobilisierend auf die Forschung an der Hochschule gewirkt. Kritisch gesehen wurden die „integrierten Doppelstrukturen“, die durch die Etablierung der strategischen Zentren im Verhältnis zu den Abteilungen der zentralen Universitätsverwaltung geschaffen wurden. Diesbezüglich regte die Gutachterkommission die Überführung in gemeinsame neue Strukturen an, wobei sie auch die Kooperation zwischen den strategischen Zentren als ausbaufähig einschätzte. Des Weiteren empfahl sie eine verbesserte interne Information und Kommunikation über die Ziele und Maßnahmen des Zukunftskonzepts, um eine noch breitere Akzeptanz zu schaffen.

#### *Weiterentwicklung des Zukunftskonzepts*

Das Präsidium hat die Ergebnisse und Anregungen der internen und externen Evaluation bei der Weiterentwicklung des Zukunftskonzepts in verschiedener Weise aufgegriffen. Durch kontinuierliche Beratung des jeweils aktuellen Entwicklungsstandes in den zentralen Gremien und durch die Vorstellung und Diskussion der Konzeptskizze in den Fachbereichsräten der Freien Universität wurde die gesamte Universität stärker informiert und in die Erarbeitung des Fortsetzungsantrags breiter eingebunden. Darüber hinaus wurde mit der „Ideenwerkstatt“ ein Format entwickelt, das

auf die verbesserte Partizipation der Universitätsmitglieder an der Weiterentwicklung und Umsetzung des Zukunftskonzepts zielt. Im Februar 2011 wurde von den drei strategischen Zentren und der Stabsgruppe Internationale Netzwerkuniversität erstmals eine Ideenwerkstatt organisiert. Im Rahmen der eintägigen „Ideenwerkstatt Nachwuchs“ diskutierten und entwickelten mehr als 50 Promovierende, Postdocs sowie Juniorprofessorinnen und -professoren im World-Café-Format Ideen zur weiteren Verbesserung der Nachwuchsförderung an der Freien Universität. Zahlreiche der in der Ideenwerkstatt entstandenen Vorschläge, zum Beispiel eine verbesserte Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern an den Übergängen von Karrierephasen und beim Erwerb von Auslandserfahrungen, flossen in den Fortsetzungsantrag ein und prägen das Profil des Karrierewege-Modells der Freien Universität Berlin.

Des Weiteren hat die neugewählte Hochschulleitung im Zuge der Weiterentwicklung des Zukunftskonzepts gleich zu Beginn ihrer Amtszeit inhaltliche und strukturelle Entscheidungen getroffen, um die Zusammenarbeit der strategischen Zentren untereinander, vor allem aber der strategischen Zentren mit den komplementären Abteilungen der zentralen Universitätsverwaltung kooperativ und effektiver zu gestalten. Darüber hinaus hat sie die Anpassungen der Organisationsstruktur im Fortsetzungsantrag festgehalten, die perspektivisch auf die Bildung gemeinsamer Strukturen von Zentren und Abteilungen ausgerichtet sind. Eine der wesentlichen Veränderungen betrifft die deutliche Fokussierung und teilweise Neuausrichtung der Aufgaben der strategischen Zentren.

Am deutlichsten wurden die Aufgaben innerhalb des Center for Cluster Development fokussiert; dies spiegelt sich auch in der neuen Bezeichnung als Center for Research Strategy (CRS). Gemäß der inhaltlichen Neuausrichtung ist nicht mehr die übergreifende Planung von Forschungsschwerpunkten Kern des Aufgabenspektrums, sondern die Identifizierung und Weiterentwicklung interdisziplinärer Forschungsverbünde, sogenannter Focus Areas, und unterschiedlicher Projektformate sowie die Förderung herausragender Nachwuchskräfte im Rahmen des Karrierewege-Modells. Damit verbunden wurde der Anspruch einer stärkeren Verzahnung von Forschungs- und Nachwuchsförderung, die grundsätzliches Anliegen des Fortsetzungsantrags ist. Durch die Fokussierung der Aufgaben des CCD/CRS wurden diese deutlicher von denen der Forschungsabteilung abgegrenzt, zu denen etwa die Beratung und Unterstützung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Planung und Erstellung von Drittmittelanträgen gehören. Klare Zuständigkeiten wurden auch für die Schnittstellen zwischen dem Center for International Cooperation und der Abteilung Außenangelegenheiten festgelegt.

*Organisationsentwicklung  
in den strategischen Zentren*

Für beide Zentren – CRS und CIC – ging mit der Neustrukturierung der Aufgaben auch eine deutliche Stellenreduktion einher: Während im Erstantrag mit 8 Millionen Euro knapp 27 Prozent des Budgets auf Personalausgaben für die im Zukunftskonzept vorgesehene Organisation entfielen (ohne die Personalausgaben der Verbindungsbüros), belaufen sich diese Kosten im Fortsetzungsantrag auf 5,3 Millionen Euro und damit auf etwa 13 Prozent der bewilligten Mittel. Die Kostenreduktion folgte aus der Fokussierung der Aufgaben aus inhaltlichen Gründen, aber auch mit Blick auf die realistisch erwartbaren Möglichkeiten, das Zukunftskonzept nach Auslaufen der Förderung zu verstetigen.

#### Umsetzung des Fortsetzungsantrags

Im Zentrum des 2007 ausgezeichneten Zukunftskonzepts standen mit den Flexible Funds Maßnahmen Förderung neuer Projektinitiativen und internationaler Kooperationen als Ergänzung der strukturellen Forschungsförderung der Freien Universität. Kern des Fortsetzungsantrags bildet das Karrierewege-Modell, das die individuelle Ebene der Förderung stärker in den Mittelpunkt rückt, um auf diese Weise Nachwuchsförderung, strategische Forschungsentwicklung und Internationalisierung wechselseitig aufeinander zu beziehen und besser miteinander zu verzahnen. Die Weiterentwicklung des Konzepts bestand daher wesentlich im Aufbau regionaler Netzwerkstrukturen, die das internationale Netzwerk ergänzen.

#### Karrierewege-Modell

Das Karrierewege-Modell zielt – unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus der ersten Förderperiode sowie der Empfehlungen aus der externen Evaluation und des International Council – auf eine nachhaltige Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Diese kann nur dann gelingen, wenn sie längerfristig angelegt ist und die gesamte Dauer von der Promotion bis zur Berufung in den Blick nimmt. In diesem Sinne wurden die etablierten Angebote in der Phase der Promotion durch verschiedene Fellowship-Programme in der Postdoc-Phase, in der die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler als sogenannte Recognized Researchers bereits relativ selbstständig arbeiten, ergänzt. Für die sich daran anschließende Phase sieht das Karrierewege-Modell temporäre Professuren vor, die sogenannten Dahlem International Network Junior Research Groups (W 1) und die Dahlem International Network Professorships (W 2 auf Zeit). Sie bieten herausragenden, international ausgewiesenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Möglichkeit, erste Erfahrungen als „Established Researchers“ zu gewinnen, was neben selbstständiger Forschung auch die Anleitung und Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses umfasst. Den besonderen Herausforderungen dieser Phase der beruflichen Entwicklung trägt das Karrierewege-Modell mit speziellen Qualifizierungs- und Beratungsangeboten, zum Beispiel dem Academic Profile Development Program, Rechnung (vgl. Kap. 4).

Die stärkere Verzahnung von strategischer Forschungsentwicklung, Nachwuchsförderung und Internationalisierung ist im Karrierewege-Modell auf verschiedenen Ebenen angelegt. Zunächst sind die in Verantwortung der DRS umgesetzten Postdoc-Fellowships so gestaltet, dass die Geförderten entweder in ein Exzellenzcluster, eine Graduiertenschule oder eine Focus Area eingebunden sind. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass im Fall einer späteren externen Förderung das im Rahmen des Fellowship entwickelte Projekt in einen Forschungsschwerpunkt der Universität angebunden ist. Die internationale Komponente wird über die individuellen Voraussetzungen der Kandidatinnen und Kandidaten abgedeckt, wobei die Verbindungsbüros bei der Vermittlung eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen.

Die individuelle Nachwuchsförderung wird mit einer auf die universitäre Gesamtstrategie abgestimmten Forschungsförderung auch auf der Ebene der W-1- und W-2-auf-Zeit-Professuren verzahnt, die Bestandteil des Karrierewege-Modells sind. Dabei konnte bei der Gestaltung dieser Förderinstrumente auch auf die langjährigen Erfahrungen aus Frauenförderprogrammen zurückgegriffen werden. Aus diesen war bekannt, dass ein hohes Engagement der Fachbereiche und die strukturelle Einbindung der Geförderten in größere Forschungszusammenhänge und -projekte der Disziplinen für den nachhaltigen Erfolg der Förderung ausschlaggebend sind. Beide Aspekte wurden deshalb bei der Gestaltung der Vergabekriterien und des Auswahlprozesses berücksichtigt; beispielsweise war die strukturelle Einbettung der Professuren in bestehende oder potenzielle Profildomänen ein entscheidendes Kriterium für die Förderentscheidung.

Bereits in der Phase der Antragstellung hatten Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft und der Leibniz-Gemeinschaft ihre Bereitschaft erklärt, die bisherige Zusammenarbeit auf der Ebene von Personen und Projekten im Rahmen des Zukunftskonzepts stärker institutionell und systematisch auszuweiten. Die Kooperation mit einem dieser außeruniversitären Partner war zwingende Förder Voraussetzung in der ersten der beiden Vergaberunden für die Dahlem International Network Junior Research Groups. Auf diese Weise wurden die Nachwuchsförderung und die Stärkung regionaler Forschungsnetzwerke verbunden: Durch die Entwicklung gemeinsamer Projektideen und die Zusammenführung sich ergänzender Kompetenzen schafft die Freie Universität in Kooperation mit den außeruniversitären Partnern der Region ein exzellentes und international attraktives Umfeld für innovative Forschung. Gemeinsame Berufungen, gemeinsam betriebene Labore sowie eine gemeinsame Nutzung der Infrastruktur stellen das Rüstzeug für eine enge Zusammenarbeit in Forschungsprojekten, interdisziplinä-

*Verzahnung von strategischer  
Forschungsentwicklung, Nachwuchsförderung und Internationalisierung*

*Kooperation mit außeruniversitären  
Partnern*

### *Integration des Themas Lehre in den Fortsetzungsantrag*

ren Forschungsverbänden und bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Eine wesentliche Veränderung gegenüber dem ersten Zukunftskonzept stellt die Integration des Themas Lehre in den Fortsetzungsantrag dar. Mit ihrem Konzept zur „Forschungsorientierten Lehre (FoL)“ als Bestandteil des 2012 erfolgreichen Antrags begegnet die Freie Universität zum einen der an der Exzellenzinitiative häufig geübten Kritik, dass sie allein auf die Förderung von Spitzenforschung ziele, nicht aber auf die Verbesserung der Lehre. Zum anderen hat die Freie Universität die Option, Lehre zum Bestandteil des Antrags zu machen, genutzt, um ihr Zukunftskonzept noch besser in die universitäre Gesamtstrategie einzubetten.

### *Forschungsorientierte Lehre*

In diesem Sinne hat das FoL-Konzept die stärkere Verbindung exzellenter interdisziplinärer Verbundforschung mit der Lehre an der Freien Universität Berlin zum Ziel. Auf der Basis erster konzeptioneller Überlegungen, die die Entwicklung eines Kompetenzmodells und eine Best-Practice-Analyse etablierter Formate der forschungsorientierten Lehre an der Freien Universität beinhalteten, wurden mit der Focus Area „Disease in Human Aging“ und dem aus dem Dahlem Humanities Center hervorgegangenen Sonderforschungsbereich 980 „Episteme in Bewegung“ zwei interdisziplinäre Verbundforschungsprojekte ausgewählt, mit denen als Pilotbereiche die Umsetzung des Konzepts erprobt wurde.

Von der Stabsgruppe Internationale Netzwerkuniversität wurde im Juli 2013 eine „Ideenwerkstatt zur forschungsorientierten Lehre“ in interdisziplinären Verbundprojekten veranstaltet. Mit der Ideenwerkstatt, an der sich Mitglieder des International Council beteiligten, sollten alle Statusgruppen in die Ausarbeitung und Umsetzung des FoL-Konzepts breit eingebunden werden. Ergänzend wurde mit der Befragung der Masterstudierenden im Sommersemester 2013 die derzeitige Verankerung von Elementen forschungsorientierter Lehre in den Masterstudiengängen der Freien Universität aus Sicht der Studierenden erhoben. Die Ergebnisse dienen der Verfeinerung des FoL-Konzepts und sind Grundlage für die Entwicklung entsprechender hochschuldidaktischer Angebote. Diese ergänzen seit 2014 das bestehende Portfolio der hochschuldidaktischen Qualifizierung an der Freien Universität, das im Rahmen des SUPPORT-Projekts (vgl. Kap. 4) entwickelt wurde.

### *Zentraler Lehrpreis*

Als weiteren Bestandteil des FoL-Konzepts hat die Freie Universität 2013 erstmals einen zentralen Lehrpreis ausgeschrieben. Der mit 10.000 Euro dotierte Preis ist jährlich wechselnden Themen gewidmet; 2013 wurde er mit dem Schwerpunkt „forschungsorientiert & international“ ausgeschrieben. Mit ihm sollen Lehrvorhaben ausgezeichnet werden, die Ergebnisse interdisziplinärer Spitzenforschung in die universitäre Lehre einbeziehen.

Mit der Einrichtung des Preises wird das Ziel verfolgt, Wertschätzung für besonderes Engagement in der Lehre zum Ausdruck zu bringen und die Entwicklung von innovativen Lehrformen und -formaten zu fördern, mit deren Hilfe die zentralen Anliegen des Zukunftskonzepts der Freien Universität Berlin auch in der Lehre umgesetzt werden. Auch studentische Projekte für innovative Lehrformate sind ausdrücklich zur Bewerbung um den zentralen Lehrpreis eingeladen. Ein universitäres Gremium trifft eine Auswahl aus den Bewerbungen und schlägt dem Präsidium ein Projekt zur Auszeichnung vor. Der erste zentrale Lehrpreis wird im Sommersemester 2014 vergeben.

## Strukturplanung

Der Strukturplan aus dem Jahr 2004 ist die grundsätzliche Basis für die Personal- und Ausstattungsplanung der Berliner Universitäten. Dieser Strukturplan sah die Streichung einer Reihe von Professuren vor. Diese waren zu Beginn des Berichtszeitraums quantitativ weitgehend umgesetzt, sodass seit sehr langer Zeit erstmals eine gewisse Stabilität im Hinblick auf den Planungsrahmen und die Ausstattung mit Personalressourcen bestand.

Mit einer hohen Zahl an Neuberufungen und der Weiterentwicklung von fachlichen Schwerpunkten wurde der Strukturplan inhaltlich gestaltet. Wesentliche Absicht war es, den Strukturplan entlang der Forschungsschwerpunkte zu konkretisieren, die sich durch die Einwerbung der Exzellenzcluster und anderer Forschungsverbünde – zum Beispiel Sonderforschungsbereiche und das DFG-Forschungszentrum MATHEON – sowie die Etablierung von Focus Areas gebildet hatten. Diese Veränderungen schlagen sich in angepassten Denominationen von Professuren nieder, wobei aber die Festlegung der Fachgebiete und die Zahl der Professuren aus dem Jahr 2004 im Wesentlichen Bestand haben. Kleinere Anpassungen ergaben sich zudem aus der im Land Berlin abgestimmten Verlagerung von Professuren, etwa für Physik-Didaktik von der Technischen Universität Berlin an die Freie Universität Berlin. Nach derzeitigem Stand wird die Strukturplanung der Freien Universität Ende 2014 zu 94 Prozent umgesetzt sein. Die verbleibende Differenz ergibt sich aus Vakanzen und einzelnen Professuren, deren Schwerpunkte in der Sollstruktur nicht mehr vorgesehen, die aber noch nach alten Denominationen besetzt sind.

Kein Gegenstand der Strukturplanung von 2004 waren die Juniorprofessuren sowie weitere befristete Professuren (W 2 auf Zeit). Von diesen Professuren ist an der Freien Universität eine sehr hohe Zahl eingerichtet worden; finanziert wurden sie durch die Umwandlung von Mittelbaustellen, aus Drittmitteln, Sondermitteln der Forschungsförderung und aus Mitteln

*Umsetzung der Vorgaben  
des Strukturplans*

*Schwerpunktbildung*

*Juniorprofessuren und  
weitere befristete Professuren*

der Frauenförderung. Für diese Professuren ist im Haushalt keine Ausstattung vorgesehen. Es gilt eine Strategie zu entwickeln, wie mit wissenschaftlichen Schwerpunkten, die von zeitlich befristeten Professuren getragen werden, verfahren werden soll. Auch muss sich die Universität aufgrund der hohen Fluktuation auf diesen Stellen mit der grundsätzlichen Frage nach Zahl und Anteil der zeitlich befristeten Professuren auseinandersetzen. Das gilt insbesondere für Juniorprofessuren, die durch eine Umwandlung von Stellen des akademischen Mittelbaus entstanden sind.

Im akademischen Mittelbau ist die Zahl von drittmittelfinanzierten Positionen stark gestiegen; gleichzeitig hat sich die Zahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten unter den Promovierenden deutlich erhöht. Auch vor diesem Hintergrund sollte die Stellenstruktur im Mittelbau erörtert werden, nicht zuletzt, um Lehraufgaben geeignet zu verankern, aber auch, um die Qualifikationswege gangbar zu halten.

Nachdem die Vorgaben aus der Strukturplanung 2004 weitgehend umgesetzt worden sind, konnten bisher weitere Kürzungen bei den Professuren vermieden werden. Allerdings ist die Freie Universität steigenden Kosten ausgesetzt, die mit dem im Hochschulvertrag vereinbarten Finanzierungsmodell (vgl. Kap. 6) nur dann bestritten werden können, wenn die leistungsgebundenen Zuweisungen voll ausgeschöpft werden. Die Freie Universität steht vor immer größer werdenden finanziellen Herausforderungen angesichts steigender Personalkosten – insbesondere durch Tarifsteigerungen und höhere Versorgungsbezüge – und Kosten, die aufgrund einer immer stärkeren Ressourcenausnutzung durch die kontinuierlichen Leistungssteigerungen der vergangenen Jahre entstehen – neben dem Personal betrifft dies Gebäude und Ausstattung.

#### *Fortschreibung des Strukturplans*

Mit dem Hochschulvertrag 2010 bis 2013 haben sich die Berliner Universitäten verpflichtet, ihre Strukturpläne fortzuschreiben. Hierbei sollten sie „die Exzellenzinitiative, den Hochschulpakt und die Hochschulverträge“ umsetzen und sich untereinander und mit dem Land Berlin abstimmen, um „ein breites, komplementäres Fächerspektrum in Berlin zu gewährleisten“. Das gelte auch für die Schwerpunkte und ihre Bezüge zu den Entwicklungszielen des Landes. Erneut wurde mit dem Hochschulvertrag für die Jahre 2014 bis 2017 die Verpflichtung aufgenommen, die Strukturpläne fortzuschreiben. Neben den im Vertrag 2010 bis 2013 genannten Aspekten sind weitere Anforderungen hinzugekommen: die Berücksichtigung wirtschaftspolitischer Entwicklungsschwerpunkte des Landes Berlin, die Ausbildungsbedürfnisse des Landes und die Nachfrageentwicklung auf dem Arbeitsmarkt sowie die Stärkung der Kooperation mit der Wirtschaft. Die Zahl der Studienplätze soll erhalten bleiben. Ebenfalls einbezogen werden sollen „die Entwicklung der Hochschulen im Land Brandenburg so-

wie bundesweite universitäre Entwicklungen“. Der Vertrag legt fest, dass die Universitäten ihre mit dem Land abzustimmenden Strukturpläne bis Ende Juni 2015 vorweisen und danach jährlich über die Fortschreibung informieren.

Eine besondere Unsicherheit für die Strukturplanung ist die offene Frage nach der Fortsetzung des Hochschulpaktes 2020. Im Vertragszeitraum 2014 bis 2017 werden zwischen 10 Prozent und 15 Prozent der jährlichen konsumtiven Zuschüsse zur Absicherung des Strukturplans aus Bundesmitteln gewährt, die über den Hochschulpakt 2020 nach Berlin kommen. Ob es eine Anschlussinitiative geben und wie diese aussehen wird, entscheidet in hohem Maße darüber, wie die Strukturplanung perspektivisch gestaltet werden kann.

*Finanzierungsrisiken*

Die Universitäten und das Land Berlin waren sich einig, dass mit der Weiterentwicklung der Strukturpläne erst nach der Entscheidung über den Ausgang der Exzellenzinitiative begonnen werden konnte. Deshalb wurde die Arbeit am Strukturplan 2012 mit der konstituierenden Sitzung der Entwicklungs- und Planungskommission (EPK) aufgenommen, einer gemeinsamen Kommission des Präsidiums und des Akademischen Senates der Freien Universität. Vor dem Einstieg in die Strukturplanung hörte die EPK alle Fachbereiche und Zentralinstitute an. Grundlage für die Anhörungen war ein von der EPK entwickelter Fragenkatalog, der die wesentlichen für die Strukturplanung relevanten Aspekte umfasste. Diese wurden mit den Dekanaten und Leitungen der Zentralinstitute diskutiert.

*Entwicklungs- und Planungskommission*

Die Anhörungen wurden im Januar 2014 abgeschlossen. Es ist im nächsten Schritt geplant, Querschnittsthemen und fächerübergreifende Fragen zu behandeln, in denen die Ergebnisse der Anhörungen vertieft diskutiert werden. Hierzu zählen die Themen Weiterentwicklung und Perspektiven zur Verstetigung von Forschungsverbänden, das Portfolio der Studiengänge an der Freien Universität, die Lehramtsausbildung und die Entwicklung des Universitätscampus. Die Kommission will auf dieser Basis im Laufe des Jahres 2014 für den Akademischen Senat Empfehlungen zur weiteren Strukturentwicklung formulieren. Das Präsidium stimmt die Strukturplanung parallel mit den anderen Berliner Universitäten ab.



## 2 Studium und Lehre

Während in der ersten Runde der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder forschungsbezogene Aspekte für die Entwicklung der Freien Universität im Vordergrund standen, wurde in der zweiten Runde verstärkt darauf hingewirkt, die laufenden Arbeitsprozesse in Studium und Lehre – dazu gehören beispielsweise die Revision der Studiengänge und die administrative Umsetzung neuer Anforderungen durch das novellierte Berliner Hochschulgesetz und die Hochschulverträge – mit Elementen des Zukunftskonzepts der Universität zu verbinden. Insbesondere die Internationalisierung und Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre sowie die Umsetzung des Konzepts der forschungsorientierten Lehre sollen vorangetrieben werden.

Die Freie Universität Berlin verfügt mit den Fördermitteln aus der Exzellenzinitiative und aus erfolgreichen Antragstellungen, unter anderem beim Qualitätspakt für die Lehre, über eine gute Basis für die erfolgreiche Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Gleichzeitig bestehen jedoch für die Umsetzung und langfristige Absicherung der Maßnahmen zahlreiche Risiken, die sich aus den bestehenden Finanzierungsmechanismen durch das Land Berlin (vgl. Kap. 6) sowie dem Qualitätspakt für die Lehre (vgl. Kap. 2) ergeben.

Aus Sicht der Freien Universität ist es problematisch, dass für die Mittelzuweisungen an die Universität die Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger im ersten Hochschulsesemester als wesentlicher Faktor herangezogen wird. Nur wenn es der Freien Universität gelingt, die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger im ersten Hochschulsesemester auf dem bestehenden hohen Niveau zu halten, kann sie mit Mittelzuweisungen in vollem Umfang rechnen. Für die Freie Universität wird demnach eine wesentliche Herausforderung darin bestehen, dieses Niveau zu halten und mit ihrem Anspruch zu verbinden, ihren Studierenden langfristig bestmögliche Bedingungen für ihr Studium zu bieten.

### Studienangebot und Weiterentwicklung

In der ersten Phase der Studienreform an der Freien Universität Berlin hatte die Verbesserung der Studierbarkeit auf Grundlage verbindlicher Studienstrukturen Priorität. Die Umstellung auf die gestufte, modulare

*Internationalisierung und  
Qualitätsverbesserung*

*Finanzierungsmechanismen*

*Zahl der Studienanfängerinnen  
und -anfänger*

*Studienerfolg und Mobilität*

Studienstruktur erfolgte in allen Fachbereichen und Zentralinstituten auf der Basis verbindlicher Richtlinien und Verfahren. Die institutionellen Ziele, die Studierbarkeit sicherzustellen sowie die Mobilität der Studierenden zu fördern, die mit der Einführung gestufter Studiengänge beabsichtigt gewesen ist, sind durchweg erreicht worden. Die Quoten von Studien-erfolg und Mobilität sind deutlich gestiegen.

Zeitgleich mit dem Abschluss der flächendeckenden Einrichtung von Bachelor- und Masterstudiengängen setzte eine kritische Bewertung der Reformziele und Reformen der ersten Phase des Bologna-Prozesses ein. Sie führte zu substanziellen Revisionen der Studiengänge.

### Erweiterung des Studienangebots

#### Neue Studiengänge

Die Erweiterung des Studienangebots stärkte das Profil der Freien Universität Berlin als Internationale Netzwerkuniversität, da drei der neu eingerichteten Bachelorstudiengänge und 16 der neuen Masterstudiengänge auf Partnerschaften und Kooperationen mit in- und ausländischen Universitäten basieren. Durch die Integration des Lehrangebots der Partnerhochschulen wird die internationale Ausrichtung gestärkt und den Studierenden vermehrt die Möglichkeit für Doppelabschlüsse geboten.

In den Fächern Erziehungswissenschaft und Biologie sind die nach fachlichen Schwerpunkten ausdifferenzierten Masterstudiengänge zu fachlich übergreifenden Programmen zusammengeführt worden. Die Studierenden haben aber weiter die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte zu bilden.

Seit 2010 sind insgesamt vier Bachelor- und 20 Masterstudiengänge neu eingerichtet worden, davon sechs weiterbildende Masterstudiengänge. Folgende Bachelorstudiengänge sind neu eingerichtet worden:

#### Neue Bachelorstudiengänge

- Integrierte Japanstudien (integriertes Auslandsjahr in Japan),
- Integrierte Koreastudien (integriertes Auslandsjahr in Korea),
- Politikwissenschaft – Sciences Sociales (Doppelabschluss mit dem Institut d'Études Politiques – Sciences Po, Frankreich),
- Pferdewissenschaften.

Neue konsekutive Masterstudiengänge der Freien Universität sind:

#### Neue Masterstudiengänge

- Physik (Doppelabschluss mit der École Polytechnique Paris, Frankreich),
- Environmental Earth Sciences (Doppelabschluss mit der Nanjing University, China),
- Bildungswissenschaft,
- Biologie (englischsprachig studierbar),

- Biodiversität (englischsprachig studierbar),
- Biochemie (englischsprachig studierbar),
- Environmental Policy and Planning (englischsprachig / Kooperation mit der Technischen Universität Berlin),
- Global History (englischsprachig / Kooperation mit der Humboldt-Universität zu Berlin),
- Intellectual Encounters of the Islamicate World (Kooperation mit der Hebrew University of Jerusalem, Israel),
- Landschaftsarchäologie (Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin),
- Neogräzistik (Kooperation mit der Universität Hamburg),
- Psychologie,
- Social, Cognitive and Affective Neuroscience (englischsprachig),
- Wirtschaftsinformatik (englischsprachig studierbar).

Hinzugekommen sind sechs weiterbildende Masterstudiengänge:

- China-Europe Executive Master of Business Marketing,
- Demokratiepädagogische Schulentwicklung und soziale Kompetenzen,
- Europäisches und Internationales Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Regulierungsrecht (Doppelabschluss mit der Université de Strasbourg, Frankreich),
- Pferdemedizin,
- Qualifizierungsberatung,
- Zukunftsforschung.

Derzeit werden zwei weitere Bachelorstudiengänge und fünf Masterstudiengänge mit international renommierten Partnern konzipiert und zur Einrichtung zum Wintersemester 2014/2015 vorbereitet, hinzu tritt ein neuer interdisziplinärer Bachelorstudiengang in Kooperation mit der Technischen Universität Berlin:

- Frankreichstudien (Bachelorstudiengang mit integriertem Auslandsjahr in Frankreich),
- Chinastudien (Bachelorstudiengang mit integriertem Auslandsjahr in China),
- Medieninformatik (Bachelorstudiengang in Kooperation mit der Technischen Universität Berlin),
- Komparatistische Niederlandistik (konsekutiver Masterstudiengang),
- Global Communication and International Journalism (konsekutiver Masterstudiengang; Doppelabschluss mit der Staatlichen Universität Sankt Petersburg, Russland),

*Gemeinsame Studiengänge mit Partnerhochschulen in Vorbereitung*

- Osteuropastudien (konsekutiver Masterstudiengang; Doppelabschluss mit der Universität Tartu, Estland),
- Internationale Beziehungen (konsekutiver Masterstudiengang; Doppelabschluss mit dem Moskauer Staatlichen Institut für Internationale Beziehungen, Russland),
- Deutsches und Europäisches Wirtschaftsprivat- und Wirtschaftsverwaltungsrecht (weiterbildender Masterstudiengang in Kooperation mit dem Moskauer Staatlichen Institut für Internationale Beziehungen, Russland).

### Rahmenkonzept

#### *Überarbeitung der internen Richtlinien und Grundsätze*

Insbesondere vor dem Hintergrund der geänderten ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz war eine Überarbeitung der internen Richtlinien und Grundsätze der Freien Universität zur Gestaltung von Bachelor- und Masterstudiengängen erforderlich. Im Oktober 2010 wurde der Beschluss eines neuformulierten Rahmenkonzepts für Bachelor- und Masterstudiengänge gefasst. In das Strukturpapier flossen sowohl die Erfahrungen aus der ersten Umsetzungsphase der gestuften Studiengänge und Analysen der Leistungsdaten ein als auch die Ergebnisse von Qualitätsüberprüfungen, beispielsweise der Studierendenbefragungen, die parallel zur Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge organisiert wurden. Neben den Anpassungen aufgrund geänderter gesetzlicher Vorgaben verbesserte das Rahmenkonzept in seiner neuen Fassung vor allem folgende Aspekte:

#### *Ziele des neuen Rahmenkonzepts*

- stärkere Transparenz von Lehrplanstrukturen,
- Erhöhung der Qualifikationen der Absolventinnen und Absolventen für den Arbeitsmarkt,
- Internationalisierung durch Verankerung von Angeboten an Auslandsstudien und Austauschpraktika sowie vermehrte englischsprachige Lehrangebote,
- Möglichkeiten für Studierende, das Studium individuell zu planen und eigene Schwerpunkte zu setzen.

#### *Überarbeitung einzelner Studiengänge*

Auf der Grundlage des neuen Rahmenkonzepts wurden im Laufe des Jahres 2011 die Überarbeitungsbedürftigkeit der einzelnen Studiengänge ermittelt und den Fachbereichen kommuniziert. Im Fokus standen dabei folgende Reformziele:

- Abbau von Reglementierungen, zum Beispiel wurden die Lehrpläne für mehr fachliche und überfachliche Wahlmöglichkeiten geöffnet,

- Verbesserung der Studierbarkeit durch den Abbau zu dichter Lehrpläne,
- stärkere Bündelung von Prüfungen, Gewichtung von Prüfungsleistungen, klare Strukturierung von Modulen, stärkere Orientierung auf Qualifikationsziele,
- Anreiz für Mobilität durch leichtere Anrechnung extern erbrachter Studienleistungen.

### Überarbeitung von Bachelor- und Masterstudiengängen

Im Fokus der im Jahr 2010 eingeleiteten Revision stand die Verbesserung der Studienqualität, einerseits durch die kritische Überprüfung und Anpassung der Lehrpläne, insbesondere im Hinblick auf den Umfang von Prüfungen, andererseits durch die Schaffung flexibler Strukturen, die den Studierenden die Möglichkeit zur individuellen Studienplanung und Schwerpunktsetzung bietet. Auf der Grundlage eines universitätsweit verbindlichen Kriterienkatalogs sind sämtliche Studiengänge überprüft und Veränderungsbedarfe ermittelt worden. Dabei sind auch die Abweichungen von geltenden strukturellen und rechtlichen Rahmenvorgaben bewertet worden. Der Kriterienkatalog umfasste inhaltliche und formale Aspekte. Die Neuerungen des Berliner Hochschulgesetzes vom Juni 2011 wurden bei der Überarbeitung berücksichtigt.

*Verbesserung der Studienqualität*

Die Lehramtsmasterstudiengänge wurden von der Revision ausgenommen, da eine Neufassung des Lehrkräftebildungsgesetzes für Anfang des Jahres 2014 angekündigt worden war.

*Lehramtsmasterstudiengänge*

Nach Inkrafttreten des novellierten Berliner Hochschulgesetzes wurden zudem alle Zugangssatzungen für die Bachelor- und Masterstudiengänge entsprechend den geänderten gesetzlichen Bestimmungen angepasst. Insgesamt sind 62 Bachelorstudiengänge und 86 Masterstudiengänge analysiert worden. Dabei wiesen 72 Studiengänge einen dringenden und 53 einen allgemeinen Überarbeitungsbedarf auf. 23 Studiengänge entsprachen bereits den neuen Kriterien.

Wintersemester	Bachelorstudiengänge			Masterstudiengänge		
	überarbeitet*	veröffentlicht	neu	überarbeitet*	veröffentlicht	neu
2011/2012	21	21	1	19	19	1
2012/2013	31	31	1	38	38	6
2013/2014	14	14	2	32	32	6
in Arbeit zu 2014/2015	10	–	2	21	–	4

\* Es sind in dieser Zahlengruppe einzelne Studiengänge überarbeitet und weiterentwickelt worden, die nach der sogenannten Ampelliste der Freien Universität auf „grün“ gesetzt worden waren.

### Überarbeitung von Bachelor- und Masterstudiengängen

*Revision im Wesentlichen abgeschlossen*

Die gesamte Revision konnte im Wesentlichen zum Wintersemester 2013/2014 abgeschlossen werden. Alle weiteren Studiengänge, bei denen in der Revision kein unmittelbarer Bedarf zur Weiterentwicklung festgestellt wurde, sind in der sogenannten Ampelliste vom Oktober 2013 hinsichtlich ihres Status eingestuft worden und werden derzeit überarbeitet, sofern Abweichungen von geltenden Regelungen ermittelt worden sind. Die Überarbeitung soll zum Wintersemester 2014/2015 abgeschlossen werden.

**Akkreditierung***Systemakkreditierung*

Die Berliner Hochschulen sind nach dem Berliner Hochschulgesetz verpflichtet, die Bachelor- und Masterstudiengänge durch „anerkannte unabhängige Einrichtungen“ bewerten zu lassen. Auf die Akkreditierung einzelner Studiengänge kann verzichtet werden, wenn die Hochschule nach der sogenannten Systemakkreditierung verfährt und ihr System der Qualitätssicherung akkreditieren lässt. Als Ergebnis einer umfassenden inneruniversitären Diskussion wurde zu Beginn des Berichtszeitraums die Entscheidung des vorherigen Präsidiums – statt auf die Akkreditierung aller einzelnen Studiengänge auf das Verfahren der Systemakkreditierung hinzuwirken – durch den Akademischen Senat bestätigt.

*Bewertung des internen Qualitätssicherungssystems*

Gegenstand des Verfahrens der Systemakkreditierung ist die Bewertung des internen Qualitätssicherungssystems für Studium und Lehre. Im Verfahren der Systemakkreditierung werden die für Lehre und Studium relevanten Strukturen und Prozesse daraufhin überprüft, ob sie – unter Anwendung der „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education“ (ESG), der Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) und der Kriterien des Akkreditierungsrates – dazu geeignet sind, die Qualifikationsziele zu erreichen und die Qualitätsstandards der Studiengänge zu gewährleisten. Für das Verfahren wurde die „Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen“ (AQAS) verpflichtet. Der bisherige Verfahrensablauf der Systemakkreditierung an der Freien Universität Berlin basiert auf dem Beschluss des Akkreditierungsrates zu den „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ in der Fassung vom 10. Dezember 2010:

*Verfahrensablauf der Systemakkreditierung*

- Die Unterlagen zur Vorprüfung auf Zulassung zur Systemakkreditierung (Vorantrag) wurden am 21. Oktober 2011 eingereicht.
- Offiziell eröffnet wurde das Verfahren mit der Entscheidung der Akkreditierungskommission für die Systemakkreditierung von AQAS (AK<sup>SYS</sup>) am 29. November 2011, dass die vom Akkreditierungsrat for-

mulierten Voraussetzungen für die Zulassung zur Systemakkreditierung durch die Freie Universität Berlin erfüllt seien.

- Ihre Selbstdokumentation (Hauptantrag) zur Vorbereitung der Gutachterkommission reichte die Freie Universität Berlin am 2. März 2012 ein.
- Die erste Begehung (Informationsbegehung) fand am 17. und 18. September 2012 statt. Es wurden die im Zuge der zweiten Begehung vertieft zu begutachtenden Merkmale ausgewählt (gemäß dem Verfahren wurde ein Merkmal von der Agentur festgelegt, und zwei Merkmale wurden durch Los bestimmt):
  - Merkmal 2: Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen (Auswahl der Gutachtergruppe),
  - Merkmal 1: Definition von Qualifikationszielen (Los),
  - Merkmal 5: Sächliche, räumliche und personelle Ausstattung unter Berücksichtigung von Verflechtungsstrukturen (Los),
  - Merkmal 9: Ländergemeinsame und landesspezifische Regelungen für Lehramtsstudiengänge (entsprechend der Regeln des Akkreditierungsrates).
- Es wurden von der Akkreditierungsagentur weitere Unterlagen und Informationen zur Funktionsweise des Qualitätssicherungssystems angefordert.
- Die Freie Universität reichte ergänzende Unterlagen sowie die Dokumentation der oben genannten Merkmale am 28. März 2013 fristgerecht ein.
- Die zweite Begehung (Merkmalsstichprobe) fand am 10. und 11. Juni 2013 statt.
- Der vorläufige Bericht der Gutachterkommission zur Systemakkreditierung der Freien Universität Berlin datiert auf den 10. Oktober 2013.
- Die Freie Universität reichte ihre Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der Gutachterkommission am 31. Oktober 2013 ein.
- Die Freie Universität Berlin reichte eine Ergänzung der Stellungnahme zum vorläufigen Bericht der Gutachterkommission zur Systemakkreditierung der Freien Universität am 11. November 2013 ein und einen Antrag auf Fortsetzung des Verfahrens gemäß neuer Verfahrensregeln des Akkreditierungsrats (in der Fassung vom 20. Februar 2013).

- Die AK<sup>SYS</sup> (Akkreditierungskommission für die Systemakkreditierung von AQAS) nahm zum vorläufigen Bericht der Gutachterkommission zur Systemakkreditierung der Freien Universität Berlin sowie zur Stellungnahme der Freien Universität am 5. Dezember 2013 Stellung.

Dem Antrag der Freien Universität Berlin, auf das vom Akkreditierungsrat im Februar 2013 beschlossene modifizierte Verfahren umzusteigen, ging ein inneruniversitärer Abwägungsprozess über Chancen und Risiken des neuen Verfahrens voraus. Positiv wurde bewertet, dass – mit Ausnahme der Lehrkräfteausbildung – die gesonderten Programmstichproben zugunsten einer erweiterten Systembegutachtung entfallen. In ihrer Stellungnahme vom 5. Dezember 2013 hielt die AK<sup>SYS</sup> der Akkreditierungsagentur die angestrebte Anwendung der neuen Regularien auf das laufende Verfahren für „sinnvoll und zielführend“. Nach Abstimmung der weiteren Schritte und eines neuen Zeitplans mit der Agentur soll im Frühjahr 2014 der Vertrag angepasst werden.

## Kapazität und Absolventenzahlen

### *Höhere Zielzahlen von Studierenden im ersten Semester*

In Umsetzung des Hochschulpakts 2020 hatte das Land Berlin die Freie Universität mit dem Hochschulvertrag 2010 bis 2013 verpflichtet, die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger im ersten Hochschulsesemester wegen des doppelten Abiturjahrgangs vom Wintersemester 2010/2011 an weiter zu erhöhen. Die vereinbarten Zielzahlen für 2010 und 2011 wurden insbesondere im Hinblick auf die Aussetzung der Wehrpflicht angehoben. Die Aufwüchse wurden nach Fächergruppen getrennt vereinbart, mit einem besonderen Schwergewicht in den MINT-Fächern (Mathematik, Naturwissenschaften, Mathematik, Technik) und in der Lehrkräfteausbildung.

### *Zulassungskapazitäten erhöht*

Um die hochschulvertraglich festgelegten Zielzahlen in den einzelnen Fächergruppen zu erreichen, wurden die Zulassungskapazitäten vom Wintersemester 2010/2011 an entsprechend erhöht. In der Fächergruppe der Naturwissenschaften wurden zum Wintersemester 2011/2012 die Zulassungsbeschränkungen für die Monobachelorstudiengänge Mathematik und Physik aufgehoben, um eine größere Zielgruppe für ein naturwissenschaftliches Studium zu erreichen. In den Geistes- und Sozialwissenschaften konnten durch gesteuerte Überbuchungen die vereinbarten Zielwerte erreicht werden.

### *Dialogorientiertes Serviceverfahren der Hochschulstiftung*

Im Studienjahr 2013 beteiligte sich die Freie Universität gemäß Hochschulvertrag am Dialogorientierten Serviceverfahren der Hochschulstiftung (DoSV), mit den Monobachelorstudiengängen Biochemie und Che-

Jahr der Bewerbung / Immatrikulation	Studienplätze*	Zahl der Bewerbungen	Zahl der Zulassungen*	Immatrikulation**
2010	6.458	41.427	15.563	6.674
2011	7.046	41.667	18.333	7.741
2012	7.351	42.686	18.147	7.683
2013	8.260	42.853	17.472	7.138

\* nur Hauptanträge für Kernfächer Bachelor, Staatsexamen, Master im 1. Fachsemester in zulassungsbeschränkten Studiengängen  
\*\* inklusive zulassungsfreie Studiengänge

### Entwicklung der Ausbildungskapazität, Nachfrage und Auslastung im Berichtszeitraum

mie im Sommersemester 2013 und Wintersemester 2013/2014 sowie mit dem Monobachelorstudiengang Psychologie und dem Staatsexamensstudiengang Rechtswissenschaft im Wintersemester 2013/2014. Die Bewerberzahlen für das Fach Rechtswissenschaft sind im Zuge des DoSV im Vergleich zu den Vorjahren leicht gesunken.

Die sehr gute Auslastung der Studienplätze der Vorjahre konnte 2013 nicht erreicht werden. Das lag unter anderem daran, dass die zeitliche und strukturelle Planung im Zulassungsverfahren der Hochschulstiftung durch sehr großzügige Regelungen für Bewerberinnen und Bewerber Organisationsprobleme aufwirft: Es bestehen große Wahlmöglichkeiten zwischen Alternativen und lange Zeiträume zur Entscheidung. Dies wirkte sich nachteilig für viele der am DoSV beteiligten Hochschulen aus. So konnten etwa lokale Nachrückverfahren erst Mitte September beginnen, sodass über das Nachrücken von Bewerberinnen und Bewerbern kaum eine verbesserte Auslastung zu erreichen war. Außerdem ist zu erkennen, dass sich die Nachfrage nach Studienfächern zunehmend ungleich verteilt und der Anteil an Studienplatzrückgaben deutlich gestiegen ist.

Um diesen deutschlandweit auftretenden Entwicklungen in Teilen entgegenzuwirken, hat das Präsidium der Freien Universität im Rahmen der Qualitätsoffensive des Bundes und der Länder im Jahr 2012 mit dem Projekt SUPPORT Mittel eingeworben, um die Online-Studienfachwahl-Assistenten (OSA) der Freien Universität weiterzuentwickeln und weitere OSA für Fächer zu konzipieren. Diese Assistenten unterstützen bei der Entscheidung für ein Studienfach, indem sie den Studieninteressenten bereits im Vorfeld ihrer Bewerbung nicht nur Einblicke in die Inhalte der Studienfächer erlauben, sondern ihnen helfen, die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Neigungen besser einzuschätzen und diese mit den Inhalten und Anforderungen des jeweiligen Fachs zu vergleichen.

Die Zahl der Studierenden steigt jedes Jahr stetig an, wobei in einem Wintersemester durchschnittlich knapp 35.000 Studierende an der Freien Universität Berlin studierten. Auch für die kommenden Jahre ist damit zu

*Auslastung der Studienplätze*

*Online-Studienfachwahl-Assistenten*

*Höhere Studierendenzahlen*

rechnen, dass sich dieser Trend fortsetzt und dass sich weiterhin die Interessen auch auf derzeit sehr stark nachgefragte Fächer konzentrieren werden, etwa Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Publizistik.

Studienjahr	Studierendenzahl inklusive Beurlaubte
2010	32.245
2011	33.135
2012	33.471
2013	33.541

#### **Zahl der Studierenden gesamt nach Kalenderjahr**

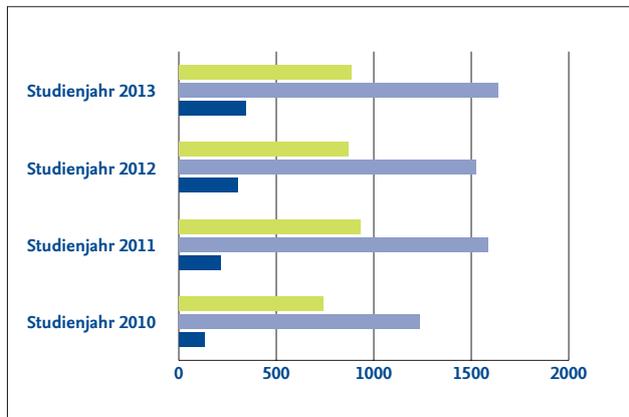
#### **Rückläufige Studiendauer**

Neben der Organisationssicherheit bei Bewerbungs- und Zulassungsverfahren sowie der Auslastung der Studienplätze ist es ein besonderes Anliegen der Freien Universität, die immatrikulierten Studierenden auf dem Weg zu einem erfolgreichen Studienabschluss zu unterstützen. Auch wenn die Universität nur einen Teil der Faktoren beeinflussen kann, ist die durchschnittliche Studiendauer für sie ein wichtiger Anhaltspunkt für den Erfolg der von ihr getroffenen Strukturentscheidungen und Unterstützungsangebote. Nach einem Anstieg der Studienzeiten in den vorigen Semestern ist seit dem Sommersemester 2013 die durchschnittliche Studiendauer in Bachelor- und Masterstudiengängen erfreulicherweise wieder rückläufig.

Semester	Bachelorstudiengänge	Masterstudiengänge
Sommersemester 2011	7,3	4,0
Wintersemester 2011/2012	7,7	4,6
Sommersemester 2012	7,6	4,3
Wintersemester 2012/2013	8,0	4,7
Sommersemester 2013*	7,7	4,5
Wintersemester 2013/2014	Zahlen liegen noch nicht vor	
Durchschnittliche Studiendauer	7,7	4,4
* vorläufige Zahlen		

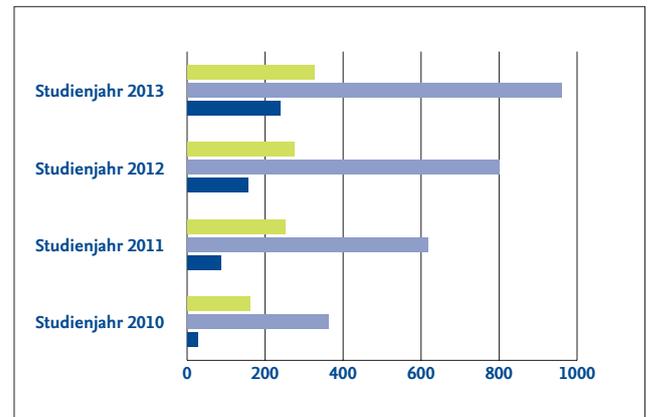
#### **Durchschnittliche Studiendauer in Bachelor- und Masterstudiengängen in Semestern**

Auch die Zahlen der Absolventinnen und Absolventen in Bachelor- und Masterstudiengängen spiegeln das Bild einer kontinuierlichen Steigerung hinsichtlich der Abschlüsse innerhalb einer Regelstudienzeit plus zwei Semester. Allerdings muss das besondere Augenmerk der Zahl der Studierenden gelten, die deutlich höhere Studienzeiten benötigen. Hier gilt



**Entwicklung der Bachelor-Absolventenzahlen in Regelstudienzeit**

■ Regelstudienzeit ■ Regelstudienzeit + 2 ■ Regelstudienzeit mehr als + 2



**Entwicklung der Master-Absolventenzahlen in Regelstudienzeit**

■ Regelstudienzeit ■ Regelstudienzeit + 2 ■ Regelstudienzeit mehr als + 2

es, die Ursachen der verlängerten Studiendauer zu analysieren und die Studierenden mit verbesserten Beratungs- und Betreuungsangeboten zu unterstützen.

## Lehrkräfteausbildung

Die Erprobung gestufter Studienabschlüsse in lehramtsbezogenen Studiengängen lief gemäß dem Berliner Lehrkräftebildungsgesetz zum 30. September 2012 aus. Bereits zu Beginn der Erprobungsphase verabschiedete die Kultusministerkonferenz Vorgaben, wonach für die Vergabe eines Masterabschlusses der Nachweis von 300 Kreditpunkten erforderlich sei, die auch durch Anerkennung gleichwertiger, außerhalb der Hochschule erbrachter Leistungen belegt werden könnten.

Die Grundsatzdebatte, ob die Ausbildung für angehende Lehrkräfte in der ersten Phase für alle Lehrämter den gleichen Umfang aufweisen sollte, wurde im Land Berlin zwischen den Universitäten und der Senatsverwaltung von 2007 bis 2010 kontrovers geführt. Im Hochschulvertrag für die Jahre 2010 bis 2013 erklärten sich die Universitäten schließlich zu einem Kompromiss bereit, ohne jedoch ihre inhaltliche Kritik an der Landesposition aufzugeben, die 30 Kreditpunkte aus dem Vorbereitungsdienst auf den Masterabschluss für Lehrkräfte an Grundschulen und der Sekundarstufe bis Klassenstufe 10 anzurechnen.

Initiiert von der Steuerungsgruppe Lehrerbildung nahm im Sommersemester 2011 die Expertenkommission Praxissemester ihre Arbeit auf, zunächst mit dem begrenzten Arbeitsauftrag, die Neustrukturierung der Praxisphasen für die oben genannten Lehrämter zu gestalten. Vorschläge

*Expertenkommission Praxissemester*

der Hochschulen, auch die Gymnasiallehrkräfteausbildung in die Überlegungen einzubeziehen, wurden vom Senat in dieser Zeit zurückgewiesen. Die Expertenkommission setzt sich zusammen aus Expertinnen und Experten der lehrkräfteausbildenden Universitäten aus Erziehungswissenschaft, Fachwissenschaft und Fachdidaktik, Vertreterinnen und Vertretern der zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung (Studienseminare) sowie einer Vertreterin der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft.

Weil sich die politischen Rahmenvorgaben geändert hatten, setzte die Kommission ihre Arbeit fort. Die Koalitionsvereinbarung der Berliner Regierungsparteien für die Jahre 2011 bis 2016 beinhaltet, dass künftig das Masterstudium für alle Lehrämter vier Semester umfassen soll, weshalb der Arbeitsauftrag der Expertenkommission entsprechend erweitert wurde.

#### *Empfehlungen zur Reform der Lehrkräfteausbildung*

Anfang 2012 setzte die neue Bildungssenatorin eine Expertenkommission unter Leitung von Prof. Dr. Jürgen Baumert ein, die Ende des Sommersemesters 2012 Empfehlungen zur Reform der Lehrkräfteausbildung in Berlin vorlegte. Die Universitäten, die seit 2003 die Reform mit großem Engagement getragen und umgesetzt hatten, blieben bei diesem Prozess weitgehend unberücksichtigt. Das Lehrkräftebildungsgesetz wurde schließlich überwiegend auf der Grundlage des Expertenvotums novelliert.

Zu den Kernelementen des neuen Lehrkräftebildungsgesetzes gehören:

#### *Kernelemente des neuen Lehrkräftebildungsgesetzes*

- die gleichartige konsekutive Struktur für alle Lehrämter (sechs plus vier Semester mit integriertem Praxissemester);
- die Orientierung der drei neuen Lehrämter an der Schulstruktur in Berlin (Grundschule, Integrierte Sekundarschule und Gymnasium, berufliche Schulen);
- die Inklusion und der Umgang mit Heterogenität (neben interkultureller Kompetenz sind nunmehr auch Kenntnisse der Diagnostik und Sprachförderung integrativer Bestandteil in allen Lehramtsstudiengängen).

#### *Grundschulbezogene Studiengänge*

Die grundschulbezogenen Studiengänge werden fachlich breiter und mit einer höheren fachwissenschaftlichen Fundierung ausgestaltet, um sicherzustellen, dass künftig alle Fächer von Fachlehrkräften unterrichtet werden können.

#### *Strukturmodell für lehramtsbezogene Masterstudiengänge*

In einem intensiven Arbeitsprozess haben die Universitäten in der Expertengruppe Praxissemester ein Strukturmodell für lehramtsbezogene Masterstudiengänge mit integriertem Praxissemester entwickelt. In universitätsübergreifenden Arbeitsgruppen werden derzeit Standards für die Studienbereiche und Fächer erarbeitet, insbesondere für die neuen

Aufgaben „Inklusion / Umgang mit Heterogenität“ sowie „Sprachbildung / Deutsch als Zweitsprache“, um innerhalb Berlins die Studienabschlüsse vergleichbar zu halten und die Mobilität der Studierenden zu ermöglichen.

Der anschließende universitäre Kommunikationsprozess über die curricularen Erfordernisse hat an der Freien Universität Berlin im Wintersemester 2013/2014 begonnen. Da die Neustrukturierung der Studiengänge für die Grundschulen den größten Änderungsbedarf erfordert und die landespolitischen Debatten um das Lehramt für Sekundarschulen und Gymnasien bis zur Verabschiedung des neuen Gesetzes kontrovers geführt wurden, konnte erst Anfang 2014 mit der Konzeption der künftigen grundschulbezogenen Studiengänge begonnen werden. Die Strukturen, Inhalte sowie Lehr- und Lernformate in den Masterstudiengängen werden nach den im Lehrkräftebildungsgesetz neu definierten Eckwerten zu gestalten sein. Der Zeitplan zur Umsetzung der neuen rechtlichen Vorgaben macht es erforderlich, die Konzeption für alle Studiengänge im Wintersemester 2014/2015 abzuschließen, damit die neuen Studien- und Prüfungsordnungen zum Wintersemester 2015/2016 in Kraft treten können, wie es die gesetzlichen Bestimmungen vorgeben.

*Umsetzung der Vorgaben*

## Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagementsystem der Freien Universität Berlin basiert auf den für die Freie Universität insgesamt charakteristischen Grundsätzen:

*Grundsätze*

- Mit der Eigenverantwortung der Fachbereiche und Zentralinstitute verbindet sich die prinzipielle Dezentralisierung von Entscheidungsfunktionen.
- Die Qualität und Angemessenheit von Verfahren und Entscheidungen wird durch die Anbindung an die Fächer gesichert.
- Entscheidungs- und Handlungskompetenzen sowie differenzierte Zuständigkeiten von Leitungsorganen (strategische Planung) und akademischer Selbstverwaltung (akademische Rahmenvorgaben) sind durch die Teilgrundordnung geregelt.
- Das Zusammenwirken der Akteure und die Transparenz von Entscheidungs-, Handlungs- und Verfahrensabläufen werden durch festgelegte Prozesse und die Verbindlichkeit von Verfahrensabläufen gewährleistet.

Das Qualitätsmanagementsystem stellt sicher, dass die Ziele und Indikatoren zur Zielerreichung regelhaft in Bezug auf interne wie externe Anforderungen überprüft werden, wobei Berichts- und Dokumentationspflichten

so gering wie möglich gehalten werden. Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung sind in den etablierten Abläufen und Instrumenten des Controllings und der Steuerung verankert.

#### *Informations- und Berichtssystem*

Die Qualitätssicherung stützt sich auf ein weit entwickeltes Informations- und Berichtssystem (Statistikdatenbank, Stärken-Schwächen-Analysen) und gewährleistet, dass extern und intern gesetzte strategische Ziele, zum Beispiel Hochschulverträge, Qualitätsverständnis und Berufungsverfahren, zielgerichtet erreicht werden können.

#### *Evaluation der Masterstudiengänge*

Die datengestützten Analysen werden durch eine Reihe maßgeschneiderter Befragungsinstrumente ergänzt, mit denen die gestuften Studiengänge fortlaufend evaluiert werden. Die hochschulweiten Befragungen sind seit dem Sommersemester 2012 Aufgabe der neu eingerichteten Arbeitsstelle für Lehr- und Studienqualität. Im Sommersemester 2013 wurden die Masterstudiengänge – ohne Lehramt und ohne weiterbildende Masterstudiengänge – erstmals universitätsweit evaluiert.

#### *Ziel- und Operationalisierungsmatrix*

Im Berichtszeitraum hat die Freie Universität Anregungen aus der Informationsbegehung und der Merkmalsstichprobe zur Systemakkreditierung aufgegriffen. Es wurden Konzepte und Verfahren weiterentwickelt, die das Zusammenspiel der einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements intern wie extern nachvollziehbar veranschaulichen. Die erarbeitete Ziel- und Operationalisierungsmatrix bietet eine umfassende Orientierung, wie die verschiedenen Zielebenen im Qualitätsmanagementsystem systematisch mit Indikatoren, Kennzahlen, Verfahren und Dokumentationen verknüpft sind. Die Modelle zu den verschiedenen Regelkreisen der Strategieentwicklung ergänzen damit die vorhandene Prozesslandkarte und die spezifischen Prozessbeschreibungen, beispielsweise die Verfahrensdokumentation zur Implementierung neuer oder zur Überprüfung bestehender Studiengänge. Darüber hinaus wurde das Qualitätsmanagementsystem in drei Punkten weiterentwickelt. Mit dem Abschluss der Zielvereinbarungen 2013/2014 beginnt die Umsetzung der Maßnahmen.

#### *Dekanatsreferentinnen und -referenten*

Erstens werden zur Unterstützung der Dekanate Dekanatsreferentinnen oder -referenten für Studium und Lehre für alle übergreifenden Fragen des Qualitätsmanagements eingesetzt. Zu den Aufgaben dieser Referentinnen und Referenten gehört es, fachbereichsspezifische Indikatoren, Zielwerte und Kennzahlen für die Qualität in Studium und Lehre zu entwickeln und zu beobachten. Außerdem werden sie Daten, Evaluationsergebnisse und andere Informationen aufbereiten, um mögliche Korrekturschritte entwickeln zu können. Im Ergebnis strebt die Freie Universität damit eine höhere Wirksamkeit von Maßnahmen der Qualitätssicherung und eine stärkere Transparenz der Verfahren an, auch durch eine Vergleichbarkeit von Strukturen und Aufgabenzuordnungen an den Fachbereichen.

Zweitens dienen sogenannte Qualitätsberichte der Vorbereitung von Zielvereinbarungen. In den Berichten werden die Verknüpfung von Steuermechanismen und weiteren Instrumenten des Qualitätsmanagements, etwa Evaluationen und Fachgespräche, regelmäßig dokumentiert. Zusätzlich ist an der Freien Universität eine externe Beratung im Rahmen von Fachgesprächen als kollegialer Austausch in Bezug auf inhaltliche Aspekte der Studienprogramme vorgesehen, zum Beispiel in der Frage, ob Standards des Fachs angemessen berücksichtigt werden.

*Qualitätsberichte*

Drittens wird die Etablierung von Ausbildungskommissionen verbindlich. Mit ihrer Einbindung in den Regelkreislauf des Qualitätsmanagements ist gewährleistet, dass Studierende an der Konzeption und Weiterentwicklung von Studiengängen durchgängig beteiligt sind.

*Etablierung von  
Ausbildungskommissionen*

Das Qualitätsmanagement an der Freien Universität ist im Berichtszeitraum durch zwei weitere Akteure ergänzt worden: um den Beirat Qualitätssicherung (konstituierende Sitzung im Juni 2012) und um die Arbeitsstelle für Lehr- und Studienqualität (Einsetzung des Vorstands im März 2013). Dem Beirat Qualitätssicherung gehören 21 Mitglieder an, die Fächer- wie Statusgruppen der Freien Universität gleichmäßig repräsentieren. Der Beirat begleitet den Ausbau des Qualitätsmanagementsystems und den Prozess der Systemakkreditierung in beratender Funktion.

*Beirat Qualitätssicherung und  
Arbeitsstelle für Lehr- und Studienqualität*

## Qualitätspakt Lehre des Bundes und der Länder

Auf Initiative des Präsidiums nimmt die Freie Universität Berlin an der dritten Säule des Hochschulpakts 2020, dem Qualitätspakt Lehre, teil. Das beantragte Projekt SUPPORT wurde im Dezember 2011 in der zweiten Auswahlrunde des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre positiv begutachtet. Im Juni 2012 erging an die Freie Universität der endgültige Zuwendungsbescheid, sodass seit dem Wintersemester 2012/2013 insgesamt 16 Projektmaßnahmen in drei miteinander verzahnten Teilprojekten ihre Arbeit aufnehmen konnten.

*Projekt SUPPORT*

Die begleitende Evaluation der Aktivitäten von SUPPORT übernimmt die am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie angesiedelte Arbeitsstelle Lehr- und Studienqualität. Das Projekt läuft bis Ende Dezember 2016; ein Folgeantrag muss 2015 vorgelegt werden. Die Gesamtförder-summe beträgt knapp 11 Millionen Euro.

Basierend auf Ergebnissen der Evaluation wird das Projekt SUPPORT Studierende in den kritischen Phasen ihres Studiums, insbesondere in der Studieneingangsphase, verstärkt beraten und begleiten, eine begründete und informierte Studienfachwahl ermöglichen und die Studierenden da-

*Mentoring – SUPPORT für Studierende*

bei unterstützen, den Übergang in einen Masterstudiengang oder in den Beruf zu planen.

Das Teilprojekt 1 „Mentoring – SUPPORT für Studierende“ unterstützt Studierende entlang des gesamten „studentischen Lebenszyklus“: Mit dem Mentoring-Programm als Herzstück des Teilprojekts wird den Studierenden eine niedrighschwellige Beratung und Begleitung angeboten, die sich mit einem passgenauen Konzept der schwierigen Phasen annimmt.

*Mentoring-Referate*

Für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sind in zehn Fachbereichen Mentoring-Referate aufgebaut und vernetzt worden, hier insbesondere in Kooperation mit den Studienbüros. Aufgabe der Mentoring-Referate ist es, Studierende als Mentorinnen und Mentoren zu gewinnen und zu betreuen, die Gruppen-Mentoring für die Studierenden im ersten Semester anbieten und ihnen den Studienstart erleichtern. Alle studentischen Mentorinnen und Mentoren werden im Teilprojekt 3, das die Qualifizierungsangebote von SUPPORT bündelt, vorab für ihre Aufgaben qualifiziert. Das Mentoring-Programm wird ergänzt durch ein umfangreiches Angebot zu übergreifenden Themen, die für Studierende ganzer Fächer und Fächergruppen relevant sind. Die Veranstaltungen bieten dabei Unterstützung zu Themen der Studieneingangsphase bis zur Wahl eines Masterstudiengangs oder zum Übergang in den Beruf.

*Gruppenmentorien*

Zum Wintersemester 2012/2013 sind die ersten fachlichen Gruppenmentorien in neun Fachbereichen und in 51 Studiengängen eingerichtet worden. 188 studentische Mentorinnen und Mentoren betreuten in 199 Mentorien mehr als 1.800 angemeldete Mentees. Im Sommersemester 2013 waren 19 Mentorinnen und Mentoren in den fünf beginnenden Studiengängen tätig. Die Treffen der Mentoring-Gruppen dienen der Einführung in das akademische Arbeiten, der Einübung von Lerntechniken und der Unterstützung in Fragen der Studienorganisation. Sie ergänzen damit die in vielen Fächern seit Langem etablierten Fach-Tutorien. Im laufenden Wintersemester 2013/2014 meldeten sich mit 2.711 Mentees 50 Prozent mehr Studienanfängerinnen und -anfänger im Vergleich zum Vorjahr an, die in 241 Gruppen betreut wurden. Zusätzlich haben 23 Mentorinnen und Mentoren die Studieneingangsphase vor allem durch Betreuung der Erstsemester in den Orientierungswochen unterstützt. 14 Mentorinnen und Mentoren unterstützten die Bachelorstudierenden in der Studienausgangsphase beim Erstellen der Bachelorarbeit und beim Übergang in den Beruf oder in ein weiterführendes Masterstudium. Der Fokus für die Inhalte der Mentorien wurde – als Ergänzung zu den bestehenden Tutorien – auf überfachliche Kompetenzen sowie Lern- und Arbeitsstrategien gelegt.

*Qualifizierung und Leistungspunkte*

Die Mentorinnen und Mentoren werden vor Beginn ihrer Tätigkeit durch den Career Service für ihre Aufgaben qualifiziert. Der Umfang der

Qualifizierung liegt bei 44 Stunden und kann in den meisten Bachelorstudiengängen mit fünf Leistungspunkten auf die Allgemeine Berufsvorbereitung angerechnet werden, für Studierende der Rechtswissenschaft auf die Schlüsselqualifikationen gemäß dem Juristenausbildungsgesetz. Während ihrer Tätigkeit werden die Mentorinnen und Mentoren durch die Mentoring-Referate ihres Fachbereichs in organisatorischen und inhaltlichen Fragen betreut.

Durch die universitätsweit große Akzeptanz des Mentoring-Programms und die hohe Zahl engagierter Studierender können Fragen, Bedürfnisse und Ideen der Studierenden direkt in die anderen Maßnahmen zur Studienunterstützung aufgenommen werden. Darüber hinaus stellt die gute Vernetzung der Mentoring-Referate in den Fachbereichen, vor allem zu den Studienbüros, und zu den zentralen Beratungseinrichtungen sicher, dass eine flächendeckende und lückenlose Angebotsstruktur für Studierende geschaffen und vermittelt werden kann.

Vernetzt ist das Mentoring-Programm mit dem Teilprojekt 2 „LEON – Learning Environments Online“, in dem durch multimediale und webbasierte Lehr- und Lernformen dem Wunsch der Studierenden nach mehr zeitlicher und räumlicher Flexibilität Rechnung getragen werden soll. Schwerpunkt des LEON-Teilprojekts ist es, Blended-Learning-Modelle – die Verbindung von Präsenzveranstaltungen mit E-Learning – stärker einzubinden, schwerpunktmäßig in Masterstudiengängen. Dabei wird die audiovisuelle Komponente mit verschiedenen Varianten der Aufzeichnung von Lehrveranstaltungen ausgebaut; im E-Learning werden die Web-2.0-Angebote ausgeweitet. Ein Leuchtturmprojekt war die Entwicklung eines videobasierten Vorlesungsformats. In neuen Schulungsangeboten für die Lehrenden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Freien Universität werden Möglichkeiten zum Einsatz von digitalen Lehr- und Lernformen aufgezeigt.

*Learning Environments Online*

Interaktive Elemente erhalten auch die Praktika in den naturwissenschaftlichen Fächern. Im Rahmen des Projekts „Interaktive Bildschirmexperimente“ können Laborpraktika digital absolviert werden. Die Fortbildungsangebote des Teilprojekts LEON sind mit dem Mentoring-Programm und dem Teilprojekt TRAIN verknüpft. So werden die studentischen Mentorinnen und Mentoren im Einsatz der Lernplattform geschult, wie auch die Lehrenden im Rahmen der Lehrqualifizierung Angebote zum digitalen Lehren und Lernen erhalten. Innerhalb des Teilprojekts wurden auch Angebote für elektronische Prüfungen weiterentwickelt und mit dem Online-Studienfachwahl-Assistenten zusätzliche Beratungsmöglichkeiten für Studieninteressierte erarbeitet.

*Interaktive Bildschirmexperimente*

Das Teilprojekt 3 „TRAIN – Teach the Trainer – Train the Teacher“ ist an der Arbeitsstelle Lehr- und Studienqualität angesiedelt. Auf beson-

*Teach the Trainer – Train the Teacher*

ders große Resonanz ist in diesem Teilprojekt das hochschuldidaktische Qualifizierungsprogramm „SUPPORT für die Lehre“ gestoßen, das sich an wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Juniorprofessorinnen und -professoren richtet und sie zielgerichtet auf Lehraufgaben vorbereitet. Es kann mit einem Zertifikat abgeschlossen werden (vgl. Kap. 4).

Das Teilprojekt umfasst außerdem die Qualifizierung von Studierenden, von studentischen Mentorinnen und Mentoren im Career Service und von Lehrerinnen und Lehrern, die die Lehramtsstudierenden in den Praxisphasen an Berliner Schulen betreuen, koordiniert durch das Zentrum für Lehrerbildung (ZfL). Ebenfalls in diesem Teilprojekt werden Programme zur Qualifizierung der Lehrenden für eine gleichermaßen kompetenz- wie forschungsorientierten Lehre entwickelt.

## Digitalisierung in der Lehre

### *Blended-Learning-Ansatz*

Die Lehre an der Freien Universität Berlin wird durch den Einsatz moderner Technologien und Medien vielfältig unterstützt, und E-Learning ist zu einem festen Bestandteil der Lehre geworden. Dabei verfolgt die Freie Universität Berlin weiterhin konsequent einen Blended-Learning-Ansatz – die Verbindung von elektronischen Lehrangeboten und Präsenzveranstaltungen – unter Nutzung der zentralen E-Learning-Anwendungen wie Blackboard, Wiki und Blog sowie elektronischer Prüfungen. Das Center für Digitale Systeme (CeDiS) unterstützt hierbei alle Lehrenden an Fachbereichen und zentralen Einrichtungen mit einem umfangreichen Angebot an Beratung und Service, und es stellt die digitalen Technologien bereit. Darüber hinaus engagiert sich CeDiS bei der Entwicklung neuer digitaler Lehr- und Lernszenarien für die Hochschullehre, unter anderem durch die Arbeit an eigenen Projekten, die durch die Leitung der Freien Universität und durch Drittmittelgeber gefördert werden. Im Berichtszeitraum konnte E-Learning als integraler Bestandteil des Lehrens und Lernens an der Freien Universität verstetigt und durch die Einführung neuer digitaler Technologien und mediengestützter Lehr- und Lernformate ausgeweitet werden.

### *Lernplattform Blackboard*

Die Nutzung der Lernplattform Blackboard hat sich im Berichtszeitraum mit der Anzahl der Kurse und Lehrenden auf einem hohen Niveau stabilisiert. Die Zahl aktiv nutzender Studierender hat sich gegenüber dem vorigen Berichtszeitraum sogar um fast ein Drittel erhöht. Die Verteilung der Nutzung über die Fachbereiche veränderte sich nur marginal, wobei der Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie hier den größten Zuwachs aufweist. Seit 2012 ist auch eine mobile Komponente der Lernplatt-

form verfügbar (Blackboard Mobile Learn), die derzeit rund 5.000 Personen nutzen.

Gleichzeitig konnten die Web-2.0-Angebote (Blog und insbesondere Wiki) in der Lehre an der Freien Universität verankert werden. Flankierend wurde auch die Nutzung sozialer Netzwerke im Lehr- und Lern- sowie im Forschungskontext vorangetrieben. Facebook-Auftritte und Twitter-Präsenzen ergänzen nun die allgemeinen Kommunikationsmöglichkeiten. Parallel wurde mit „Freie Universität Berlin on iTunes U“ der institutionelle Auftritt der Freien Universität auf iTunes U und ein eigenes Medienportal geschaffen, um allgemeine Informationen und Lehrveranstaltungen weltweit zu publizieren (vgl. Kap. 10). Die begleitende Veröffentlichung von Grundregeln und Leitlinien für die Nutzung der Angebote soll neben der Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Anforderungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Anwendungssicherheit bieten.

*Web-2.0-Angebot und soziale Medien*

Der Schwerpunkt des E-Learning-Förderprogramms der Freien Universität Berlin liegt seit 2010 auf Initiativen von Lehrenden, die die Entwicklung neuer Lehr- und Lernkulturen unter Integration von Web-2.0-Technologien in Form von Wikis und Blogs vorantreiben und die Betreuung von Studierenden verbessern. Außerdem wurde Lehrenden mit schon in früheren Jahren geförderten E-Learning-Projekten die Möglichkeit geboten, diese mit Fördermitteln zu aktualisieren. Insbesondere durch die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Initiative „SUPPORT – Qualitätspakt für die Lehre“ der Freien Universität Berlin konnten zahlreiche E-Learning-Projekte weiterentwickelt oder neu eingerichtet werden. Im Rahmen des Projekts werden digitale Lehr- und Lernumgebungen ausgebaut, auf den Lernenden zentrierte Lehr- und Lernkonzepte weiterentwickelt sowie durch den Lernenden gesteuerte Aktivitäten gefördert.

*E-Learning-Förderprogramm*

Besonderes Augenmerk liegt auf Formen und Möglichkeiten von Blended Learning in den Master- und Weiterbildungsstudiengängen der Freien Universität, vor allem ortsunabhängiger Veranstaltungsformate wie Webinare, auf der Entwicklung und Verbreitung mediengestützter Lehr- und Lernkonzepte (E-Learning 2.0) und auf dem Ausbau der Audio- und Videounterstützung für die Lehre.

Der Einstieg in die videobasierte Lehre wurde mit dem Pilotprojekt „Einführung in die Erziehungswissenschaft“ vollzogen. Die Vorlesungsaufzeichnungen wurden im Wintersemester 2013/2014 um vertiefendes Material und Lernanregungen ergänzt und über einen innovativen Videoplayer in Blackboard bereitgestellt. Die Studierenden im ersten Fachsemester nutzten dieses Angebot im Sinne des selbstgesteuerten Lernens. In dem Kontext wurde auch die Blackboard-Mobile-App eingesetzt, um zu prüfen, wie

*Einstieg in Lehre mit Videos*

### Qualifizierung zum Lehren mit digitalen Medien und Technologien

mobile Lehr- und Lernanwendungen künftig auf breiter Basis eingesetzt werden können.

Die notwendige Weiterqualifizierung von Lehrenden der Freien Universität zum Thema mediengestützter Lehr- und Lernformen erfolgt weitestgehend durch CeDiS. Das Angebot zur E-Kompetenz-Entwicklung wurde unter Umsetzung innovativer Veranstaltungsformate wie Webinar, Selbstlernmaterial und Online-Beratung ausgebaut, und neue Verbreitungsstrategien, unter anderem unter Nutzung sozialer Medien, wurden erprobt. Durch die Integration von E-Learning-Workshops in das hochschuldidaktische Qualifizierungsprogramm der Freien Universität (SUPPORT für die Lehre) konnten die mediengestützten Lehr- und Lernformen als integraler Bestandteil der Hochschuldidaktik etabliert werden.

### Elektronische Prüfungen

Nachdem die rechtlichen und technischen Voraussetzungen für den Regelbetrieb geschaffen worden waren, wurde die Möglichkeit elektronischer Prüfungen (E-Examinations) eingerichtet. Ziel ist es, Studierenden schneller Feedback auf Studienleistungen zu geben. Im Februar 2013 wurde das E-Examinations Center in Betrieb genommen; bis Ende Dezember 2013 haben dort bereits mehr als 10.000 Studierende aus acht Fachbereichen computergestützt ihre Prüfungen abgelegt. Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage weiter steigen wird, zumal auch die Charité – Universitätsmedizin Berlin über eine Kooperation das Angebot nutzen kann. Die Lehrenden werden von CeDiS in der Frage beraten, welche elektronischen Prüfungsformen für die jeweiligen Lehrveranstaltungen geeignet sind.

### Online-Plattform für ausländische Studierende

Die Online-Plattform „Distributed Campus“ für ausländische Studierende der Freien Universität ist im Berichtszeitraum mehrfach modernisiert und erweitert worden. Ursprünglich diente das Angebot nur der Vorbereitung und Betreuung ausländischer Studierender an der Freien Universität. Das Projekt Open Distributed Campus (ODC) wurde vom Deutschen Akademischen Auslandsdienst gefördert, um den Code der Plattform als Open Source bereitstellen zu können. Mittlerweile wird die Plattform von der Freien Universität auch für andere Hochschulen und universitäre Einrichtungen betrieben.

### Integration in die informationstechnische Infrastruktur

Bedingt durch den Entfall des technisch überalterten Elektronischen Vorlesungsverzeichnisses (eVV) und dessen Ersatz durch Evento wurde die Auslieferung des Vorlesungsverzeichnisses auf das Content-Management-System der Universität umgestellt und eine entsprechende Anwendung gemeinsam mit der Abteilung für Studienangelegenheiten konzipiert und umgesetzt. Die Lernplattform bezieht ihre Kursregistrierungsinformationen nun auch aus Evento, bevor die automatische Registrierung im System Campus Management erfolgt.

## Deutschlandstipendium

Zum Wintersemester 2011/2012 wurde an der Freien Universität Berlin das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierte Deutschlandstipendium eingeführt. Das bundesweit gültige Stipendienprogramm soll private Mittelgeber in die Spitzenförderung an deutschen Hochschulen einbeziehen.

Im August 2011 hat die Freie Universität mit einer Richtlinie zur Vergabe von Deutschlandstipendien die Grundlage für die Stipendienvergabe an der Universität geschaffen. Entsprechend den Auswahlkriterien des Stipendienprogramm-Gesetzes wurden bei der Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten neben den bisher erbrachten Leistungen und dem Werdegang weitere Aspekte berücksichtigt: besondere Erfolge, Auszeichnungen und Preise, eine vorangegangene Berufstätigkeit und Praktika sowie gesellschaftliches, soziales, hochschulpolitisches oder politisches Engagement. Darüber hinaus versucht die Freie Universität – auf Basis freiwilliger Angaben – auch soziale Kriterien zu berücksichtigen, wozu besondere persönliche Umstände, die familiäre Herkunft oder ein Migrationshintergrund zählen.

### Auswahlkriterien

Die Entscheidung über die Vergabe der Stipendien trifft eine zentrale Auswahlkommission unter Vorsitz des Vizepräsidenten für Studium und Lehre, in der Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Statusgruppen der Freien Universität mitwirken. Bei der Auswahl der Kommissionsmitglieder wurde auf eine ausgewogene Fächerverteilung über die vier Fächergruppen Naturwissenschaften, Lebenswissenschaften, Geistes- und Kulturwissenschaften sowie Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften geachtet.

Im aktuellen Förderzeitraum vom Anfang Oktober 2013 bis Ende September 2014 können Stipendiatinnen und Stipendiaten aus allen elf Fachbereichen der Freien Universität (ohne die Charité – Universitätsmedizin Berlin) gefördert werden.

Jede Förderung ist für die Stipendiatin oder den Stipendiaten sowie für die Universität ein Erfolg, und der Freien Universität ist es gelungen, zahlreiche Förderer für Deutschlandstipendien zu gewinnen. Es muss jedoch festgestellt werden, dass das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierte Programm aus verschiedenen Gründen deutschlandweit und insbesondere in Berlin erkennbar hinter den ursprünglich angestrebten Stipendienzahlen zurückbleibt. Anders als im angloamerikanischen Raum ist eine Förder- und Stipendienkultur in Deutschland noch nicht ausreichend ausgeprägt, und entsprechend aufwendig stellt sich die Akquisition von Förderern dar. Auch ist festzustellen, dass die Bereitschaft

### *Mentoring der Stipendiatinnen und Stipendiaten*

zur Förderung sich sehr ungleichmäßig über die Bundesländer und Fächergruppen verteilt.

Als erste Berliner Hochschule hat die Freie Universität die finanzielle Unterstützung des Deutschlandstipendiums durch eine ideelle Förderung ergänzt und bietet den Stipendiatinnen und Stipendiaten seit Beginn des Förderprogramms ein eigenes Mentoring-Programm an. Die Stipendiatinnen und Stipendiaten werden von ehrenamtlichen Mentorinnen und Mentoren unterstützt, die ihnen bei Fragen der Studien- und Berufsorientierung zur Seite stehen. Flankiert wird das Mentoring von Workshops, beispielsweise zum Thema Kommunikationstechniken.

## Übergang von der Schule zur Hochschule

Die Freie Universität Berlin bietet ein breites Angebot für Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte an. Schülerinnen und Schüler sollen einen Einblick in die Wissenschaft und in eine Universität erhalten. Mit den umfangreichen Angeboten insbesondere in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) sollen Schülerinnen und Schüler für diese Studienfächer interessiert werden, da die Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in diesen Fächern bundesweit zu gering sind. Da insbesondere Frauen in den MINT-Fächern weiterhin unterrepräsentiert sind, richten sich einige Angebote speziell an Schülerinnen.

### Angebote für Schülerinnen und Schüler

#### *Beratungs- und Informationsangebot*

Für Schülerinnen und Schüler bietet die Freie Universität ein breitgefächertes Beratungs- und Informationsangebot vor Studienbeginn an. Beispiele sind die Veranstaltungsreihe „Uni im Gespräch“ für Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte, die von der Allgemeinen Studienberatung der Freien Universität mit umfassenden Informationen zu Bewerbung und Studium angeboten wird; die „inFU:tage“ für künftige Bewerberinnen und Bewerber, bei denen Studiengänge vorgestellt und gemeinsam mit Studierenden verschiedene Institute der Freien Universität besucht werden; das Projekt „FUSS – FU-Studierende und Schulen“ mit Gesprächen und Beratung zu Studienstrukturen, Studienmöglichkeiten sowie Bewerbung und Zulassung an der Freien Universität.

#### *Kooperationen mit Schulen*

Zu den besonderen Stärken der Freien Universität Berlin gehören darüber hinaus die Kooperationen mit Schulen sowie schulbezogene Kooperationen mit bildungsfördernden Einrichtungen und anderen Bildungseinrichtungen. Damit schafft die Freie Universität eine enge Verbindung

zu Schülerinnen und Schülern, die erste Erfahrungen mit der Universität und ihren Studien- und Forschungsfeldern machen, sowie zu Lehrerinnen und Lehrern, die ihre Schulklassen auf ein Studium adäquat vorbereiten können.

Das vielfältige Angebot an der Freien Universität wird in einer zentralen Einrichtung gebündelt: dem Zentrum für Schulkooperationen. Es ist in den dezentralen Strukturen der beteiligten Fachbereiche verankert, sodass eine fachnahe und forschungsbasierte Anbindung der Aktivitäten gewährleistet ist. Die Aktivitäten für Schülerinnen und Schüler sind in die folgenden Bereiche gegliedert: fächerübergreifende Angebote, Naturwissenschaft und Mathematik sowie Geistes- und Sozialwissenschaften.

Das Mentoring-Programm der Freien Universität unterstützt die Schulkooperationen und die inFU:tage. Mentorinnen und Mentoren stehen als Ansprechpartner für die Schülerinnen und Schüler zur Verfügung und begleiten „Schnupperseminare“ und Vorlesungen. Das Mentoring-Programm wird vorgestellt, um Studieninteressierte bereits im Vorfeld über die Beratungs- und Betreuungsangebote zu informieren.

Bei den fächerübergreifenden Angeboten zu nennen sind die mittlerweile fest etablierte KinderUni (vgl. Kap. 3) als jährlich stattfindende Veranstaltung für Schülerinnen und Schüler der 2. bis 6. Klassen und die SchülerUni zum Thema „Nachhaltigkeit und Klimaschutz – Lernen für eine zukunftsfähige Welt“, die zweimal im Jahr seit März 2012 bis Ende 2015 für Schülerinnen und Schüler der 5. und 6. Klassenstufe organisiert wird.

Seit 2002 beteiligt sich die Freie Universität am bundesweiten Mädchen-Zukunftstag, dem Girls' Day. Im Jahr 2013 wurden 69 Workshops in Mathematik, Informatik, Bioinformatik, Physik, Biologie, Pharmazie, Chemie, Jura, Geowissenschaften, Philosophie und Geisteswissenschaften angeboten. Die Evaluation zeigte eine sehr gute Resonanz: Den Girls' Day an der Freien Universität bewerteten insgesamt 48 Prozent der befragten Schülerinnen als sehr gut und 47 Prozent als gut. Knapp 70 Prozent gaben an, im Folgejahr wiederkommen zu wollen.

Die Schulkooperationen der Freien Universität in den Naturwissenschaften sind über viele Jahre gewachsen und gut etabliert. Sie beinhalten ein entsprechend umfangreiches Angebot für Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und Lehramtsstudierende. Für den Berichtszeitraum sind einige Projekte aufgrund ihrer Reichweite und Dauer besonders hervorzuheben.

Im Juli 2009 war die Freie Universität Berlin mit ihrem Antrag „MINT-Lehrerbildung neu denken“ im Wettbewerb der Deutsche Telekom Stiftung zur Förderung der Lehrerbildung und des wissenschaftlichen Nachwuchses in den MINT-Fächern erfolgreich. Im Rahmen des Projekts wurde in den Folgejahren die Studieneingangsphase in den Lehramts-

*Zentrum für Schulkooperationen*

*Fächerübergreifende Angebote*

*Girls' Day*

*Schulkooperationen in  
den Naturwissenschaften*

*MINT-Lehrerbildung neu denken*

*Neues Studienfach  
Integrierte Naturwissenschaften*

studiengängen Physik und Mathematik reformiert und die Praxisphasen durch die verbesserte Integration der Schülerlabore in das Lehramtsstudium gestärkt.

Weiterhin wurde aus diesem Projekt heraus ein neues Studienfach Integrierte Naturwissenschaften für die Klassen 5 und 6 in Ergänzung zum Studienfach Grundschulpädagogik konzipiert und seit 2011 erfolgreich angeboten. Ein besonderes, für die Verbesserung der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern zentrales Merkmal besteht in der übergreifenden Kooperation aller mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächer der Freien Universität Berlin sowie in der disziplinübergreifenden Zusammenarbeit von Fachwissenschaftlerinnen und Fachwissenschaftlern, Fachdidaktikerinnen und Fachdidaktikern sowie Bildungswissenschaftlerinnen und Bildungswissenschaftlern.

*Schülerlabore, Sommerunis und  
Experimentierkurse*

Auch die zahlreichen Schülerlabore der Freien Universität eröffnen Einblicke in die experimentelle Arbeit und Forschung in den Naturwissenschaften; sie sind wichtige Impulsgeber für die spätere Studienfachwahl. Schülerlabore gibt es mit dem NatLab in Biologie und Chemie, dem PhysLab in Physik, dem MII.Lab in Mathematik und Informatik sowie dem EarthLab in den Geowissenschaften.

Weitere Aktivitäten der Freien Universität in den Naturwissenschaften und in Mathematik sind die Sommeruni „Naturwissenschaft & Technik“ mit Vorlesungen für Schülerinnen und Schüler der Oberstufe, „KieWi – Kinder entdecken Wissenschaft“, ein Experimentierkurs für die 4. und 5. Klassen, sowie das „MINToring Physik und Informatik – Physikerin oder Informatikerin werden?“ als Angebot für Schülerinnen.

Direkt bezogen auf einen guten Start ins Studium sind Angebote wie Pro Informatik, in dessen Rahmen Informatikkurse für angehende Studierende angeboten werden, sowie eine kostenlose Gasthörerschaft für naturwissenschaftliche Fächer. Erfolgreich absolvierte Kurse können für ein späteres Studium angerechnet werden

*Schulkooperationen in den Geistes- und  
Sozialwissenschaften*

In den von Studieninteressierten stark nachgefragten Geistes- und Sozialwissenschaften gab es im Vergleich zu den Naturwissenschaften bisher kaum spezielle Angebote für Schülerinnen und Schüler. Hier gibt es etablierte und neuere Projekte, die der Zielgruppe einen Einblick in ein Universitätsstudium geben. Ein Beispiel ist das Projekt „Römisches Recht im Lateinunterricht“, das seit dem Wintersemester 2008/2009 regelmäßig stattfindet. Es gewährt einen Einblick in das römische Privatrecht und führt an die Zusammenhänge mit der Aufnahme des römischen Rechts in Europa heran und ermöglicht einen Vergleich mit der heutigen Rechtslage. Das Projekt ist daher auch als Propädeutikum für ein Jurastudium geeignet.

Vom Institut für Griechische und Lateinische Philologie und dem Institut für Philosophie der Freien Universität wird ein Philosophisches Propädeutikum angeboten. Es richtet sich an interessierte Schülerinnen und Schüler der Oberstufe. Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer stellen in Vorlesungs- und Seminarsitzungen Klassiker der Philosophiegeschichte vor, lesen Texte mit den Schülerinnen und Schülern und diskutieren über die Werke. Durch die Einführung in zentrale Stationen der Philosophiegeschichte sollen philosophische Fragen auf universitärem Niveau präsentiert und diskutiert werden. Dabei werden spezifisch philosophische Antwort- und Lösungsstrategien vorgestellt und erarbeitet. Bei regelmäßiger Teilnahme wird ein Abschlusszertifikat ausgestellt.

Im Sommersemester 2008 hat die Freie Universität Berlin das Projekt „Zeugen der Shoah. Das Visual History Archive in der schulischen Bildung“ gestartet. Dabei nutzt es die Lizenzvereinbarung mit dem Shoah Foundation Institute for Visual History and Education der University of Southern California, die der Freien Universität als erster europäischen Hochschule Zugang zum fast 52.000 Videointerviews umfassenden Visual History Archive ermöglicht. Für die Nutzung durch Schülerinnen und Schüler hat das Projektteam des Center für Digitale Systeme in Zusammenarbeit mit den Fachdidaktiken der Freien Universität und dem Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) Materialien für den Unterricht von der Jahrgangsstufe 9 an entwickelt. In einem eigens eingerichteten Seminarraum mit 16 Computerarbeitsplätzen können die Schülerinnen und Schüler das Videoarchiv durch Erweiterung seiner Arbeitsoberfläche um unterrichtsrelevante Funktionen nutzen. Das Projekt wird von der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin finanziell unterstützt.

*Visuelles Archiv in der schulischen Bildung*

### **Angebote für Lehrerinnen und Lehrer**

Vor dem Hintergrund des Erfolges des von der Europäischen Union geförderten Projekts POLLEN (2006 bis 2009), das forschendes Lernen im naturwissenschaftlichen Unterricht forcierte, wurde in Berlin das Projekt „TuWaS! – Technik und Naturwissenschaften an Schulen“ gegründet. In der POLLEN-Nachfolgeinitiative FIBONACCI (2010 bis 2013), die im 7. Rahmenprogramm der Europäischen Kommission gefördert wurde, engagierte sich TuWaS! innerhalb des Netzwerks für forschendes Lernen. Im TuWaS!-Projekt werden den beteiligten Schulen im Nachgang zu Fortbildungen für Lehrkräfte Experimente für den naturwissenschaftlich-technischen Grundschulunterricht zur Verfügung gestellt.

Weitere Angebote an der Freien Universität Berlin, die sich an Lehrkräfte für Kinder verschiedener Altersstufen richten, sind beispielsweise

*Technik und Naturwissenschaften an Schulen*

das Projekt „Sonnentaler / La main à la pâte“, eine Internetplattform zur Förderung naturwissenschaftlicher Bildung in Kindergarten und Grundschule, „SuNaWi trifft Schule“, ein Schulkooperationsprojekt des Sachunterrichts, sowie das Netzwerk „Erdsystemforschung in Berlin und Brandenburg“ zwischen Schulen und Forschungseinrichtungen.

*Ferienschule 3.0 –  
E-Learning in der Schule*

Die Ferienschule 3.0 ist ein Projekt der Volkshochschule Berlin-Mitte, von fünf Schulen und dem Center für Digitale Systeme der Freien Universität Berlin. Schwerpunkt ist die Entwicklung neuer Arbeits- und Lernformen (E-Learning und Web 2.0) in- und außerhalb der Schule, um die sozialen, fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten von Jugendlichen zu stärken und zu verbessern. In Kooperation mit vier Oberschulen und einem sonderpädagogischen Förderzentrum im Bezirk Mitte werden Schülerinnen und Schüler der Klassen 7 bis 13 befähigt, die für den Schulabschluss und für das anschließende Berufsleben notwendigen Kompetenzen zu erwerben und damit ihre Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu verbessern. Zentrale Elemente sind hierbei der Einsatz von Lern- und Kommunikationsplattformen, die Nutzung von Lernsoftware im Unterricht, die Individualisierung des Lernens über Online-Recherche und die Betreuung der Schüler vor Ort. Das Center für Digitale Systeme begleitet die Lehrenden bei der Entwicklung und Umsetzung von Blended-Learning-Konzepten, bietet Fortbildungen zum Einsatz digitaler Medien im Unterricht an, unterstützt die Vernetzung unter den Projektteilnehmenden und ist für die Evaluierung des Projekts zuständig.

## 3 Forschung

Es ist der Freien Universität Berlin mit ihren internen Förderinstrumenten zur Unterstützung interdisziplinärer Forschungsverbände erneut gelungen, ihre Forschungsleistung im Berichtszeitraum signifikant zu steigern. Dieser Erfolg zeigt sich zum Beispiel bei den Drittmiteleinwerbungen, die trotz des bereits zuvor hohen Niveaus von rund 90 Millionen Euro auf mehr als 110 Millionen Euro gesteigert werden konnten.

Nimmt man allein die Förderbewilligungen durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), so steht die Freie Universität damit unter allen deutschen Universitäten auf einem der vordersten Ränge. Nach dem DFG-Förderatlas 2012 erreicht die Freie Universität für die Jahre 2008 bis 2010 den dritten Platz; zieht man die Mittel aus der Exzellenzinitiative ab, so steht die Freie Universität sogar auf dem ersten Platz. Dies ist ein Ausdruck dafür, dass die Struktur und Leistungsfähigkeit der Universität in der Forschung in ihrer Substanz ausgebaut werden konnte und die Exzellenzinitiative die bestehenden Aktivitäten nicht ersetzt hat, sondern zu weiteren Leistungssteigerungen beiträgt.

*Deutsche Forschungsgemeinschaft*

Ausweis der Forschungsstärke der Freien Universität sind auch ihre Platzierungen in nationalen und internationalen Rankings, in denen sie regelmäßig einen Platz unter den besten Universitäten Deutschlands belegt und sich im weltweiten Wettbewerb der Universitäten behauptet. Exemplarisch sei hier die jüngste Rangliste des renommierten Magazins „Times Higher Education“ THE (Times Higher Education World University Ranking 2013–2014) genannt, nach der die Freie Universität zu den vier besten Universitäten Deutschlands gehört. Im weltweiten Vergleich kommt sie auf Rang 86, womit sie sich gegenüber dem Vorjahr um 42 Plätze verbesserte. Noch erfolgreicher schneidet die Freie Universität in der Fächergruppe der Geisteswissenschaften ab, dort sind die Ludwig-Maximilians-Universität München mit Rang 21 und die Freie Universität mit Rang 22 die besten deutschen Universitäten.

*Platzierung in Rankings*

### Entwicklung von Forschungsschwerpunkten

Forschung erfolgt an der Freien Universität Berlin in vielen Einzelvorhaben und zahlreichen Verbänden mit universitären und außeruniversitären Einrichtungen auf nationaler und internationaler Ebene – innerhalb von Fächergruppen und interdisziplinär. Es haben sich umfangreiche Forschungsschwerpunkte mit zukunftsorientierten Fragestellungen von gesellschaftlicher, kulturgeschichtlicher, politischer, ökonomischer sowie natur- und lebenswissenschaftlicher Bedeutung herausgebildet, die Kompetenzen unterschiedlicher Fächergruppen in wissenschaftlichen Netzwerken vereinen. Diese Entwicklung trug zum Erfolg in beiden Runden der Exzellenzinitiative in den Jahren 2006/2007 und 2012 mit der Bewilligung mehrerer Cluster und Graduiertenschulen bei. Zudem führte sie zum Erfolg in der Beantragung von zahlreichen Sonderforschungsbereichen, Forschergruppen und Nachwuchsgruppen. Mit der Finanzierung von Focus Areas durch Mittel der Exzellenzinitiative hat die Freie Universität diesen Prozess kontinuierlich gefördert.

Besonders erfolgreich war die Freie Universität im Berichtszeitraum bei der Einwerbung von Sonderforschungsbereichen. Sie konnte die Zahl der Sonderforschungsbereiche in Sprecherschaft auf zehn erhöhen und ist eine von zwei deutschen Universitäten, die über gleich drei geistes- und sozialwissenschaftliche Sonderforschungsbereiche verfügt.

Die Universität hat mit der Fokussierung und Zusammenführung von Stärken unterschiedlicher Fächer und Verbände begonnen, die Voraussetzungen zu schaffen, ihre erfolgreichen Schwerpunkte über den Förderzeitraum der Exzellenzinitiative bis 2017 hinaus fortzuführen. Anhand von zwei Focus Areas soll dies verdeutlicht werden.

Beispielsweise gilt es für die Focus Area „Center for Area Studies“ und den Sonderforschungsbereich „Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit“, in den kommenden Jahren die gegenwärtigen und geplanten Forschungsaktivitäten aufeinander abzustimmen und weiterzuentwickeln. Es bedarf der Entwicklung konkreter Pläne, in welcher Form ein auf diese Weise gestärkter Schwerpunkt in den Politik- und Sozialwissenschaften an der Universität strukturell und finanziell aufgebaut werden kann.

Die vergleichsweise neue Focus Area „Disease in Human Aging“ (DynAge) hat sich als Schwerpunkt etabliert und wird an der Schnittstelle zum Berlin Institute of Health (BIH) ihre wissenschaftlichen Aktivitäten entfalten. Das BIH arbeitet auf dem Gebiet der translationalen Forschung, deren Augenmerk auf der Verzahnung von Grundlagenforschung und klinischer Anwendung liegt. „DynAge“ soll mit der in der Focus Area gebündelten Forschung zu medizinischen, sozialwissenschaftlichen und psychologischen Themen die wissenschaftlichen Kompetenzen in das BIH einbringen, die im BIH und in den direkt beteiligten Einrichtungen strukturell

nicht vorhanden sind. In enger Zusammenarbeit werden Sozial- und Biowissenschaftlerinnen und -wissenschaftler der Freien Universität mit sowohl wissenschaftlich als auch klinisch tätigen Medizinerinnen und Mediziner der Charité schwerwiegende Erkrankungen mit hoher Häufigkeit auf molekularer und zellulärer Ebene ebenso wie auf den Ebenen von Individuum und der Gesellschaft erforschen.

## Interne Forschungsförderung

Mit der Förderung über die Forschungskommission und die über das Zukunftskonzept vorhandenen Fördermöglichkeiten verfügt die Freie Universität über wirksame Instrumente, um neue Forschungs- und Verbundprojekte zu initiieren und die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der Freien Universität zu steigern. Hauptaufgabe im Berichtszeitraum war es, die verschiedenen Förderlinien mit internen Fördermitteln und denen aus dem Zukunftskonzept aufeinander abzustimmen und für die Freie Universität strukturbildend auszurichten.

Die Forschungskommission ist eine gemeinsame Kommission des Akademischen Senats und des Präsidiums der Freien Universität Berlin. Sie gibt dem Präsidium Empfehlungen zur Unterstützung von Forschungsvorhaben. Durch die interne Vergabe von Mitteln sollen die Einwerbung und Entwicklung neuer Forschungsprojekte und die Initiierung auch fachübergreifender Forschungsschwerpunkte ermöglicht sowie der wissenschaftliche Nachwuchs in seinem akademischen Werdegang unterstützt werden.

Im Sommer 2012 hat das Präsidium eine neue Förderkampagne zur Anschubfinanzierung von Forschungsvorhaben beschlossen. Aus 97 eingereichten Anträgen wurden dem Präsidium 41 Anträge von der Forschungskommission zur Förderung empfohlen. Bewilligt wurden pro Projekt eine halbe Stelle TV-L E 13 für sechs Monate zuzüglich Sachmittel in Höhe von 5.000 Euro; insgesamt wurden rund 835.000 Euro zur Verfügung gestellt. Von diesen unterstützten Vorhaben wurden in den Folgemonaten 43 Drittmittelanträge bei anderen Zuwendern gestellt, weitere 23 Drittmittelanträge sind in Vorbereitung. Von den bereits eingereichten Drittmittelanträgen wurden bisher 9 Anträge bewilligt, 21 Anträge wurden abgelehnt, und über 13 Anträge wurde noch nicht entschieden. Die Summe der erworbenen Mittel der bisher bewilligten Projekte beträgt bereits insgesamt mehr als 1,5 Millionen Euro, sodass die Investition, die die Universität zentral getätigt hat, auslösend für die weitere Einwerbung von Drittmitteln und dementsprechend erfolgreich war.

Gleichzeitig wurden die Mitglieder der Forschungskommission bei der Umsetzung des Zukunftskonzepts eingebunden, um eine Verzahnung der

*Forschungskommission*

*Neue Förderkampagne*

*Verzahnung der Fördermaßnahmen*

internen Forschungsförderung mit den durch das Zukunftskonzept initiierten Fördermaßnahmen – insbesondere im Rahmen der Nachwuchsförderung innerhalb des Karrierewege-Modells – sicherzustellen.

### Focus Areas

#### *Fachbereichsübergreifende Forschungsallianzen*

Als fachbereichsübergreifende, flexible Forschungsallianzen sind die Focus Areas seit 2006 eines der zentralen Elemente der Strategie der internen Forschungsförderung der Freien Universität Berlin. In Ergänzung zum kleineren Format der Interdisziplinären Zentren fungieren sie als Plattformen der disziplinüberschreitenden Kooperation sowie als Impulsgeber für gemeinsame Forschungsaktivitäten und die Entwicklung neuer Forschungsverbünde. Im Berichtszeitraum arbeiteten mehr als 600 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität in sechs Focus Areas, die maßgeblich zur universitären Profilbildung an den Schnittstellen von Fachbereichen und Zentralinstituten beitrugen. Aus Mitteln des Zukunftskonzepts und der zentralen Kofinanzierung förderten und koordinierten die Focus Areas in den Haushaltsjahren 2010 bis 2013 Projekte im Umfang von insgesamt knapp 4,8 Millionen Euro. Darüber hinaus wurden weitere profilbildende Forschungsvorhaben und Brückenprojekte außerhalb der Focus Areas im Umfang von rund 1,8 Millionen Euro aus Mitteln des Zukunftskonzepts gefördert.

#### *Evaluation der Focus Areas*

Die natur- und lebenswissenschaftlichen Focus Areas Dahlem Centre of Plant Sciences (DCPS), Center of Urban Earth System Studies (MILIEU) und Nanoskalige Funktionsmaterialien (NanoScale) wurden 2011 auf der Grundlage von Selbstberichten, externer Begutachtung und interner Diskussion mit Mitgliedern der Focus Areas, Vertretern der Dekanate, des Exzellenzrates und des Präsidiums evaluiert. Die geistes- und sozialwissenschaftlichen Focus Areas Center for Area Studies (CAS) und Dahlem Humanities Center (DHC) wurden in gleicher Weise 2012 evaluiert. Wichtige Parameter der Evaluierung waren die Relevanz und mittelfristige Tragfähigkeit des Forschungsthemas, die wissenschaftliche Exzellenz, die Einschätzung der Wettbewerbssituation, die Strukturen und das Management der Focus Area, die regionalen und internationalen Kooperationen sowie die verwirklichten Drittmittelziele und das Drittmittelpotenzial. Als Ergebnis der Bestandsaufnahme wurde die Focus Area MILIEU Ende Oktober 2012 eingestellt. Die Focus Areas CAS, DHC, DCPS und NanoScale werden in der zweiten Programmphase des Zukunftskonzepts zunächst bis Ende Dezember 2015 weitergeführt; über die weitere Entwicklung dieser Focus Areas wird auf Grundlage einer Zwischenevaluation 2015 entschieden werden.

Unterstützt durch die Mittel des Zukunftskonzepts konnten zahlreiche interdisziplinäre und interinstitutionelle Verbundprojekte an der Freien Universität etabliert werden. Beispielhaft werden im Folgenden Initiativen genannt, die im wissenschaftlichen Umfeld der Focus Areas entstanden sind.

Im Rahmen zweier übergeordneter Forschungsschwerpunkte – dem Center for Nanoscale Systems (CNS) und dem Center for Supramolecular Interactions (CSI) – bietet die Focus Area NanoScale im Verbund mit zahlreichen regionalen Partnern eine Plattform für Vernetzung sowie Forschungs- und Nachwuchsförderung in den naturwissenschaftlichen Fächern. Neben den beiden Sonderforschungsbereichen SFB 658 „Elementarprozesse in molekularen Schaltern an Oberflächen“ und SFB 765 „Multivalenz als chemisches Organisations- und Wirkprinzip“ als tragende Säulen der Focus Area NanoScale konnten im Berichtszeitraum an den Fachbereichen Physik sowie Biologie, Chemie, Pharmazie drei weitere Sonderforschungsbereiche eingerichtet werden: der SFB 958 „Einrüstung von Membranen“ im Jahr 2011 sowie der SFB 1078 „Proteinfunktion durch Protonierungsdynamik“ und der SFB 1112 „Nanocarrier“ im Jahr 2013. Der wissenschaftliche Nachwuchs der Focus Area NanoScale wird in den Promotionsprogrammen „Biomedical Sciences“ und „Molecular Sciences“ sowie der Helmholtz Graduate School for Macromolecular Bioscience auf künftige Aufgaben in internationalen und multidisziplinären Forschungsumgebungen vorbereitet.

*Verbundprojekte im Umfeld  
von NanoScale*

Am Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie konnte 2012 mit Unterstützung des Dahlem Centre of Plant Sciences der SFB 973 „Organismische Reaktionen auf Stress“ eingerichtet werden. Zudem bildet das DCPS als Netzwerk der Pflanzenforschung der Freien Universität im Verbund mit dem Botanischen Garten und Botanischen Museum mit seinen Sammlungen und seiner wissenschaftlichen Infrastruktur in den beiden Forschungsfeldern „Pflanze und Umwelt“ und „Diversität und Funktion“ eine wichtige Schnittstelle zur lebenswissenschaftlichen Biodiversitätsforschung in der Region Berlin-Brandenburg.

*Verbundprojekte im Umfeld  
des Dahlem Centre of Plant Sciences*

Der deutschlandweit einzigartigen Breite geisteswissenschaftlicher Forschung an der Freien Universität bietet das Dahlem Humanities Center (DHC) einen interdisziplinären Forschungsrahmen. Die systematische Integration kulturwissenschaftlicher und historischer Fra-

*Geisteswissenschaftliche Verbundprojekte*

gestellungen in die geisteswissenschaftliche Forschung wird seit 2012 durch den SFB 980 „Episteme in Bewegung“ weiter konturiert. Mit Unterstützung des DHC als Mitglied im weltweiten Consortium of Humanities Centers and Institutes nahm ferner das vom Deutschen Akademischen Austauschdienst geförderte Thematische Netzwerk „Principles of Cultural Dynamics“ in Zusammenarbeit mit renommierten internationalen Partnern im Januar 2014 seine Arbeit an der Freien Universität auf.

### Regionalwissenschaftliche Projekte

Als Beispiele der fruchtbringenden Zusammenarbeit zwischen den Sozialwissenschaften und den Regionalwissenschaften ist neben dem erfolgreich weitergeführten SFB 700 „Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit“ und den Graduiertenschulen aus der ersten Phase des Zukunftskonzeptes die im Exzellenzwettbewerb 2012 neu eingewor-

Focus Area	Center for Area Studies (CAS), seit 2006				
Beteiligte Fachbereiche und Zentralinstitute	Politik- und Sozialwissenschaften; Geschichts- und Kulturwissenschaften; Lateinamerika-Institut; Osteuropa-Institut; John-F.-Kennedy-Institut für Nordamerikastudien				
Fördermittel in Euro	2010 –	2011 1.500	2012 210.767	2013 61.796	2010–2013 274.063
Focus Area	Dahlem Humanities Center (DHC), seit 2007				
Beteiligte Fachbereiche	Philosophie und Geisteswissenschaften; Geschichts- und Kulturwissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 60.000	2011 82.873	2012 238.968	2013 69.883	2010–2013 451.724
Focus Area	Functional Materials at the Nanoscale (NanoScale), seit 2009				
Beteiligte Fachbereiche	Biologie, Chemie, Pharmazie; Physik; Veterinärmedizin; Mathematik und Informatik				
Fördermittel in Euro	2010 655.510	2011 421.121	2012 446.741	2013 349.813	2010–2013 1.873.185
Focus Area	Dahlem Centre of Plant Sciences (DCPS), seit 2009				
Beteiligter Fachbereich	Biologie, Chemie, Pharmazie				
Fördermittel in Euro	2010 338.528	2011 292.356	2012 444.121	2013 148.006	2010–2013 1.223.011
Focus Area	Centre of Urban Earth System Studies (MILIEU), 2009–2012				
Beteiligte Fachbereiche	Geowissenschaften; Biologie, Chemie, Pharmazie; Veterinärmedizin; Charité – Universitätsmedizin Berlin				
Fördermittel in Euro	2010 400.000	2011 293.651	2012 99.537	2013 –	2010–2013 793.188
Focus Area	Disease in Human Aging: Dynamics at the Level of Molecules, Individuals, and Society (DynAge), seit 2013				
Beteiligte Fachbereiche	Erziehungswissenschaft und Psychologie; Biologie, Chemie, Pharmazie; Charité – Universitätsmedizin Berlin; Mathematik und Informatik; Veterinärmedizin; Philosophie und Geisteswissenschaften; Politik- und Sozialwissenschaften; Wirtschaftswissenschaft; Rechtswissenschaft				
Fördermittel in Euro	2010 –	2011 –	2012 –	2013 154.832	2010–2013 154.832

### Förderung im Rahmen des Zukunftskonzeptes innerhalb der Focus Areas

bene „Graduate School of East Asian Studies“ zu nennen. Alle Projekte verbinden in exemplarischer Weise Ziele des Center for Area Studies in der disziplinär basierten und interdisziplinär vernetzten Regionalforschung.

In der jüngsten Focus Area „Disease in Human Aging: Dynamics at the Level of Molecules, Individuals, and Society“ (DynAge) arbeiten seit Januar 2013 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Natur- und Lebenswissenschaften sowie Geistes- und Sozialwissenschaften der Freien Universität zusammen mit Expertinnen und Experten der Charité – Universitätsmedizin Berlin an Fragen zu alters-assoziierten Erkrankungsprozessen. Als interdisziplinäre Plattform bietet DynAge ein breites Spektrum methodischer Zugriffe und Technologien zur Untersuchung von Fragen, die sich von den molekularen Ursachen von Erkrankungen bis zu den Konsequenzen für die Betroffenen und deren soziales Umfeld erstrecken. Im Januar 2014 wurde das von der Focus Area DynAge initiierte und gemeinsam von Freier Universität Berlin und Charité beantragte „Forschungsnetz zu muskuloskelettalen Erkrankungen“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als förderungswürdig eingestuft.

#### Neue Focus Area

#### Förderung im Rahmen des Zukunftskonzepts außerhalb der Focus Areas

<b>Projekt</b>	<b>Information und Kommunikation in biologischen Systemen – Biokommunikation</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Biologie, Chemie, Pharmazie; Politik- und Sozialwissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 327	2011 –	2012 –	2013 –	2010–2013 327
<b>Projekt</b>	<b>Center for Scientific Simulation</b>				
Beteiligter Fachbereich	Mathematik und Informatik				
Fördermittel in Euro	2010 57.910	2011 54.756	2012 –	2013 –	2010–2013 112.666
<b>Projekt</b>	<b>Nutrition and Intestinal Microbiota – Host Interaction in the Pig</b>				
Beteiligter Fachbereich	Veterinärmedizin				
Fördermittel in Euro	2010	2011	2012	2013	2010–2013
<b>Projekt</b>	<b>CECAM-Knoten / Node SCM Berlin</b>				
Beteiligter Fachbereich	Mathematik und Informatik				
Fördermittel in Euro	2010 34.811	2011 –	2012 –	2013 –	2010–2013 34.811
<b>Projekt</b>	<b>Algorithmen und Muster in Sprachen und anderen Systemen</b>				
Beteiligter Fachbereich	Philosophie und Geisteswissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 49.564	2011 74.600	2012 –	2013 –	2010–2013 124.164

<b>Projekt</b>	<b>Uncertainty Practices</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Wirtschaftswissenschaft; Philosophie und Geisteswissenschaften; Rechtswissenschaft; Politik- und Sozialwissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 139.032	2011 40.363	2012 –	2013 –	2010–2013 179.395
<b>Projekt</b>	<b>Zentrum für supramolekulare Interaktionen</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Biologie, Chemie, Pharmazie; Physik; Veterinärmedizin; Mathematik und Informatik				
Fördermittel in Euro	2010 349.332	2011 231.071	2012 654.68	2013 –	2010–2013 645.871
<b>Projekt</b>	<b>Transfer und Episteme</b>				
Beteiligter Fachbereich	Philosophie und Geisteswissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 166.863	2011 81.528	2012 46.909	2013 –	2010–2013 295.300
<b>Projekt</b>	<b>Urban Times</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Geschichts- und Kulturwissenschaften; Wirtschaftswissenschaft; Erziehungswissenschaft und Psychologie; Rechtswissenschaft; Politik- und Sozialwissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 95.496	2011 29.612	2012 –	2013 –	2010–2013 125.108
<b>Projekt</b>	<b>Gender and Mobilities</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Politik- und Sozialwissenschaften; Wirtschaftswissenschaft; Geschichts- und Kulturwissenschaften; Geowissenschaften; Erziehungswissenschaft und Psychologie				
Fördermittel in Euro	2010 84.229	2011 13.066	2012 –	2013 –	2010–2013 97.295
<b>Projekt</b>	<b>Nano4Med</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Biologie, Chemie, Pharmazie; Physik; Veterinärmedizin; Charité – Universitätsmedizin Berlin				
Fördermittel in Euro	2010 127.500	2011 –	2012 –	2013 –	2010–2013 127.500
<b>Projekt</b>	<b>Friedrich-Schlegel-Graduiertenschule</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Philosophie und Geisteswissenschaften; Geschichts- und Kulturwissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 –	2011 8.704	2012 –	2013 –	2010–2013 8.704
<b>Projekt</b>	<b>Topoi: The Formation and Transformation of Space and Knowledge in Ancient Civilizations</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Philosophie und Geisteswissenschaften; Geschichts- und Kulturwissenschaften; Geowissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 –	2011 21.316	2012 –	2013 –	2010–2013 21.316
<b>Projekt</b>	<b>Eastern European Studies</b>				
Beteiligte Fachbereiche	Politik- und Sozialwissenschaften; Geschichts- und Kulturwissenschaften				
Fördermittel in Euro	2010 –	2011 8.389	2012 7.529	2013 –	2010–2013 15.918

### Interdisziplinäre Zentren

Die ersten Interdisziplinären Zentren wurden 2001 als fachübergreifende, projektorientierte Forschungsverbände innerhalb der Freien Universität Berlin gegründet. Damit verfügte die Freie Universität schon lange vor der Förderung durch die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder über eine organisationsunabhängige Struktur, die es ermöglichte, zu bestimmten Themen interdisziplinär zu forschen. Wissenschaftlerinnen und

Wissenschaftler arbeiten gemeinsam zu Themenkomplexen in Form von kooperierenden Forschungsprojekten, Veröffentlichungen und Veranstaltungen. An der Freien Universität Berlin sind elf Interdisziplinäre Zentren angesiedelt, von denen ein Zentrum im Berichtszeitraum eingerichtet wurde:

**Bausteine zu einer Gesellschaftsgeschichte des Vorderen Orients**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Gudrun Krämer

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

**Historische Anthropologie**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Gunter Gebauer

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

**Lehr-/Lern-Forschung**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Hans Merkens

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

**Ökosystemdynamik in Zentralasien**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Frank Riedel

Fachbereich Geowissenschaften

**Mittelalter, Renaissance, Frühe Neuzeit**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Jutta Eming, Prof. Dr. Andrew James

Johnston (stellvertretender Sprecher)

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

**Alte Welt**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Dominik Bonatz, Prof. Dr. Cosima Möller

(stellvertretende Sprecherin)

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

**Efficient Mathematical Modeling**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Rupert Klein, Prof. Dr. Ralf Kornhuber

Fachbereich Mathematik und Informatik

**Europäische Sprachen: Strukturen – Entwicklung – Vergleich**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Matthias Hüning

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

*Projektorientierte Forschungsverbünde*

**Berlin Center for European Studies (Best) – Regulieren diesseits und jenseits der Europäischen Union**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Tanja Börzel

Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften

**Berlin Centre for Caspian Region Studies**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Miranda Schreurs

Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften

**Geschlechterforschung (seit 2011)**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Doris Kolesch

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

## Drittmittelprojekte

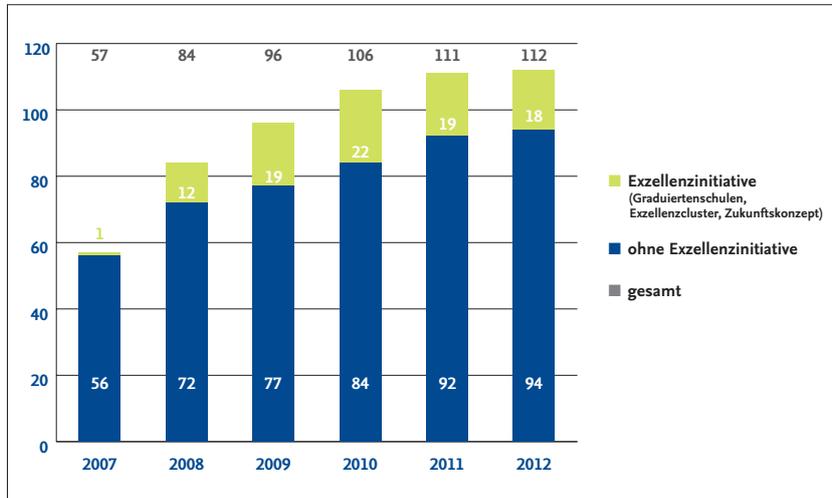
### *Steigerung der Drittmittelausgaben*

Die Freie Universität Berlin kann erneut eine Erfolgsbilanz bei der Einwerbung von Drittmitteln vorweisen und vermochte den bereits zuvor hohen Anteil an Drittmittelausgaben im Berichtszeitraum weiter zu steigern. Im Jahr 2010 wurde das erste Mal deutlich die Marke von 100 Millionen Euro überschritten. Obwohl damit bereits im Jahr 2010 die Drittmittelausgaben auf einem sehr hohen Niveau waren, ist es der Freien Universität Berlin gelungen, diesen Wert in den folgenden Jahren noch zu steigern.

Im Jahr 2007 wurden an der Freien Universität 57,1 Millionen Euro Drittmittel ausgegeben, im Jahr 2008 waren es bereits 83,7 Millionen Euro, im Jahr 2009 betragen die Drittmittelausgaben 96,2 Millionen Euro, und im Jahr 2010 waren es 106,3 Millionen Euro. Diese Entwicklung konnte in den folgenden Jahren stabilisiert werden: Im Jahr 2011 betragen die Drittmittelausgaben 110,6 Millionen Euro, und im Jahr 2012 waren es 111,6 Millionen Euro. Von 2007 bis 2012 konnten die Drittmittelausgaben damit beinahe verdoppelt werden. Ein ähnliches Bild ergibt sich ohne die im Rahmen der Exzellenzinitiative durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft bewilligten Mittel. So betragen die Drittmittelausgaben im Jahr 2007 ohne die Zuwendungen im Rahmen der Exzellenzinitiative 55,7 Millionen Euro, 71,6 Millionen Euro im Jahr 2008, 77,2 Millionen Euro im Jahr 2009, 83,6 Millionen Euro im Jahr 2010, 92,5 Millionen Euro im Jahr 2011 und 93,5 Millionen Euro im Jahr 2012.

### *Grenzen der Drittmittelsteigerungen*

Die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln ist ein Ausdruck der besonderen Leistungsfähigkeit der Freien Universität und ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Gleichzeitig erwachsen aus Drittmittelprojekten



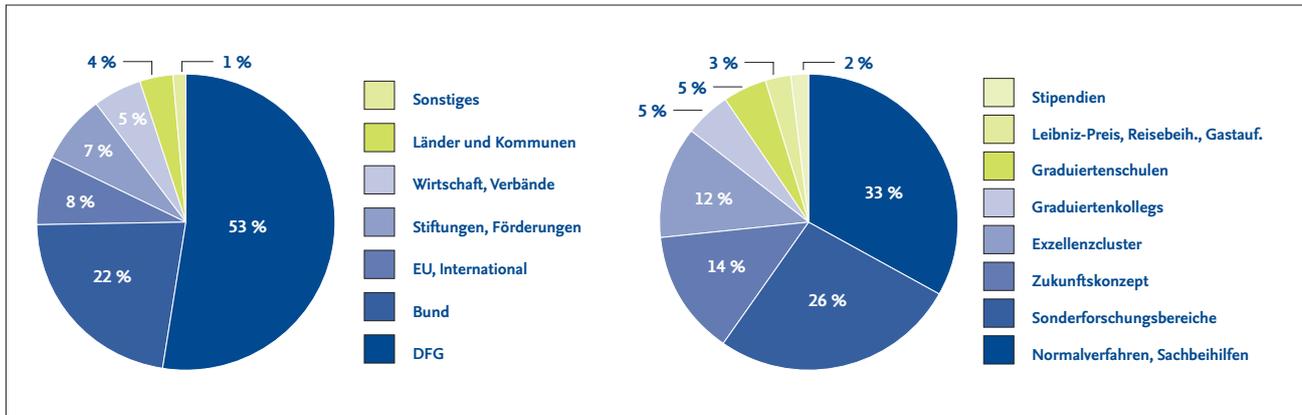
**Drittmittelausgaben 2007 bis 2012 in Millionen Euro**

ten für die Universität auch Verbindlichkeiten für deren Verwirklichung, beispielsweise in Form einer erforderlichen Kofinanzierung oder der Bereitstellung von Raum- und Laborkapazitäten. Es muss aus institutioneller Perspektive zunehmend mehr bedacht werden, die von der Universitätsleitung mitverantworteten Drittmittelanträge an den strategischen Zielen der Universität auszurichten.

Für eine langfristige Perspektive der Finanzierung von erforderlicher Infrastruktur für die Forschung ist eine Erhöhung der Programmpauschalen von derzeit 20 Prozent auf 40 Prozent erforderlich. Eine Fortsetzung der Exzellenzinitiative über das Jahr 2017 hinaus ist auch mit Rücksicht auf die Beschäftigungsperspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses dringend geboten.

An der Freien Universität Berlin unterstützen eine Vielzahl unterschiedlicher Mittelgeber die Forschung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) kommt unter den Mittelgebern aufgrund des sehr hohen Förderanteils von rund 53 Prozent jedoch eine herausragende Bedeutung zu. Der Großteil der DFG-Drittmittelausgaben entfällt auf die Exzellenzinitiative (41 Prozent), die Förderung im Einzelverfahren (33 Prozent) und die Sonderforschungsbereiche (26 Prozent). Die Freie Universität nimmt damit einen vorderen Platz ein und steht nach dem DFG-Förderatlas 2012 bei den DFG-Bewilligungen für 2008 bis 2010 unter allen deutschen Universitäten auf dem ersten Platz (ohne Berücksichtigung der Exzellenzinitiative) und auf dem dritten Platz (mit den Mitteln aus der Exzellenzinitiative).

*Deutsche Forschungsgemeinschaft  
als Drittmittelgeber*



Prozentuale Verteilung der Drittmittel nach Zuwendern (links) sowie nach Verwendung (rechts)

Der Bund ist mit 22 Prozent der zweitgrößte Geldgeber der Freien Universität Berlin, gefolgt von der Europäischen Union und anderen internationalen Mittelgebern mit 8 Prozent und Stiftungen mit 7 Prozent.

### Exzellenzcluster

Die Freie Universität Berlin war im Berichtszeitraum Sprecherin zweier Exzellenzcluster und an weiteren vier Exzellenzclustern mit Principal Investigators (PI) beteiligt. Von diesen wurden die Cluster „Topoi“, „NeuroCure“ und „UniCat“ 2012 im Rahmen der zweiten Förderphase der Exzellenzinitiative verlängert; der Cluster „Languages of Emotion“ erhielt eine Auslauffinanzierung bis Oktober 2014, der Cluster „Bild Wissen Gestaltung“ unter der Sprecherschaft der Humboldt-Universität zu Berlin konnte 2012 neu eingeworben werden. Die Sprecherschaft hat die Freie Universität in den folgenden Exzellenzclustern inne:

#### Sprecherschaft in Exzellenzclustern

##### **Topoi – The Formation and Transformation of Space and Knowledge in Ancient Civilizations**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Michael Meyer (Freie Universität Berlin),

Prof. Dr. Gerd Graßhoff (Humboldt-Universität zu Berlin)

Laufzeit: zweite Förderphase bis Herbst 2017

##### **Languages of Emotion**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Hermann Kappelhoff

Laufzeit: Auslauffinanzierung bis Herbst 2014

Beteiligt ist die Freie Universität Berlin an den Exzellenzclustern:

#### **NeuroCure**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Christian Rosenmund  
(Charité – Universitätsmedizin Berlin)

Beteiligte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien  
Universität Berlin: Prof. Dr. Ursula Koch, Prof. Dr. Constance Scharff,  
Prof. Dr. Stefan Sigrist

Laufzeit: zweite Förderphase bis Herbst 2017

#### *Beteiligung an Exzellenzclustern*

#### **UniCat – Unifying Concepts in Catalysis**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Matthias Drieß (Technische  
Universität Berlin)

Beteiligte Wissenschaftler der Freien Universität Berlin:  
Prof. Dr. Robert Bittl, Prof. Dr. Holger Dau

Laufzeit: zweite Förderphase bis Herbst 2017

#### **Bild Wissen Gestaltung**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Horst Bredekamp, Prof. Dr. Wolfgang  
Schäffner (Humboldt-Universität zu Berlin)

Beteiligte Wissenschaftler der Freien Universität Berlin:  
Prof. Dr. Reinhold Leinfelder, Prof. Dr. Helmar Schramm

Laufzeit: zweite Förderphase bis Herbst 2017

### **Sonderforschungsbereiche**

Im Berichtszeitraum hatte die Freie Universität Berlin bei zehn Sonderforschungsbereichen die Sprecherfunktion inne. Damit konnte die Freie Universität während des Berichtszeitraums die Zahl der Sonderforschungsbereiche auf zehn steigern. Unter den erfolgreichen Anträgen war auch der SFB 980 „Episteme in Bewegung. Wissenstransfer von der Alten Welt bis in die Frühe Neuzeit“. Mit dessen Bewilligung wurde von der Freien Universität Berlin ein dritter Sonderforschungsbereich in den Sozial- und Geisteswissenschaften eingerichtet, was die führende Rolle der Freien Universität Berlin in den Geistes- und Sozialwissenschaften unterstreicht – nur die Universität Tübingen verfügt ebenfalls über drei Sonderforschungsbereiche in diesem Fächergebiet

Insgesamt wurden im Berichtszeitraum fünf Sonderforschungsbereiche erfolgreich von der DFG bewertet und an der Freien Universität Berlin ein-

*Verlängerung von  
Sonderforschungsbereichen*

gerichtet. Sie alle wirken somit an der Profilbildung der Universität mit: der SFB 958 (Einrüstung von Membranen – Molekulare Mechanismen und zelluläre Funktionen), der SFB 973 (Organismische Reaktionen auf Stress: Prägung und Erinnerung), der SFB 980 (Episteme in Bewegung. Wissenstransfer von der Alten Welt bis in die Frühe Neuzeit), der SFB 1078 (Proteinfunktion durch Protonierungsdynamik) und der SFB 1112 (Nanocarrier: Architektur, Transport und zielgerichtete Applikation von Wirkstoffen für therapeutische Anwendungen).

Gleichfalls ist es gelungen, vier Sonderforschungsbereiche für weitere vier Jahre zu verlängern: den SFB 626 (Ästhetische Erfahrung im Zeichen der Entgrenzung der Künste), den SFB 658 (Elementarprozesse in molekularen Schaltern an Oberflächen), den SFB 700 (Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit) und den SFB 765 (Multivalenz als chemisches Organisations- und Wirkprinzip: Neue Architekturen, Funktionen und Anwendungen).

**SFB 626: Ästhetische Erfahrung im Zeichen der  
Entgrenzung der Künste**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Gertrud Koch

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

Laufzeit: dritte Periode bis Ende 2014

**SFB 658: Elementarprozesse in molekularen Schaltern  
an Oberflächen**

Sprecherschaft: Prof. Felix von Oppen, PhD

Fachbereich Physik

Laufzeit: dritte Periode bis Mitte 2017

**SFB 700: Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Thomas Risse

Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften

Laufzeit: dritte Periode bis Ende 2017

**SFB 765: Multivalenz als chemisches Organisations- und  
Wirkprinzip: Neue Architekturen, Funktionen  
und Anwendungen**

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Sprecherschaft: Prof. Dr. Rainer Haag

Laufzeit: zweite Periode bis Mitte 2015

**SFB 852: Ernährung und intestinale Mikrobiota –  
Wirtsinteraktionen beim Schwein**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Jürgen Zentek

Fachbereich Veterinärmedizin

Laufzeit: bis Ende 2014

**SFB 958: Einrüstung von Membranen –  
Molekulare Mechanismen und zelluläre Funktionen**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Stephan Sigrist

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: erste Periode bis Mitte 2015

**SFB 973: Organismische Reaktionen auf Stress:  
Prägung und Erinnerung**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Monika Hilker

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: erste Periode bis Mitte 2016

**SFB 980: Episteme in Bewegung.  
Wissenstransfer von der Alten Welt bis in die Frühe Neuzeit**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Gyburg Uhlmann

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

Laufzeit: erste Periode bis Mitte 2016

**SFB 1078: Protonation Dynamics in Protein Function**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Holger Dau

Fachbereich Physik

Laufzeit: erste Periode bis Ende 2016

**SFB 1112: Nanocarrier: Architektur, Transport und  
zielgerichtete Applikation von Wirkstoffen für herapeutische  
Anwendungen**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Eckart Rühl

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: erste Periode bis Ende 2016

### DFG-Forschergruppen und DFG-Kolleg-Forschergruppen

Während des Berichtszeitraums hatte die Freie Universität Berlin die Sprecherfunktion bei sechs DFG-Forschergruppen inne. Davon wurden zwei neu für die Universität bewilligt und drei weitere verlängert.

#### DFG-Forschergruppen

##### **FOR 736: The Precambrian-Cambrian Biosphere Revolution: Insights from Chinese Microcontinents**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Christoph Heubeck  
 Fachbereich Geowissenschaften  
 Laufzeit: zweite Periode 2011 bis 2013

##### **FOR 955: Akteure der kulturellen Globalisierung, 1860–1930**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Sebastian Conrad  
 Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften  
 Laufzeit: zweite Periode 2011 bis Mitte 2014

##### **FOR 1091: Ästhetik und Praxis kultureller Serialität**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Frank Kelleter  
 John-F.-Kennedy-Institut für Nordamerikastudien  
 Laufzeit: zweite Periode 2013 bis Herbst 2016

##### **FOR 1096: Stratospheric Change and Its Role for Climate Prediction**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Ulrike Langematz  
 Fachbereich Geowissenschaften  
 Laufzeit: zweite Periode 2012 bis Frühjahr 2015

##### **FOR 1363: Biogenic Amines in Insects: Coordination of Physiological Processes and Behavior**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Hans-Joachim Pflüger  
 Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie  
 Laufzeit: 2010 bis 2013

##### **FOR 1059: Transkulturelle Verhandlungsräume von Kunst: Komparatistische Perspektiven auf historische Kontexte und aktuelle Konstellationen**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Gregor Stemmrich  
 Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften  
 Laufzeit: zweite Periode bis Frühjahr 2017

Mit den Kolleg-Forschergruppen fördert die DFG geistes- und sozialwissenschaftliche Forschungsverbände. Ziel ist es, gebündelt Expertise zu versammeln und so einen Ort zum gemeinsamen Arbeiten von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Expertinnen und Experten aus der ganzen Welt zu schaffen. Die Laufzeit einer Förderperiode beträgt vier Jahre, eine einmalige Verlängerung ist möglich.

Die Freie Universität Berlin ist bei diesem Format, das lediglich einmal pro Jahr ausgeschrieben wird, bisher sehr erfolgreich. Aktuell laufen drei Kolleg-Forschergruppen an der Freien Universität, davon jeweils eine am Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, am Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften und am Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften, wobei diese Gruppe zum Teil an der Freien Universität Berlin und zum Teil an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main arbeitet.

#### *DFG-Kolleg-Forschergruppen*

##### **KFG 1026: The Transformative Power of Europe: External and Internal Diffusion of Ideas in the European Union**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Tanja Börzel, Prof. Dr. Thomas Risse

Fachbereich: Politik- und Sozialwissenschaften

Laufzeit: zweite Periode bis Herbst 2016

#### *Laufende Kolleg-Forschergruppen*

##### **KFG 1627: BildEvidenz. Geschichte und Ästhetik**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Klaus Krüger, Prof. Dr. Peter Geimer

Fachbereich: Geschichts- und Kulturwissenschaften

Laufzeit: erste Periode bis Frühjahr 2016

##### **KFG 1206: Justitia Amplificata**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Stefan Gosepath

Fachbereich: Philosophie und Geisteswissenschaften

Laufzeit: zweite Periode bis Ende 2017

#### **Förderung durch den Europäischen Forschungsrat**

Insgesamt zehn Wissenschaftlerinnen und ein Wissenschaftler der Freien Universität erhielten im Berichtszeitraum hochdotierte Stipendien des Europäischen Forschungsrats (European Research Council, ERC). Der Europäische Forschungsrat ist eine von der Europäischen Kommission eingerichtete Institution. Ihr Zweck ist es, als Pionierforschung (Frontier Research) bezeichnete grundlagenorientierte Projekte zu finanzieren, die mit visionären Ansätzen die Grenzen sowohl zwischen den Disziplinen als auch

#### *Formate des European Research Council*

zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung überschreiten. Die Formate des ERC wurden in den vergangenen Jahren ausdifferenziert; seit 2011 gibt es den Proof of Concept, seit 2013 den Consolidator Grant. Die Freie Universität Berlin kann in allen Formaten erfolgreiche Antragstellerinnen und Antragsteller vorweisen, die als sogenannte Principal Investigators (PI) die Projekte leiten.

Drei ERC Starting Grants wurden im Berichtszeitraum an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität Berlin vergeben:

#### ERC Starting Grants

##### **Multidrug Resistance and the Evolutionary Ecology of Insect Immunity**

PI: Prof. Dr. Jens Rolff

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: April 2012 bis September 2015

##### **Physicochemical Principles of Efficient Information Processing in Biological Cells**

PI: Prof. Dr. Frank Noé

Fachbereich Mathematik und Informatik

Laufzeit: Januar 2013 bis Dezember 2017

##### **Taming Non-equilibrium Quantum Systems**

PI: Prof. Dr. Jens Eisert

Fachbereich Physik

Laufzeit: Januar 2013 bis Dezember 2017

Zwei ERC Consolidator Grants konnten eingeworben werden:

#### ERC Consolidator Grants

##### **Nanoscale Spin Interactions and Dynamics on Superconducting Surfaces**

PI: Prof. Dr. Katharina Franke

Fachbereich Physik

Laufzeit: Mai 2014 bis April 2019

##### **Protein Translocation through Bacterial Syringes**

PI: Prof. Dr. Stefan Raunser

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: März 2014 bis Februar 2019

Fünf ERC Advanced Grants wurden von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Freien Universität eingeworben:

**Fundamental Groups, Étale and Motivic, Hodge Theory and Rational Points**

PI: Prof. Dr. Hélène Esnault

Fachbereich Mathematik und Informatik

Laufzeit an der Freien Universität: Oktober 2012 bis Dezember 2014

*ERC Advanced Grants*

**Structured Discrete Models as a Basis for Studies in Geometry, Numerical Analysis, Topology and Visualization**

PI: Prof. Dr. Günter M. Ziegler

Fachbereich Mathematik und Informatik

Laufzeit an der Freien Universität: März 2011 bis Juni 2015

**Early Modern European Drama and the Cultural Net**

PI: Prof. Dr. Joachim Küpper

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

Laufzeit an der Freien Universität: Oktober 2010 bis September 2015

**The Aesthetics of Applied Theatre**

PI: Prof. Dr. Matthias Warstat

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

Laufzeit an der Freien Universität: Dezember 2012 bis November 2017

**Fragments of Cuneiform Medicine in the Babylonian Talmud: Knowledge Transfer in Late Antiquity**

PI: Prof. Dr. Mark Geller

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

Laufzeit an der Freien Universität: Juli 2013 bis Juni 2018

Ein Proof of Concept wurde vom ERC an die Freie Universität vergeben:

**Weaving the Humanities into the Web and the Web into the Humanities. Preserving the Cultural Heritage of Yemen by Creating a Universally Virtual Library of Manuscripts**

PI: Prof. Dr. Sabine Schmidtke

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

Laufzeit: April 2013 bis März 2014

*ERC Proof of Concept*

*Einbindung in ERC-Projekte*

Zusätzlich zu den direkt eingeworbenen ERC Grants wurden einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von erfolgreichen Kolleginnen und Kollegen anderer Universitäten in ein ERC-Projekt eingebunden, etwa Prof. Dr. Michael Eid in einen Advanced Grant in Genf und Prof. Dr. Katja Liebal in einen ERC Grant in Haifa.

**Förderung durch die Einstein Stiftung Berlin**

Im Berichtszeitraum wurden in den Förderformaten der Einstein Stiftung Berlin insgesamt 28 Projekte von der Freien Universität erfolgreich eingeworben. Darunter waren neben Forschungsk Kooperationen mit den Berliner Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie der Hebrew University of Jerusalem zahlreiche personenbezogene Förderungen. Auf diesem Weg konnten Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem In- und Ausland für die Freie Universität Berlin gewonnen werden, die die Reputation der Freien Universität als exzellente Forschungsuniversität unterstreichen. Die geförderten Forschungsprojekte verteilen sich dabei über nahezu alle Fachbereiche der Freien Universität.

*Einstein Junior Fellowships*

Auch in den personenbezogenen Förderformaten der Einstein Stiftung Berlin war die Freie Universität sehr erfolgreich. So konnten im Berichtszeitraum zwei Einstein Junior Fellowships mit anschließenden „Tenure Track“-Optionen für Nachwuchswissenschaftlerinnen an den Fachbereichen Philosophie und Geisteswissenschaften (PD Dr. Anita Traninger) und Geschichts- und Kulturwissenschaften (Dr. Vera Beyer) eingeworben werden. Durch die beiden Junior Fellows wird das geisteswissenschaftliche Profil der Freien Universität weiter gestärkt.

*Einstein-Professuren*

Neben der Einwerbung von Projekten der Nachwuchsförderung hat die Freie Universität drei Einstein-Professuren eingeworben. Im Rahmen dieses Förderformats konnte die Berufung von herausragenden Forscherinnen und Forschern ermöglicht werden: In der Mathematik wurde Prof. Dr. Hélène Esnault, in der Nordamerikanistik Prof. Dr. Frank Kelleter und in der Strukturbiologie Prof. Dr. Stefan Raunser für die Freie Universität gewonnen. Der Freien Universität gelang es dabei als bislang einziger Berliner Universität, eine Einstein-Professur in den Geisteswissenschaften einzuwerben.

*Einstein-Zentrum für Mathematik*

In Kooperation mit anderen Berliner Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist die Freie Universität auch am Einstein-Zentrum für Mathematik beteiligt. Drei renommierte Einrichtungen der Berliner Mathematik, das DFG-Forschungszentrum MATHEON, die Berlin Mathematical School und das Deutsche Zentrum für Lehrerbildung

Mathematik haben in diesem Verbundprojekt ihre Aktivitäten zur anwendungsorientierten Grundlagenforschung zusammengeführt, um auf diese Weise die erfolgreichen Forschungsansätze der genannten Verbände zu kombinieren und weiterzuentwickeln.

## Preise und Auszeichnungen

Zahlreiche Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität Berlin wurden in den Jahren 2010 bis 2014 für ihre Forschungsleistungen mit bedeutenden Ehrungen und Preisen ausgezeichnet, beispielsweise mit ERC Grants der Europäischen Kommission. Viele ihrer Mitglieder wurden als Expertinnen oder Experten in verschiedene Funktionen berufen, beispielsweise in hochrangige Expertenräte und als Mitglieder der Leopoldina – Nationale Akademie der Wissenschaften, oder für ihr besonderes gesellschaftliches Engagement gewürdigt. Diese Erfolge werden beispielhaft aufgeführt.

### Preise und Auszeichnungen 2014

Die Bildungssoziologin **Prof. Dr. Heike Solga** ist mit dem Berliner Wissenschaftspreis ausgezeichnet worden. Die Forscherin erhielt die mit 40.000 Euro dotierte Auszeichnung für ihre Arbeiten, die zu Problemlösungen in Wirtschaft und Gesellschaft beitragen.

*Berliner Wissenschaftspreis*

Die Alexander von Humboldt-Stiftung wählte **Prof. Dr. Maribel Fierro** für den Anneliese-Maier-Forschungspreis aus. Mit dem Preisgeld von 250.000 Euro soll die Wissenschaftlerin die Erforschung der islamischen Geistesgeschichte vorantreiben und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern eine Möglichkeit geben, zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Laufbahn in einem internationalen Forschungsprojekt mitzuarbeiten.

*Anneliese-Maier-Forschungspreis*

Die Physikerin **Prof. Dr. Katharina Franke** ist mit einem Förderpreis des Europäischen Forschungsrats (ERC) ausgezeichnet worden. Der ERC Consolidator Grant umfasst eine Förderung von rund 2 Millionen Euro für den Zeitraum von 2014 bis 2019. Mit den Fördermitteln erforscht Katharina Franke die Wechselwirkung von einzelnen magnetischen Atomen mit Supraleitern.

*ERC Consolidator Grant*

**Preise und Auszeichnungen 2013***Hamann-Forschungspreis*

**Prof. Dr. Wilhelm Schmidt-Biggemann** vom Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften erhielt den mit 10.000 Euro dotierten Hamann-Forschungspreis der Universität Münster und der Gesellschaft für Westfälische Kulturarbeit für seine Forschungsleistung in der Geistes- und Kulturgeschichte des 18. Jahrhunderts.

*Forschungspreis des Landes Berlin*

Der Pharmakologe **Prof. Dr. Günther Weindl** wurde mit dem Forschungspreis des Landes Berlin zur Förderung der Erforschung von Ersatz- und Ergänzungsmethoden für Tierversuche sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der Lehre ausgezeichnet und erhielt auch den Zusatzpreis zum Forschungspreis des Landes Berlin.

*Sigmund-Freud-Preis für wissenschaftliche Prosa und Friedenspreis*

Die Arabistikprofessorin **Prof. Dr. Angelika Neuwirth** wurde mit dem mit 20.000 Euro dotierten Sigmund-Freud-Preis für wissenschaftliche Prosa der Deutschen Akademie für Sprache und Dichtung ausgezeichnet. Weiterhin erhielt sie im Jahr 2013 den Muhammad-Nafi-Tschelebi-Friedenspreis des Zentralinstituts Islam-Archiv Deutschland.

*Wissenschaftspreis der Hector Stiftung*

Der Mathematiker **Prof. Dr. Günter M. Ziegler** erhielt für seine Forschungsleistungen auf den Gebieten der Diskreten Mathematik, Geometrie und Topologie den mit 150.000 Euro dotierten Wissenschaftspreis der Hector Stiftung und wurde zum Hector Fellow ernannt.

**Preise und Auszeichnungen 2012***American Mathematical Association*

Der Mathematiker **Prof. Dr. Günter M. Ziegler** wurde zum Fellow der American Mathematical Society berufen.

*ERC Starting Grant*

Der Physiker **Prof. Dr. Jens Eisert** ist mit einem Förderpreis des Europäischen Forschungsrats (ERC) ausgezeichnet worden. Der ERC Starting Grant umfasst eine Förderung von rund 1,1 Millionen Euro für den Zeitraum von 2013 bis 2018. Jens Eisert wird mit neuen Methoden Fragen der sogenannten Nichtgleichgewichtsdynamik erforschen.

Die Deutsche Physikalische Gesellschaft vergab zwei Preise an Physiker der Freien Universität: Den Hertha-Sponer-Preis erhielt **Prof. Dr. Katharina Franke**. Der Robert-Wichard-Pohl-Preis 2012 wurde an **Prof. Dr. Volkhard Nordmeier** vergeben.

*Preise der Deutschen  
Physikalischen Gesellschaft*

### Preise und Auszeichnungen 2011

**Prof. Dr. Miranda Schreurs** übernahm den Vorsitz des Europäischen Netzwerkes von Umwelt- und Nachhaltigkeitsräten. Die Leiterin des Forschungszentrums für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin wurde im gleichen Jahr von Bundeskanzlerin Angela Merkel in die neu gegründete Ethikkommission für sichere Energieversorgung berufen.

*Expertin für Energie und Nachhaltigkeit*

Der Chemiker **Prof. Dr. Christian Hackenberger** erhielt mehrere Auszeichnungen, darunter den bundesweit wichtigsten Preis für den wissenschaftlichen Nachwuchs der Deutschen Forschungsgemeinschaft, den mit 16.000 Euro dotierten Heinz-Maier-Leibnitz-Preis. Die Gesellschaft Deutscher Chemiker zeichnete ihn zudem mit dem ADUC-Jahrespreis für Habilitanden 2010 aus. Darüber hinaus erhielt er das Karl-Winnacker-Dozentenstipendium in Höhe von 37.500 Euro.

*Heinz-Maier-Leibnitz-Preis*

**Prof. Dr. Bernd Wünnemann**, Professor für Physische Geographie, wurde mit dem Freundschaftspreis der Volksrepublik China ausgezeichnet. Der Preis wird an ausländische Experten verliehen, die herausragende Beiträge zur wissenschaftlichen, kulturellen und technologisch-wirtschaftlichen Entwicklung Chinas geleistet haben. Er gilt als höchste Auszeichnung für Ausländer in China.

*Freundschaftspreis Chinas*

Der Historiker **Prof. Dr. Jürgen Kocka** erhielt den mit umgerechnet rund 580.000 Euro dotierten Holberg-Gedenkpreis für seine herausragende wissenschaftliche Arbeit.

*Holberg-Gedenkpreis*

Der mit 10.000 US-Dollar dotierte „Roy L. Whistler Award in Carbohydrate Chemistry“ 2012 wurde **Prof. Dr. Peter Seeberger** zugesprochen. Der Professor am Institut für Chemie und Biochemie der Freien Universität und Direktor am Max-Planck-Institut für Kolloid- und Grenzflächenforschung hatte in diesem Jahr weitere Auszeichnungen verlie-

*Roy L. Whistler Award*

hen bekommen, darunter den Claude S. Hudson Award der American Chemical Society und die Inhoffen-Medaille des Helmholtz-Zentrums für Infektionsforschung.

#### Preise und Auszeichnungen 2010

##### *Berliner Wissenschaftspreis*

Die Theaterwissenschaftlerin **Prof. Dr. Erika Fischer-Lichte** wurde für ihrer Leistungen in Wissenschaft und Forschung mit dem mit 40.000 Euro dotierten Berliner Wissenschaftspreis des Regierenden Bürgermeisters ausgezeichnet.

##### *Copper Award*

**Prof. Dr. Gerd Multhaup**, Professor für Biochemie, wurde gemeinsam mit seinem Göttinger Kollegen Prof. Dr. Thomas Bayer mit dem mit insgesamt 50.000 Euro dotierten Copper Award 2010 der International Copper Association ausgezeichnet.

##### *Wissenschaftspreis der Fritz-Behrens-Stiftung*

**Prof. Dr. Angelika Neuwirth**, Professorin am Seminar für Semitistik und Arabistik, wurde mit dem erstmals von der Fritz-Behrens-Stiftung vergebenen Wissenschaftspreis ausgezeichnet. Mit dem mit 30.000 Euro dotierten Preis ehrt die Stiftung herausragende Persönlichkeiten der Wissenschaft und fördert deren Forschung.

##### *Forschungspreis der Gerda Henkel Stiftung*

Die Islamwissenschaftlerin **Prof. Dr. Gudrun Krämer** erhielt den mit 100.000 Euro dotierten internationalen Forschungspreis der Gerda Henkel Stiftung für ihre Forschungen zu Geschichte, Kultur, Religion und Wertvorstellungen der Muslime, sowie Arbeiten, aus denen Erklärungsmuster für gegenwärtige Konflikte gewonnen werden können.

## Wissens- und Technologietransfer

Die Freie Universität Berlin unterstützt den Wissens- und Technologietransfer in den Bereichen Erfindungen, Patentanmeldungen und Verwertung, bei Unternehmensgründungen und bei Unternehmenskooperationen. Ziel ist es, eine Innovationskultur zu schaffen, die Wissen und Technologien in die Anwendung bringt. Zudem soll die Unterstützung des Wissens- und Technologietransfers zur Anwendungsorientierung von Forschung und Lehre beitragen.

Das Innovationspotenzial im Sinne einer technologieorientierten Verwertung liegt an der Freien Universität in den Lebenswissenschaften, der Informations- und Kommunikationstechnologie und in produktbezogenen Anwendungen und Technologien. Darüber hinaus spielen vor allem in den Geisteswissenschaften „Know-how-Spin-offs“ eine große Rolle.

*Innovationspotenzial*

Mit der Bewilligung des Antrages „Entrepreneurial Network University“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Jahr 2013 und mit der daran geknüpften Auszeichnung als Gründerhochschule hat die Freie Universität neuen Gestaltungsspielraum im Wissens- und Technologietransfer für die kommenden fünf Jahre gewonnen. Den Antrag hatten die Freie Universität und die Charité – Universitätsmedizin Berlin, der medizinische Fachbereich von Freier Universität und Humboldt-Universität, zusammen eingereicht. Die Freie Universität nutzt die Drittmittel in Höhe von 2,8 Millionen Euro, um Unterstützungsstrukturen beim Wissens- und Technologietransfer weiter auszubauen. Für dieses Projekt konnten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität dafür gewonnen werden, das Thema Entrepreneurship in Lehrveranstaltungen zu vermitteln und sogenannte Lead User zur gründungs- und erfindungsbezogenen Information und Qualifizierung in den Fachbereichen einzusetzen. Im Rahmen des Projekts verfolgt die Freie Universität auch das Ziel, die Finanzierung ihrer Strukturen zur Gründungsförderung von staatlichen Zuschüssen und Förderprogrammen unabhängig zu machen.

*Entrepreneurial Network University*

### **Förderung von Erfindungen, Patentanmeldungen und Verwertung**

Der Patent- und Lizenzservice der Freien Universität Berlin ist für die Beratung und Unterstützung von Erfinderinnen und Erfindern zuständig. Die kommerzielle Verwertung von Erfindungen war bis Juni 2013 Aufgabe der Patentverwertungsagentur ipal GmbH; danach übernahm der Patent- und Lizenzservice der Freien Universität diese Aufgabe, in enger Kooperation mit den Erfinderinnen und Erfindern sowie externen Dienstleistern.

Im Berichtszeitraum wurden insgesamt 67 Diensterfindungen gemeldet, wovon 25 zum Patent angemeldet wurden. Die Anzahl der Patentverwertungen ist seit 2010 deutlich gestiegen: Konnte im Jahr 2010 noch kein Patent verwertet werden, so summierte sich die Zahl der Patentverwertungen von 2011 bis 2013 auf acht.

### **Förderung von Unternehmensgründungen**

Unternehmensgründungen von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern werden von

*Drittmittel zur Gründungsförderung*

der Freien Universität durch Beratung, Infrastruktur und die sogenannte Entrepreneurship-Education unterstützt.

Von großer Bedeutung beim Aufbau dieser Förderstrukturen waren in den vergangenen Jahren neben einer verstärkten Unterstützung durch die Universität insbesondere die eingeworbenen Drittmittel von rund 2 Millionen Euro zur Weiterentwicklung der Gründungsförderung profund. Bei den Drittmitteln handelt es sich um Mittel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (EXIST III 2010 bis 2012; EXIST IV seit 2013) sowie des Europäischen Sozialfonds (Gründerqualifizierung 2010 bis 2012; Gründerberatung 2010 bis 2013). Gleichzeitig wurde zusätzlich zur Berliner Bank, die seit mehreren Jahren den Funpreneur-Wettbewerb der Freien Universität unterstützt, mit der Berliner Sparkasse ein Kooperationspartner gewonnen, der sich im Rahmen der Gründungsförderung engagiert.

*Beratungsangebot*

Das Beratungsangebot umfasst eine Erstberatung für Gründungsinteressierte und ausführliche Folgeberatungen, etwa zur Entwicklung eines Geschäftsmodells und zur Finanzierung von Unternehmensgründungen. Gründungsinteressierte nutzen mit Unterstützung der Gründungsförderung profund die vielfältigen öffentlichen Finanzierungs- und Förderprogramme. So liegt die Freie Universität im Berichtszeitraum – trotz ihrer Ausrichtung auf die Grundlagenforschung – in den Programmen Validierungsförderung VIP mit vier Förderungen, EXIST-Forschungstransfer mit drei Förderungen und EXIST-Gründerstipendium mit 33 Förderungen deutschlandweit auf den vorderen Rängen. Auch bei der Finanzierung bereits gegründeter Unternehmen durch das Förderprogramm ProFiT mit fünf Förderungen, den High-Tech-Gründerfonds mit drei Förderungen sowie durch Investoren mit zehn Förderungen werden Spitzenwerte erreicht. Hinzu kommen jeweils Gründungsprojekte der Charité – Universitätsmedizin Berlin, die seit 2009 insbesondere in der Akquisition von Fördergeldern und Investoren durch profund unterstützt werden.

*Gründungsinfrastruktur*

Zur Gründungsinfrastruktur zählen die insgesamt 32 sogenannten Gründerräume an verschiedenen Standorten auf dem Campus der Freien Universität, in den Lebenswissenschaften auch Labore und Geräte. Die Belegungsquote der Gründerräume durch technologie- und wissensbasierte Gründungsvorhaben liegt regelmäßig oberhalb von 80 Prozent bis hin zur Vollbelegung. Insgesamt 86 Gründungsteams nutzten dieses Angebot seit 2010.

*Seminare und Funpreneur-Wettbewerb*

Sämtliche Bachelorstudierenden haben im Rahmen der Allgemeinen Berufsvorbereitung die Möglichkeit, an den Seminaren BusinessplanLab und Funpreneur-Wettbewerb teilzunehmen. Dieses Angebot haben seit 2010 insgesamt rund 700 Studierende genutzt. Außerhalb des Lehrplans wurde ein Existenzgründungsseminar als Summer School und Winter School eta-

bliert. Seit 2012 haben 125 Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese Angebote genutzt, um sich gezielt auf eine Selbstständigkeit vorzubereiten. Unter dem Dach der „Entrepreneurial Network University“ sollen künftig zudem Seminare für Masterstudierende sowie Doktorandinnen und Doktoranden angeboten werden.

Die positive Entwicklung des Förderangebotes für Unternehmensgründungen wird auch durch die 2013 erstmals veröffentlichte Studie *Gründungsradar* des Stifterverbands der Deutschen Wissenschaft honoriert. Die Freie Universität Berlin belegt Platz 5 im Ranking der großen Hochschulen mit mehr als 15.000 Studierenden und liegt damit gleichauf mit der Technischen Universität Berlin und der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen. Sie ist damit eine von nur zwei mit vorbildlich bewerteten Hochschulen, die vergleichbar viele Studierende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Sprach- und Kulturwissenschaften aufweisen.

*Gründungsranking*

### **Förderung von Unternehmenskooperationen**

Die Förderung von Unternehmenskooperationen hat durch die steigende Anzahl an Spin-offs und die Unterstützung des Berliner Abgeordnetenhauses für ein Gründerzentrum in Dahlem eine besondere Bedeutung.

*Einwerben von Fördermitteln  
und Vertragsverhandlungen*

Neben der Unterstützung bei der Einwerbung von transferorientierten Fördermitteln zur Kooperation mit Unternehmen (zum Beispiel Zentrales Investitionsprogramm Mittelstand) spielt vor allem die Verhandlung und Gestaltung von Verträgen eine zentrale Rolle bei der Unterstützung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Im Rahmen der Auftragsforschung übernimmt die Forschungsabteilung der zentralen Universitätsverwaltung zudem seit 2013 die Kostenkalkulation auf Vollkostenbasis. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der verschiedenen Fachbereiche vermitteln Gründungsinteressierten Unternehmenskontakte, in Kooperation mit Partnern, etwa der Industrie- und Handelskammer Berlin und Berlin Partner für Technologie und Innovation.

### **Gründerzentrum**

Im geplanten Technologie- und Gründerzentrum Berlin-Südwest in der Fabeckstraße 62 – auf dem Gelände des ehemaligen US-amerikanischen Militärhospitals in Dahlem – sollen 11.000 Quadratmeter Büro- und Laborflächen und Raum für bis zu 700 Arbeitsplätze entstehen. Das Vorhaben ist von zentralem Interesse für die Stärkung des Wissens- und Technologietransfers an der Freien Universität Berlin und unterstützt den Wissen-

*Technologie- und Gründerzentrum  
Berlin-Südwest*

schaftsstandort Berlin. Durch die Nähe zu Spin-offs und anderen kleinen und mittelständischen Unternehmen mit Forschungsbezug erfolgt eine Zusammenführung von zahlreichen potenziellen Partnern für die Auftrags- und Kooperationsforschung in unmittelbarer Nähe zum Campus.

Bereits seit den 1990er Jahren ist das Technologie- und Gründerzentrum im Gespräch. Jedoch konnten erst im Berichtszeitraum entscheidende Schritte zur Verwirklichung des Projekts getan werden: angefangen mit der Vorlage des Konzepts zum Aufbau und Betrieb des Technologie- und Gründerzentrums durch die Innovations-Zentrum Berlin Management GmbH im Oktober 2010, über die Einrichtung eines Regionalmanagements im Bezirk Steglitz-Zehlendorf 2012, um das Projekt zu entwickeln, bis zur intensiven gemeinsamen Unterstützung des Vorhabens durch das Präsidium der Freien Universität sowie der Leitungen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Berliner Südwesten. Im Dezember 2013 mündete die breite Unterstützung in einen Beschluss des Hauptausschusses im Abgeordnetenhaus, das Gelände in der Fabbeckstraße aus dem Treuhandvermögen des Liegenschaftsfonds herauszulösen und in das Vermögen der WISTA Management GmbH und deren Tochterunternehmen IZBM (Innovations-Zentrum Berlin Management GmbH) oder einen anderen geeigneten Träger einzubringen. Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, auf dem Gelände das Technologie- und Gründerzentrum Berlin-Südwest aufzubauen.

Der Beschluss des Abgeordnetenhauses muss administrativ noch von der Senatsverwaltung für Finanzen umgesetzt werden. Die Freie Universität geht davon aus, dass dies zeitnah erfolgt und nach den notwendigen Planungen bereits Ende 2015 mit dem Umbau des Gebäudes begonnen werden kann.

### Ausgründungen

#### *Erfolge von Ausgründungen*

Seit 2006 wurden insgesamt 100 Ausgründungen in Form von Kapitalgesellschaften durch die Gründungsförderung profund betreut und gefördert, davon allein 60 im Berichtszeitraum. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der statistisch erfassten Unternehmensgründungen lag bei rund 920 (Entwicklungsanalyse von Spin-offs in Berlin-Südwest 2013 im Auftrag des Regionalmanagements Berlin-Südwest). Ein Fünftel der hier aufgeführten Ausgründungen zählt mehr als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Rahmen der „Entrepreneurial Network University“ wird künftig ein regelmäßiger Gründungsmonitor erstellt, um auch die unabhängig von profund erfolgten Gründungen zu ermitteln und Informationen über Kennzahlen wie Umsatz und Mitarbeiterentwicklung zu erhalten.

Indirekt messbar ist der Innovationsgrad und Erfolg der Ausgründungen zudem über Platzierungen im Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg, bei dem seit 2010 insgesamt 16 Top-Platzierungen von Ausgründungen der Freien Universität erreicht werden konnten. Dementsprechend wurde die Freie Universität im Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg in den Jahren 2011 und 2012 mit dem Preis „Ideenschmiede“ als beste Hochschule in Berlin ausgezeichnet. Auch in bundesweiten und in einem internationalen Wettbewerb haben Ausgründungen der Freien Universität häufig vordere Plätze belegt. Im wichtigen „Science4Life-Wettbewerb“ für junge Unternehmen aus den Lebenswissenschaften hat sich mit CNTherm im Jahr 2010, SpreeLabs im Jahr 2011, Dolosys im Jahr 2012 und Labfolder im Jahr 2013 jedes Jahr ein von profund betreutes Team unter den besten Unternehmen platziert. Im für die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie wichtigen Gründerwettbewerb „IKT innovativ“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie wurden folgende Ausgründungen der Freien Universität mit hohen Preisgeldern ausgezeichnet: Klickfilm und Motivado im Jahr 2011, Trinckle 3D im Jahr 2012 und Makeapoint im Jahr 2013. Trinckle 3D wurde ebenfalls für den renommierten Innovationspreis Berlin-Brandenburg 2013 nominiert. Die rasant wachsende Ausgründung Mobile Event Guide gewann 2013 einen Platz im Programm „Silicon Valley Accelerator“. Makeapoint gewann 2013 einen Platz für den ersten Jahrgang des „Microsoft Ventures Accelerator“ in Berlin. Die Ausgründung Laubwerk vertrat die Freie Universität 2011 im europaweiten UNICA-Wettbewerb, wo sie den zweiten Platz belegte und ein Preisgeld von 10.000 Euro einwarb.

#### Wettbewerbe

## Digitalisierung in der Forschung

Der Einsatz digitaler Technologien in der Forschung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Freie Universität unterstützt mit dem Center für Digitale Systeme (CeDiS) die Fachbereiche wie auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei deren Einsatz, berät sie bei der Nutzung von (Web-)Anwendungen und entwickelt individuelle Lösungen für Forschungsprojekte und -schwerpunkte. Die besondere Expertise der Freien Universität spiegelt sich auch in der federführenden Beteiligung von CeDiS an mehreren E-Research-Drittmittelprojekten insbesondere in den Themenbereichen Multimediale Archive und Digitale Publikationsumgebungen wider. Sie ermöglicht auch die umfassende Beratung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu Open Access und E-Publishing.

Ein neuer Schwerpunkt wird in den sogenannten Digital Humanities entwickelt. Das Thema wird für neue Forschungsvorhaben immer be-

#### Digital Humanities

deutender, da die wichtigsten Drittmittelgeber (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union) die Entwicklung und Nutzung digitaler Infrastrukturen zunehmend in den Vordergrund stellen. Die Hochschulleitung hat in Aussicht gestellt, die Digitalisierung in der Forschung nachhaltig zu unterstützen, da auf diesem Sektor ein stark wachsender Bedarf erkennbar ist. Ein neues Interdisziplinäres Zentrum zu Digital Humanities ist in Planung.

#### Multimediale Archive

Im Berichtszeitraum wurden digitale Oral-History-Archive mit Erinnerungsberichten Überlebender und Zeugen des Nationalsozialismus für Forschung und Lehre insbesondere an der Freien Universität Berlin bereitgestellt. Es handelt sich derzeit um das Visual History Archive (VHA) der USC Shoah Foundation, das Archiv „Zwangsarbeit 1939–1945. Erinnerungen und Geschichte“ sowie das Archiv „Refugee Voices“. Im Berichtszeitraum wurden auch zwei große Drittmittelprojekte erfolgreich abgeschlossen. Hier ging es zum einen um die Erstellung von Bildungsmaterialien für den Schulunterricht (vgl. Kap. 2) im Rahmen des Projekts „Zeugen der Shoah“. Zum anderen wurde das Online-Archiv [www.zwangsarbeit-archiv.de](http://www.zwangsarbeit-archiv.de) entwickelt, und die darin enthaltenen Zeugnisse wurden wissenschaftlich erschlossen. Der Aufbau des Online-Archivs wurde von der Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft initiiert und finanziert, die im Anschluss an das Projekt die nachhaltige Sicherung und Fortsetzung der Arbeiten am Archiv unterstützt. Weitere im Berichtszeitraum begonnene Projekte setzen die genannten Arbeiten fort. Sie werden finanziert von der „Conference on Jewish Material Claims Against Germany“ sowie dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

#### Online-Enzyklopädie

Im Rahmen des Projekts „1914–1918 online: International Encyclopedia of the First World War“ von der Deutschen Forschungsgemeinschaft entwickelt CeDiS in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsbereich von Prof. Dr. Oliver Janz vom Friedrich-Meinecke-Institut eine Online-Publikationsumgebung mit innovativen Navigationskonzepten. Der Public Launch der Online-Enzyklopädie im Europaparlament in Brüssel ist für Herbst 2014 geplant.

#### E-Publishing und Open Access

Im Berichtszeitraum wurden die Strukturen zur Unterstützung von wissenschaftlichen Online-Publikationen und zu Open Access weiter ausgebaut und konsolidiert. Das zentrale Serviceangebot umfasst Hosting und Support für Universitätsangehörige, die eigene Zeitschriften publizieren, sowie deren Beratung bei der Planung und Ausführung von Open-Access-Projekten.

Auch in diesem Berichtszeitraum konnten umfangreiche Drittmittel im Themenfeld des elektronischen Publizierens und von Open Access eingeworben werden. Ein Beispiel ist das von der Deutschen Forschungsge-

meinschaft mit 575.000 Euro geförderte Projekt „Language Science Press“. Unter Leitung der Linguisten Prof. Dr. Stefan Müller von der Freien Universität Berlin und Prof. Dr. Martin Haspelmath vom Max-Planck-Institut für evolutionäre Anthropologie sollen bis 2016 mehr als 100 Bücher aus verschiedenen Bereichen der Linguistik in mehreren Open-Access-Publikationsreihen veröffentlicht werden. Mit den Fördermitteln soll auch eine Infrastruktur aufgebaut werden, mithilfe derer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Open-Access-Publikationen verwalten und veröffentlichen können.

Darüber hinaus hat der Arbeitsbereich E-Research der Freien Universität besonders eng mit dem Exzellenzcluster „Languages of Emotion“ und dem Sonderforschungsbereich 980 „Episteme in Bewegung“ zusammengearbeitet. Dabei wurden unter anderem die Online-Zeitschrift „Mediaesthetics“ auf der Basis der Online-Publikationsplattform „Open Journal Systems“ (OJS) und ein Forschungsdaten-Wiki auf Basis von „Semantic MediaWiki“ implementiert. Im Projekt „GibbonFACS“ wird für einen Arbeitsbereich im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie ein Online-Videoarchiv entwickelt.

## Wissenschaftskommunikation

Die Freie Universität Berlin engagiert sich für den Dialog mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Sie beteiligt sich an der Präsentation der Stadt Berlin als Standort zukunftsweisender, internationaler Wissenschaft. Die Projekte, Kooperationen und Veranstaltungen, bei denen sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an eine allgemeine Öffentlichkeit oder ein Fachpublikum wenden, thematisieren die aktuelle Forschung und ihre Anwendbarkeit. Die Freie Universität unterstützt damit eine öffentliche Diskussion – oft zu aktuellen Themen –, macht Forschungsaktivitäten und die für sie eingesetzten finanziellen Mittel transparent und erlaubt eine Rückbindung ihrer Ergebnisse in die Gesellschaft. Gleichzeitig engagiert sich die Freie Universität dafür, Kinder und Jugendliche frühzeitig an Wissenschaft heranzuführen und ihr Interesse insbesondere für ein späteres Studium in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu wecken (vgl. Kap. 2).

Gemeinsam mit weiteren wissenschaftlichen Institutionen aus dem Berliner Südwesten beteiligte sich die Freie Universität an den stadtweiten Veranstaltungen von „Berlin – Hauptstadt der Wissenschaft“ 2010: Ein besonderer Höhepunkt waren die Wissenschaftstage im Südwesten, die im Mai und Juni 2010 dazu einluden, die Vielfalt der Wissenschaften im Berliner Südwesten kennenzulernen. Am 16. Mai wurde die Veranstaltung

*Präsentation der Stadt  
als Wissenschaftsstandort*

*Berlin – Hauptstadt für  
die Wissenschaft 2010*

mit einer „Wissenschaftsmeile“ in der Steglitzer Schloßstraße eröffnet. An verschiedenen Orten konnten mehrere Tausend Besucher Einblicke in Wissenschaft und Forschung gewinnen, etwa mit den Fußballrobotern der Freien Universität, bei Präsentationen zum Beispiel zu den Themen Laser und DNA, bei Forscherfilmen im Titania-Palast und bei den Experimenten für Kinder in Fachgeschäften. Darüber hinaus fanden im gesamten Jahr 2010 zahlreiche Vorträge, Filmabende und Laborbesichtigungen an der Freien Universität Berlin statt. Ein besonderes Programm boten der Botanische Garten und das Botanische Museum anlässlich ihres 100-jährigen Jubiläums. Darüber hinaus war die Freie Universität Partner der zentralen Jubiläumsausstellung „WeltWissen“, die von September 2010 bis Januar 2011 im Martin-Gropius-Bau einen Überblick über 300 Jahre Wissenschaft in Berlin präsentierte.

#### *Lange Nacht der Wissenschaften*

Im Rahmen des alljährlichen größten Wissenschaftsevents in Berlin und Potsdam, an der sich rund 70 Institutionen stadtweit beteiligen, stellte die Freie Universität Berlin durchweg das umfangreichste Angebot mit mehreren Hundert Einzelveranstaltungen. Jeweils zum Ende des Frühjahrs präsentieren in durchschnittlich 30 Gebäuden mehr als 80 Einrichtungen im Rahmen der Langen Nacht der Wissenschaften ihre Forschungsprojekte einem breiten Publikum. Das Angebot in Dahlem wird insbesondere auch von Familien frequentiert. Für sie bietet die Freie Universität besondere Schwerpunkte an, die in einem eigenen Programmheft ausgewiesen werden. Die über die Jahre gestiegenen Besuchszahlen haben sich mittlerweile auf einem hohem Niveau stabilisiert: In den vergangenen beiden Jahren wurden an der Freien Universität Berlin rund 20.000 Besuche gezählt.

Das Veranstaltungsformat ist als modernes Element der Wissenschaftskommunikation für ein interessiertes Publikum mittlerweile fest etabliert und führt in seiner Binnenwirkung sowohl zu einer höheren Identifikation mit der Universität als auch zur Stärkung der Kooperation einzelner Arbeitsgruppen untereinander.

#### *KinderUni*

Jährlich im Herbst lädt die Freie Universität die 2. bis 6. Klassen von Grundschulen und grundständigen Gymnasien ein, die Universität und wissenschaftliches Arbeiten erstmals kennenzulernen. An der Freien Universität Berlin werden dazu altersgerechte Veranstaltungen angeboten, in denen sich Schülerinnen und Schüler im Klassenverband bei Experimenten, Vorträgen und Gruppenarbeiten wissenschaftlich üben können. Die Schulklassen werden von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gemeinsam mit Studierenden individuell betreut; die Kurse werden von den Lehrkräften oft in den Fachunterricht integriert.

Der Schwerpunkt liegt auf den Naturwissenschaften, aber auch Fragen der Mathematik und Informatik sowie Archäologie und Geschichte werden

thematisiert. In den beiden vergangenen Jahren beteiligten sich sowohl die Charité – Universitätsmedizin Berlin als auch zwei Max-Planck-Institute an dem Angebot. Die Freie Universität sieht darin auch einen wichtigen Beitrag, Schülerinnen und Schüler möglichst frühzeitig für MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu interessieren. Das berlinweite Interesse an dieser Veranstaltung ist hoch, da das Format in der Stadt einzigartig ist. Im Jahr 2013 gingen aus 90 Schulen 400 Anmeldungen für rund 3350 Schulkinder aus fast 150 verschiedenen Klassen ein.

Seit 40 Jahren kommen auf den Dahlem Konferenzen Spitzenforscherinnen und -forscher aus aller Welt zusammen und beleuchten im Rahmen von interdisziplinären Diskussionsrunden ein globales Forschungsthema aus jeweils unterschiedlichen Fachrichtungen und Blickwinkeln. Mit diesem besonderen Konzept bietet die Freie Universität Berlin der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft ein für alle Disziplinen offenes Forum des interdisziplinären Austauschs über zukünftige Forschungsansätze. Auch in den vergangenen Jahren konnten durch die Dahlem Workshops und den aus ihnen resultierenden Veröffentlichungen neue Themen erschlossen und auf diese Weise internationale Forschungsimpulse vermittelt werden. Das betraf hochaktuelle Themen wie die Finanzkrise und andere Felder der internationalen Politik, die Regionalwissenschaften, aber auch lebenswissenschaftliche Themen aus den Gebieten der Medizin und der medizintechnologisch angewandten Optik.

Im Jahr 2010 startete die Reihe „Dahlem Workshop Reports“ der Dahlem Konferenzen an der Freien Universität Berlin in Kooperation mit dem Wissenschaftsverlag De Gruyter. Ausgewählte Titel aus der Reihe werden Interessierten künftig als Open-Access-Inhalte auf der Internetseite [www-reference-global.com](http://www-reference-global.com) zugänglich gemacht.

### Dahlem Konferenzen

#### Dahlem Workshop 2012

##### **Optogenetics. Challenges and Perspectives**

Leitung: Prof. Dr. Peter Hegemann (Humboldt-Universität zu Berlin),  
Prof. Dr. Uwe Heinemann (Charité – Universitätsmedizin Berlin),  
Prof. Dr. Stephan Sigrist (Freie Universität Berlin)

##### **Glycomics**

Leitung: Prof. Dr. Peter Seeberger (Max-Planck-Institut für Kolloid- und Grenzflächenforschung und Freie Universität Berlin)

### **Dahlem Workshop 2011**

#### **Knowledge, Domination, and the Public in Africa**

Leitung: Prof. Dr. Richard Rottenburg (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg), Prof. Dr. Sandra E. Greene (Cornell University);  
in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für ethnologische  
Forschung

### **Dahlem Workshop 2010**

#### **New Approaches in Economics after the Financial Crisis**

Leitung: Prof. Dr. David Colander (Middlebury College, Vermont, USA), Prof. Dr. Carlo Jaeger (Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung), Prof. Dr. Thomas Lux (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel), Prof. Dr. Diana Mangalagu (Reims Management School, Saïd Business School, University of Oxford).

## 4 Nachwuchsförderung

Im Zuge des demografischen Wandels in Europa wird es in den kommenden Jahren und Jahrzehnten an Fachkräften fehlen. Diese Entwicklung betrifft auch die Wissenschaft, und sie verschärft den Wettbewerb um die besten Forscherinnen und Forscher. Der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt im weiterentwickelten Zukunftskonzept der Freien Universität Berlin im Rahmen der Exzellenzinitiative deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Die Förderung erstreckt sich auf die gesamte Spanne der Ausbildung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von der Promotionsphase bis zur Professur.

### Karrierewege-Modell

Das Karrierewege-Modell bildet das zentrale Element des neuen Zukunftskonzepts für die Förderperiode 2012 bis 2017. Es ist eine konsequente Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung des ersten Zukunftskonzepts von 2007 bis 2012, indem die bisherige Fokussierung auf Promovierende erweitert wird zu einer Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses über alle Phasen von der Promotion bis zur Professur. Das Karrierewege-Modell zielt einerseits auf die Förderung der eigenen Absolventinnen und Absolventen und hat andererseits zum Ziel, im Verbund mit den außeruniversitären Partnern herausragende junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt für einen Aufenthalt in Berlin zu gewinnen und sie auf ihrem weiteren akademischen Weg zu begleiten. Dabei bildet die Aussicht, Forschung in einem exzellenten wissenschaftlichen Umfeld zu betreiben, in Verbindung mit einer attraktiven finanziellen Förderung, ein zentrales Anreizinstrument, um vielversprechende junge Talente für die Freie Universität zu gewinnen. Darüber hinaus bedarf es jedoch flankierender Angebote, insbesondere hinsichtlich der Integration ins fremde Umfeld, der Qualifizierung und beruflichen Entwicklung, um den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Wissenschaft auch über den Förderzeitraum hinaus nachhaltig zu unterstützen.

Die Umsetzung des Karrierewege-Modells obliegt den drei strategischen Zentren, deren Auftrag aus der ersten Förderperiode entsprechend erwei-

*Alle Phasen von der Promotion  
bis zur Professur*

*Umsetzung durch strategische Zentren*

tert wurde: Das Center for International Cooperation (CIC) unterstützt mit den Verbindungsbüros die Anwerbung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland. Bei der Förderung richtet sich die Dahlem Research School (DRS) auf die frühe Postdoc-Phase im Anschluss an die Promotion, während sich das Center for Research Strategy (CRS) auf die Förderung für Nachwuchsgruppen und befristete W-2-Professuren konzentriert. Unterstützungsmaßnahmen bei der Integration durch Welcome Service und Orientation Weeks sowie bei der wissenschaftlichen Qualifizierung und beruflichen Entwicklung werden von der DRS für die neuen Zielgruppen weiterentwickelt, ausgehend von dem bereits etablierten Angebot für ausländische Promovierende.

### Finanzielle Förderung

Die Dahlem Research School hat im Berichtszeitraum drei Förderlinien für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden in ihrer frühen Karrierephase – HONORS, COFUND und POINT – eingerichtet und verfügt mittlerweile vor allem in der schwierigen Übergangsphase im Anschluss an die Promotion über ein breites Förderangebot.

#### *HONORS-Fellowships*

Die 2011 eingerichteten HONORS-Fellowships werden an herausragende Absolventinnen und Absolventen der DRS-Programme vergeben, die eine akademische Laufbahn anstreben und ihren ersten Projektantrag entwickeln. Es werden jährlich zehn Stipendien in zwei Runden für jeweils zwölf Monate ausgeschrieben. Insgesamt wurden bisher neun Personen gefördert; von den fünf Personen, deren Förderung bereits ausgelaufen ist, haben es vier geschafft, eine weiterführende Postdoc-Position zu erreichen.

#### *COFUND-Förderprogramm*

Im Jahr 2011 gelang es, aus dem Programm Marie Curie COFUND Mittel der Europäischen Union in Höhe von 0,8 Millionen Euro einzuwerben. Zwischen 2012 und 2015 werden mithilfe dieses Programms 20 hochqualifizierte ausländische Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gefördert, die einen 15-monatigen Forschungsaufenthalt in einem der Exzellenzprojekte (Graduiertenschulen oder Exzellenzcluster) der Freien Universität wahrnehmen.

#### *Förderlinie POINT*

Komplementär zu COFUND wurde die Förderlinie POINT entwickelt, in der in einem 2012 angelaufenen Pilotprojekt fünf ausländischen Postdoktorandinnen und Postdoktoranden die Möglichkeit zu einem einjährigen Forschungsaufenthalt in einer der Focus Areas der Freien Universität geboten wurde. Das Karrierewege-Modell sieht eine deutliche Erweiterung der Förderlinie POINT vor. Zusätzlich war die DRS im Dezember 2012 mit einem zweiten Förderantrag beim COFUND-Programm erfolgreich, der ein Finanzvolumen von 3,4 Millionen Euro umfasst, als Konsequenz wurden

2013 die Förderlinien POINT und COFUND zusammengeführt, sodass bis 2017 insgesamt 58 Fellowships mit Laufzeiten von je 24 Monaten für ausländische Postdocs und Rückkehrende mit deutschem Abschluss zur Verfügung stehen, die in Exzellenzprojekten oder Focus Areas forschen wollen.

Die Angebote von COFUND und POINT werden international über Online-Jobbörsen und über die internationalen Verbindungsbüros der Freien Universität ausgeschrieben. Die erste Ausschreibung fand 2011 statt, für die 12 Plätze gingen 136 Bewerbungen ein. Im folgenden Jahr hatte sich die Zahl der Bewerbungen auf 304 – dieses Mal für 15 Plätze – mehr als verdoppelt. Die Umstellung auf ein datenbankgestütztes Bewerbungsverfahren im Jahr 2013 brachte zwar mit 271 Bewerbungen leicht rückläufige Zahlen. Allerdings verdoppelte sich der Anteil der Bewerbungen, die die erste Stufe des Auswahlverfahrens erfolgreich passierten, von 41 Prozent auf 89 Prozent.

Ausschreibungs- und Auswahlverfahren sind streng kompetitiv, das heißt sowohl die Bewerberinnen und Bewerber als auch die Focus Areas und Exzellenzprojekte konkurrieren untereinander um die besten Vorhaben sowie Kandidatinnen und Kandidaten. Das zentrale Element des insgesamt fünfstufigen Auswahlverfahrens bildet die Bewertung der eingereichten Projektskizzen. Es wurde darauf verzichtet, eine Bewerbung anhand der Viten oder der akademischen Meriten wie Publikationen zu bewerten, um strukturelle Benachteiligungen weitgehend zu vermeiden, etwa bei Unterbrechungen durch Zeiten der Familienbetreuung oder bei Tätigkeiten außerhalb des akademischen Betriebs. Als nächste Stufen folgen Interviews und ein internationales Peer Review durch zwei externe Gutachterinnen oder Gutachter. Über ein persönliches Login können sich die Bewerberinnen und Bewerber jederzeit selbst über den Stand des Verfahrens und das eigene Abschneiden informieren. Aus der Addition der Bewertungen in den einzelnen Phasen ergibt sich eine Gesamtrangfolge, auf deren Basis das Präsidium der Freien Universität die endgültige Auswahl trifft.

Die Finanzierungsdauer der Fellows beträgt 12 bis 24 Monate. Zum Ende der Förderung sollen die Geförderten einen Projektantrag einreichen, der es ihnen erlaubt, nach Ablauf der Finanzierung ihre Forschung fortzusetzen. Unterstützend wurde dafür ein Programm konzipiert, das aus einer Orientierungswoche und drei aufbauenden Workshops in englischer Sprache besteht (Career Planning, Grant Writing, Teaching and Learning). Das Programm wird ergänzt durch ein Peer Coaching; bei Bedarf können weitere Kurse besucht werden. Entsprechend der Feedbacks der ersten DRS-Fellows wurde das Programm im zweiten Jahr optimiert und durch ein sogenanntes Buddy-Programm ergänzt.

Seit dem Sommersemester 2009 bietet die DRS ein begleitendes Qualifizierungsprogramm an, um überfachliche Kompetenzen, sogenannte

*Ausschreibung von COFUND und POINT*

*Kompetitives Verfahren*

*Workshop-Programm*

*Qualifizierung und Karriereentwicklung*

Schlüsselqualifikationen oder Transferable Skills, zu vermitteln. Dieses Programm wurde im Laufe der Jahre kontinuierlich ausgebaut, konzeptionell weiterentwickelt und um weitere Angebote ergänzt, beispielsweise um Statistik sowie Versuchsdesign und -auswertung über die Statistische Beratungseinheit der Freien Universität fu:stat, ferner (Peer-)Coaching und Mentoring. Das Sprachenzentrum hat die Zuständigkeit für Deutschkurse ausländischer Promovierender übernommen.

Einen Schwerpunkt des Qualifizierungsprogramms bildet das Feld der Karriereentwicklung. Hier werden Promovierende über ihre akademischen Tätigkeiten hinaus auch auf den Übergang in einen Beruf innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft vorbereitet. Zwischen 2010 und 2013 hat sich die Zahl der Veranstaltungen pro Semester von 54 auf 116 pro Jahr mehr als verdoppelt, die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat sich im selben Zeitraum von rund 400 auf 1.200 verdreifacht.

#### *Mentoring-Programm DREAM*

Das Mentoring-Programm DREAM (Dahlem Research Mentoring) startete im Jahr 2011. Es richtet sich speziell an Doktorandinnen, die beim Übergang von der Promotion ins Berufsleben unterstützt werden. Das einjährige 1:1-Mentoring umfasst auch breit angelegte Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote. Als Mentorinnen und Mentoren betreuten überwiegend Alumni der Freien Universität bislang 48 Doktorandinnen.

#### *Academic Profile Development Program*

Bis 2012 richteten sich Qualifizierungsangebote in erster Linie an Doktorandinnen und Doktoranden, die an einem Promotionsprogramm teilnahmen, wobei bei vorhandener Kapazität Workshops auch Individualpromovierenden offenstanden. Auch Postdocs konnten an einzelnen Veranstaltungen teilnehmen, fanden aber kein eigenständiges Angebot vor. Künftig wird das „Professional Development Program“ für Promovierende durch das im Jahr 2013 entwickelte „Academic Profile Development Program“ ergänzt, das auf promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zugeschnitten ist.

### **Förderung über befristete Professuren**

Das Karrierewege-Modell der Freien Universität umfasst die Förderlinien „Dahlem International Network Junior Research Groups“ und „Dahlem International Network Professorships“. Beide eröffnen herausragenden Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern mit befristeten Professuren die Möglichkeit zu selbstständiger Forschung.

#### *Dahlem International Network Junior Research Groups*

Die Förderlinie Dahlem International Network Junior Research Groups verbindet eine Juniorprofessur mit der Leitung einer Nachwuchsgruppe. Exzellente junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhalten damit in einer frühen Phase ihrer beruflichen Laufbahn die Möglichkeit, eine

eigene Arbeitsgruppe aufzubauen und zu leiten sowie schrittweise Erfahrungen in weiteren mit einer Professur verbundenen Aufgabenfeldern zu sammeln, beispielsweise in der akademischen Lehre und Selbstverwaltung.

Die Förderlinie „Dahlem International Network Professorships“ richtet sich an herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die über eine ausgewiesene Forschungsstärke auf für die Universität strategisch wichtigen Feldern verfügen. Die strukturelle Einbettung der Professuren in bestehende oder potenzielle Profildomänen ist daher ein entscheidendes Förderkriterium.

*Dahlem International  
Network Professorships*

Beide Förderlinien beinhalten neben der Finanzierung der befristeten W-1- oder W-2-Professur Personalmittel für die Einrichtung einer Arbeitsgruppe – in der Regel zwei Doktorandenstellen oder eine Postdoc-Stelle – sowie Mittel zur Ausstattung mit Forschungsinfrastruktur, zum Aufbau und zur Pflege von Netzwerken, zur Anschubfinanzierung von neuen Forschungsvorhaben und für die Möglichkeit, Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler an die Freie Universität einzuladen und mehrmonatige Auslandsaufenthalte im Sinne eines Visitor-Exchange-Programms zu gestalten.

*Ausstattung der Förderlinien*

Die „Dahlem International Network Junior Research Groups“ wurden in zwei universitätsinternen Runden ausgeschrieben; die Einrichtung von insgesamt 20 Gruppen wurde bewilligt. Zentrales Förderkriterium in der ersten Ausschreibungsrunde 2012 war die Kooperation mit regionalen Partnern, gemäß den im Zukunftskonzept dokumentierten Absichtserklärungen über die gemeinsame Einrichtung von Nachwuchsgruppen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Region auf dem Forschungscampus Berlin-Dahlem. Die Nachwuchsgruppen dieser ersten Ausschreibungsrunde wurden gemeinsam mit dem Helmholtz-Zentrum Berlin, dem Max-Planck-Institut für Molekulare Genetik, dem Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte, dem Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, dem Fritz-Haber-Institut der Max-Planck-Gesellschaft und dem Wissenschaftszentrum Berlin eingerichtet, wobei sich die Partner mit bis zu 50 Prozent an der Finanzierung der Nachwuchsgruppen beteiligen.

*Bewilligung von Dahlem International  
Network Junior Research Groups*

Im Rahmen der zweiten Ausschreibungsrunde der Dahlem International Network Junior Research Groups im Jahr 2013 wurde ein Fokus auf die Förderung von Gruppen mit hohem Vernetzungspotenzial innerhalb der Freien Universität sowie innovativem Forschungsgegenstand und -profil gelegt. Antragsberechtigt waren alle hauptamtlichen Hochschullehrerinnen und -lehrer der Freien Universität. Die Dahlem International Network Professorships wurden in derselben Ausschreibungsrunde 2013 vergeben. Vergabekriterium war die hohe forschungsstrategische Relevanz des Themas für die Profilbildung der beantragenden Fachbereiche und Zen-

tralinstiute. In beiden Ausschreibungen wurde ein fachlich begründeter Antrag zu den geplanten Forschungsschwerpunkten der Professuren und ihrer Einbettung in das Forschungsprofil der Freien Universität angefordert; ergänzend hierzu war ein Talent-Scouting zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten vorzulegen. Das sich anschließende zweistufige Auswahlverfahren beinhaltete eine externe Begutachtung der Anträge (Peer-Review) von mindestens zwei meist ausländischen Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern. In einem zweiten Schritt wurden in einer internen Auswahlkommission, zusammengesetzt aus Mitgliedern der Forschungskommission und weiteren Professorinnen und Professoren der Freien Universität, die Anträge zunächst fächergruppenspezifisch und in einem nächsten Schritt fächerübergreifend mit den Mitgliedern des Präsidiums diskutiert und vergleichend bewertet. Hieraus resultierte die finale Förderentscheidung.

Auf die Ausschreibung der Dahlem International Network Junior Research Groups 2013 wurden 19 Anträge aus acht Fachbereichen und drei Zentralinstituten eingereicht; hiervon wurden zehn Anträge aus sechs Fachbereichen und einem Zentralinstitut zur Förderung ausgewählt. Von 19 beantragten Dahlem International Network Professorships, beantragt von acht verschiedenen Fachbereichen und einem Zentralinstitut, wurden neun Anträge aus sechs Fachbereichen und einem Zentralinstitut zur Förderung ausgewählt. Alle Professuren werden im zweiten Quartal 2014 international ausgeschrieben. Die ersten Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren aus der ersten Vergaberunde nahmen im Januar 2014 ihre Tätigkeit an der Freien Universität auf.

*Dahlem International Network  
Junior Research Groups (erste Runde)*

**Theorie des Quantenmagnetismus – Berlin Joint Laboratory**

Initiative: Prof. Felix von Oppen, PhD

Fachbereich Physik

Partner: Helmholtz-Zentrum Berlin

**Berlin Joint Laboratory for Non Equilibrium Physics of Matter**

Initiative: Prof. Dr. Martin Weinelt

Fachbereich Physik

Partner: Helmholtz-Zentrum Berlin

**ERP-Spektroskopie in der Photovoltaik, Berlin Joint Laboratory**

Initiative: Prof. Dr. Robert Bittl

Fachbereich Physik

Partner: Helmholtz-Zentrum Berlin

**Globale Wissensgeschichte**

Initiative: Prof. Dr. Sebastian Conrad  
 Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften  
 Partner: Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte

**Modeling Individual Development in Time**

Initiative: Prof. Dr. Michael Eid  
 Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie  
 Partner: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

**Strukturelle Untersuchung von (Bio-)Makromolekülen und Makromolekularen Komplexen in der Gasphase durch Ionenmobilitäts-Massenspektrometrie**

Initiative: Prof. Dr. Beate Koksch  
 Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie  
 Partner: Fritz-Haber-Institut der Max-Planck-Gesellschaft

**Beziehungsdynamiken und Geschlechterverhältnisse in den Künsten**

Initiative: Prof. Dr. Doris Kolesch  
 Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften  
 Partner: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

**High-Throughput Genomics**

Initiative: Prof. Dr. Knut Reinert  
 Fachbereich Mathematik und Informatik  
 Partner: Max-Planck-Institut für Molekulare Genetik

**Theological Thinking in the Pre-Modern Islamicate World**

Initiative: Prof. Dr. Sabine Schmidtke  
 Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften  
 Partner: Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte

**Entscheidungsfindung unter Risiko**

Initiative: Prof. Dr. Ronnie Schöb, Prof. Dr. Hauke Heekeren  
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaft sowie Erziehungswissenschaft und Psychologie  
 Partner: Wissenschaftszentrum Berlin

*Dahlem International Network  
Junior Research Groups (zweite Runde)*

**Arabic Philology and Textual Practices in the  
Early Modern Period**

Initiative: Prof. Dr. Angelika Neuwirth  
Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

**Clinical Applied Neurosciences**

Initiative: Prof. Dr. Babette Renneberg  
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

**Algebraische Geometrie / Komplexe Analysis**

Initiative: Prof. Dr. Alexander Schmitt  
Fachbereich Mathematik und Informatik

**Quantification of Risk and Uncertainty**

Initiative: Prof. Dr. Christof Schütte  
Fachbereich Mathematik und Informatik

**American Literature and Managerialism, 1875–1925**

Initiative: Prof. Dr. Ulla Haselstein  
Fachbereich John-F.-Kennedy-Institut für Nordamerikastudien

**Umwelt- und Ressourcenpolitik**

Initiative: Prof. Dr. Sven Chojnacki  
Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften

**Political and Discursive Actorhood of International  
Organizations**

Initiative: Prof. Dr. Thomas Risse  
Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften  
Partner: Wissenschaftszentrum Berlin

**Flourescence Single-Molecule Spectroscopy**

Initiative: Prof. Dr. Robert Bittl  
Fachbereich Physik

**Health-IT and Business Model Innovation**

Initiative: Prof. Dr. Martin Gersch  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

**Cognitive and Cooperative Driving for Robotic Autonomous Vehicles**

Initiative: Prof. Dr. Raúl Rojas

Fachbereich Mathematik und Informatik

**Computergestützte Biochemie**

Initiative: Prof. Dr. Frank Noé

Fachbereich Mathematik und Informatik

**Plant Epigenetics**

Initiative: Prof. Dr. Monika Hilker

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

**Premodern Chinese History**

Initiative: Prof. Dr. Klaus Mühlhahn

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

**Medieval German Literature with a Special Focus on Old Yiddish**

Initiative: Prof. Dr. Jutta Eming, Prof. Dr. Elke Koch

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

**Vergleichende Entwicklungspsychologie**

Initiative: Prof. Dr. Hauke Heekeren

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

**Theoretische Molekulare Biophysik**

Initiative: Prof. Dr. Joachim Heberle

Fachbereich Physik

**Interdisciplinary Security Research**

Initiative: Prof. Dr. Jochen Schiller

Fachbereich Mathematik und Informatik

**Global and Area Studies, Social and Cultural Anthropology**

Initiative: Prof. Dr. Verena Blechinger-Talcott, Prof. Dr. Hansjörg Dilger

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften, Politik- und Sozialwissenschaften

*Dahlem International  
Network Professorships*

**Latin American History with a Transregional Focus**

Initiative: Prof. Dr. Stefan Rinke

Lateinamerika-Institut

**Graduierten- und Promotionskollegs**

Neben den strukturierten Promotionsprogrammen, die die Freie Universität anbietet, beteiligen sich Professorinnen und Professoren an den von den großen Förderorganisationen ausgeschriebenen Programmen und an Kooperationen. Beteiligt sind Forscherinnen und Forscher der Freien Universität an Graduiertenkollegs der Deutschen Forschungsgemeinschaft, an Kooperationen mit Instituten der Max-Planck-Gesellschaft im Rahmen von International Max Planck Research Schools sowie an Kooperationen mit Forschungseinrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft und der Leibniz-Gemeinschaft.

*DFG-Graduiertenkollegs*

Im Berichtszeitraum waren sieben Graduiertenkollegs der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) mit Sprecherfunktion der Freien Universität Berlin aktiv. Ein DFG-Graduiertenkolleg, bei dem die Freie Universität die Sprecherfunktion innehat, hat seine Arbeit neu aufgenommen, ein weiteres wurde bewilligt und wird im Herbst 2014 starten. Aktuell bestehen drei der Kollegs als Internationale Graduiertenkollegs. Zusätzlich hat die Freie Universität die Sprecherfunktion für sechs in Sonderforschungsbereiche integrierte Graduiertenkollegs, an sieben weiteren ist sie beteiligt. Zudem ist die Freie Universität in drei Graduiertenkollegs der Charité – Universitätsmedizin Berlin eingebunden. Diese DFG-Graduiertenkollegs wurden im Berichtszeitraum neu bewilligt:

**IGRK 1673 Functional Molecular Infection Epidemiology**

Sprecher: Prof. Dr. Lothar Wieler

Fachbereich Veterinärmedizin

Laufzeit: Oktober 2010 bis März 2015

**IGRK 1823 Human Rights under Pressure**

Sprecher: Prof. Dr. Klaus Hoffmann-Holland

Fachbereich Rechtswissenschaft

Laufzeit: Oktober 2014 bis März 2019

Diese Leibniz-Graduiertenschulen bestehen derzeit:

**Leibniz Graduate School of Molecular Biophysics**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Bernd Reif (Leibniz-Institut für Molekulare Pharmakologie)

Beteiligte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität: Prof. Dr. Ulrike Alexiev, Prof. Dr. Robert Bittl, Prof. Dr. Joachim Heberle, Prof. Dr. Markus Wahl

*Leibniz-Graduiertenschulen*

**Leibniz Graduate School of Dynamics in New Light**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Marc Vrakking (Max-Born-Institut)

Beteiligte Wissenschaftler der Freien Universität: Prof. Dr. Eckart Rühl, Prof. Dr. Martin Weinelt

**Graduate Center of Economic and Social Research**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Helmut Lütkepohl (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung)

Beteiligte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität: Prof. Dr. Giacomo Corneo, Prof. Dr. Philipp Engler, Prof. Dr. Helmut Lütkepohl, Prof. Dr. Dieter Nautz, Prof. Dr. Jürgen Schupp, Prof. Dr. C. Katharina Spieß, Prof. Dr. Viktor Steiner

Die folgenden International Max Planck Research Schools (IMPRS) bestehen derzeit als Kooperationen der Freien Universität mit Max-Planck-Instituten:

**IMPRS for Complex Surfaces in Material Science**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Martin Wolf (Fritz-Haber-Institut der Max-Planck-Gesellschaft)

Beteiligte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität: Prof. Dr. Katharina Franke, Prof. Dr. Beate Paulus, Prof. Dr. Thomas Risse, Prof. Dr. Martin Weinelt

*International Max Planck Research Schools*

**IMPRS for the Life Course: Evolutionary and Ontogenetic Dynamics**

Sprecherschaft: Prof. Dr. Ulman Lindenberger (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung)

Beteiligte Wissenschaftler der Freien Universität: Prof. Dr. Hans Bertram, Prof. Dr. Martin Brunner, Prof. Dr. Michael Eid, Prof. Dr. Hauke Heekeren, Prof. Dr. Arthur M. Jacobs, Prof. Dr. Herbert Scheithauer, Prof. Dr. Ralf Schwarzer

**IMPRS for Infectious Diseases and Immunology**

Sprecher: Prof. Arturo Zychlinsky, PhD (Max-Planck-Institut für Infektionsbiologie)

Beteiligte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität: Prof. Dr. Susanne Hartmann, Dr. Benedikt Kaufer, Prof. Dr. Klaus Osterrieder, Prof. Dr. Lothar Wieler

**IMPRS for Moral Economies of Modern Societies**

Sprecherin: Prof. Dr. Ute Frevert (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung)

Beteiligte Wissenschaftler der Freien Universität Berlin: Prof. Dr. Sebastian Conrad, Prof. Dr. Paul Nolte

*Helmholtz-Gemeinschaft*

Die Helmholtz-Graduiertenschule für Makromolekulare Biowissenschaften zur Erforschung von Biomaterialien ist 2013 neu eingerichtet worden, als Kooperationsprojekt der Freien Universität mit dem Helmholtz-Zentrum Geesthacht in Teltow und der Universität Potsdam. Die Sprecherin der Graduiertenschule ist Prof. Dr. Beate Koksich vom Institut für Chemie und Biochemie der Freien Universität Berlin.

**Strukturierte Promotion**

Als Dacheinrichtung für ausgewählte Promotionsprogramme der Freien Universität wurde bereits 2006 die Dahlem Research School (DRS) gegründet, um die Nachwuchsförderung an der Freien Universität zu bündeln und zu konzentrieren. Mit der Entscheidung in der Exzellenzinitiative 2007 rückte die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses weiter ins Zentrum der universitären Entwicklungsstrategie. Neben der Forschungsförderung und der Internationalisierung bildete die Nachwuchsförderung eine der drei tragenden Säulen des Zukunftskonzepts, in dessen Kontext die DRS, komplementär zu ihrer ursprünglichen Dachfunktion, einen Auftrag als strategisches Zentrum erhielt. Durch die Förderung über die Exzellenzinitiative konnte ein breites Angebot für Promotionsprogramme und deren Doktorandinnen und Doktoranden weiterentwickelt werden. Die Leitung der DRS obliegt seit dem Jahr 2008 Prof. Dr. Peter-André Alt, eine Aufgabe, die er auch nach seiner Wahl zum Präsidenten der Freien Universität im Jahr 2010 beibehielt.

*Wachsende Zahl von Mitgliedsprogrammen in der DRS*

Ein wesentlicher Indikator für den Erfolg der etablierten Dachstruktur für die strukturierte Promotion an der Freien Universität ist die stetig

wachsende Zahl von Mitgliedsprogrammen und deren Einbindung in eine nachhaltige Struktur. Dies ist ablesbar an den inzwischen 25 Mitgliedsprogrammen mit insgesamt mehr als 50 Unterprojekten unterschiedlicher Ausrichtung und Größe – das Spektrum reicht von einer Emmy-Noether-Nachwuchsgruppe bis zu einem Sonderforschungsbereich – die sich in den Mitgliedsprogrammen zu größeren Einheiten zusammenfinden. In dieser Hinsicht beispielgebend ist die Entwicklung der beiden Programme Biomedical Science und Molecular Science der Fachbereiche Veterinärmedizin und Biologie, Chemie, Pharmazie sowie Physik, an denen inzwischen jeweils mehr als 100 Doktorandinnen und Doktoranden beteiligt sind.

Angesichts der hohen Zahl von Mitgliedsprogrammen und wie im Fortsetzungsantrag des Zukunftskonzepts vorgesehen, wurden drei Subject Groups als übergeordnete Struktur in der DRS gebildet. Ihnen wurden die einzelnen Mitgliedsprogramme entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den Fächergruppen Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Natur- und Lebenswissenschaften zugeordnet, wodurch sich differenziertere Möglichkeiten für die Betreuung bei der Entwicklung neuer Initiativen bieten.

#### *Bündelung in Subject Groups*

Mittlerweile sind alle neun durch die Exzellenzinitiative geförderten Graduiertenschulen sowie Graduiertenschulen der Exzellenzcluster der Freien Universität Mitglied der DRS. Dasselbe gilt für die sieben von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Graduiertenkollegs der Freien Universität. Mit dem Graduiertenkolleg Myologie, einem Doppelpromotionsprogramm mit der Université Pierre et Marie Curie in Paris, ist darüber hinaus eines von drei Kollegs der Charité – Universitätsmedizin Berlin der DRS beigetreten. Von den insgesamt zehn Sonderforschungsbereichen der Freien Universität sind acht über die Promotionsprogramme Molecular Sciences, Biomedical Sciences, Plant Sciences sowie Berlin School for Transnational Studies der DRS beigetreten.

Mit dem Ziel, die strukturierte Promotion an der Freien Universität weiter auszubauen, wird unter anderem die Entwicklung fachbezogener Programme unterstützt, die grundsätzlich allen Doktorandinnen und Doktoranden eines Fachbereichs offenstehen sollen. Darüber hinaus wird die Kooperation und Vernetzung mit anderen Hochschulen und außeruniversitären Partnern systematisch ausgebaut.

#### *Ausbau fachbezogener Programme*

Die Gesamtzahl der Doktorandinnen und Doktoranden in DRS-Programmen hat sich bis Dezember 2013 auf knapp 1.300 erhöht, davon sind rund 400 Promovierende an den Partneruniversitäten Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin und Universität Potsdam. Diese Entwicklung belegt die stetig wachsende Zahl an Kooperationsprojekten in der Region Berlin/Potsdam und die gemeinsame Zielsetzung, strukturierte Promotionen zu fördern.

*Qualitätsstandards für Promotionen*

An der DRS wird das bestehende Qualitätsmanagement mit dem Ziel weiterentwickelt, die Qualitätsstandards für strukturierte Promotionen mit den Fachbereichen auf die Individualpromotionen auszuweiten – im Einklang mit einer Empfehlung des International Council der Freien Universität. Mit den Zielvereinbarungen für die Jahre 2013/2014 haben sich sämtliche Fachbereiche verpflichtet, Daten zur Dauer, zur Finanzierung und zur Internationalisierung der Promotion zu erheben und zu versuchen, Informationen über den beruflichen Verbleib und Erfolg der Doktorandinnen und Doktoranden zu erhalten. Die DRS unterstützt die Fachbereiche bei der Umsetzung dieser Ziele und berät sie in Fragen der Qualitätssicherung und Betreuung von Promovierenden.

*Steigerung binationaler Promotionen*

Seit 2011 verantwortet die DRS binationale Promotionen in enger Zusammenarbeit mit dem Center for International Cooperation und berät Initiativen für den internationalen Austausch von Doktorandinnen und Doktoranden sowie Joint-PhD-Programme. Beispielsweise wird derzeit an einem Joint-PhD-Abkommen mit der Hebrew University of Jerusalem gearbeitet, das im Rahmen der strategischen Partnerschaft vorbereitet worden und den Zielen des Karrierewege-Modells verpflichtet ist.

## Wissenschaftliche Nachwuchsgruppen

In Nachwuchsgruppen haben herausragende junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Möglichkeit, selbstständig zu forschen und eigene Arbeitsgruppen aufzubauen. Die unterschiedlichen Förderprogramme sind auf den individuellen Stand der wissenschaftlichen Laufbahn im Hinblick auf Forschungs- und Leitungsqualifizierung zugeschnitten. Im Berichtszeitraum wurden von der Deutschen Forschungsgemeinschaft und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung mehrere neue Nachwuchsgruppen bewilligt. Insgesamt waren 27 drittmittelgeförderte Nachwuchsgruppen tätig. Die folgenden Auflistungen beschränken sich in der Regel auf im Berichtszeitraum neu eingerichtete Nachwuchsgruppen.

Im Rahmen des Emmy-Noether-Programms der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert, haben Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler die Arbeit an folgenden Projekten aufgenommen:

*Emmy-Noether-Programm der DFG*

### **Wechselwirkungen und Topologie in Quantenmaterie: Von frustrierten Magneten zu gebrochenzahligen topologischen Isolatoren**

Projektleiter: Dr. Emil J. Bergholtz

Fachbereich Physik

Laufzeit: März 2013 bis April 2016

**Global Assessment of Vegetation, Photosynthesis and Gross Primary Production through Space Measurements of Chlorophyll Fluorescence**

Projektleiter: Dr. Luis Guanter

Fachbereich Geowissenschaften

Laufzeit: April 2012 bis März 2017

**Funktionelle Konsequenzen von alternativen Spleißen in T-Zellen**

Projektleiter: Prof. Dr. Florian Heyd

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: November 2013 bis März 2014

**Lebensbedingungen in prähistorischer Zeit**

Projektleiterin: Dr. Eva Rosenstock

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

Laufzeit: September 2011 bis August 2014

**Entwicklung mikroskopischer Modelle zur Charakterisierung von Dissipationseffekten bei der Quantenkontrolle chemischer Reaktionen**

Projektleiter: Dr. Jean Christophe Tremblay

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: November 2012 bis Oktober 2017

**Literatur und Architektur (seit dem 18. Jahrhundert): Fallstudien zur Intermedialität der Künste in raumanthropologischer Perspektive**

Projektleiterin: Dr. Julia Albine Weber

Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaften

Laufzeit: Februar 2012 bis Februar 2017

**Maschinelles Lernen und interne Repräsentationen in der Verhaltensplanung, Motorkontrolle und Robotik**

Projektleiter: Prof. Dr. Marc Toussaint

Fachbereich Mathematik und Informatik

Laufzeit: Januar 2011 bis Dezember 2012

**Nuclear and Electronic Dynamics of Microsolvated Biomolecules and Nanoparticle-Biomolecule Hybrid Systems Driven by Tailored Laser Fields**

Projektleiter: Dr. Roland Mitric

Fachbereich Physik

Laufzeit: Januar 2012 bis Dezember 2013

**Die Zukunft in den Sternen: Europäischer Astrofuturismus und außerirdisches Leben im 20. Jahrhundert**

Projektleiter: Dr. Alexander Geppert

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

Laufzeit: Januar 2010 bis Januar 2015

*Nachwuchsgruppe im  
DFG-Forschungszentrum MATHEON*

Außerdem wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft seit 2007 die Nachwuchsgruppe „Computational Molecular Biology“ unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Noé vom Fachbereich Mathematik und Informatik im DFG-Forschungszentrum MATHEON gefördert.

Mehrere Nachwuchsgruppen wurden im Berichtszeitraum vom Bundesministerium für Bildung und Forschung zur Förderung bewilligt:

*Vom Bundesministerium für Bildung und  
Forschung geförderte Nachwuchsgruppen*

**Asian Perceptions of the EU: External Views on the EU as a Civilian Power – India and China in Comparison**

Projektleiterin: Dr. May-Britt U. Stumbaum

Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften

Laufzeit: September 2010 bis August 2014

**Thermo-Nanogele: Neuartige thermoresponsive Nanogele für den zielgerichteten Wirkstofftransport und die kontrollierte Freisetzung von Zytostatika und/oder fluoreszierenden Substanzen**

Projektleiter: Prof. Dr. Marcelo Calderón

Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie

Laufzeit: Dezember 2012 bis November 2016

**Modulare Modellierungsmethoden für Signaltransduktionsnetzwerke (e:Bio – Innovationswettbewerb Systembiologie)**

Projektleiterin: Prof. Dr. Heike Siebert

Fachbereich Mathematik und Informatik

Laufzeit: März 2012 bis Februar 2017

**Neurocomputation and Neuroimaging – Modellierung von somatosensorischer Informationsverarbeitung**

Projektleiter: Prof. Dr. Hauke Heekeren, Dr. Felix Blankenburg

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

Laufzeit: Februar 2012 bis Juli 2012

**Multiskalen-Modellierung von Li-Batterien**

Projektleiter: Dr. Payam Kaghazchi  
 Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie  
 Laufzeit: Januar 2014 bis Dezember 2016

**Modellierung von Methoden für die System Pharmakologie und die Anwendung für HIV-1 (e:Bio - Innovationswettbewerb Systembiologie)**

Projektleiter: Dr. Max von Kleist  
 Fachbereich Mathematik und Informatik  
 Laufzeit: April 2014 bis März 2019

Darüber hinaus haben im Berichtszeitraum begonnen:

**Chemosensitive Staudinger-Reaktionen für die Modifizierung von Peptiden und Proteinen**

Projektleiter: Prof. Dr. Christian Hackenberger  
 Fachbereich Biologie, Chemie, Pharmazie  
 Laufzeit: Dezember 2010 bis September 2013

*Boehringer Ingelheim Stiftung im Rahmen  
 des Perspektiven-Programms für selbst-  
 ständige Nachwuchsgruppenleiter/-innen  
 („Boehringer Plus Drei“)*

**Infektionsimmunologie**

Projektleiterin: Prof. Dr. Susanne Hartmann  
 Fachbereich Veterinärmedizin  
 Laufzeit: Dezember 2011 bis November 2014

*Heisenberg-Professur (DFG)*

**Die Bedeutung sozio-emotionaler Faktoren im schulischen Lernprozess unter Berücksichtigung neurobiologischer Faktoren**

Projektleiterin: Dr. Diana Raufelder  
 Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie  
 Laufzeit: Januar 2011 bis September 2015

*Volkswagen Stiftung:  
 Schumpeter-Fellowships*

Mit dem Jungen Wissenschaftsforum Dahlem wurde eine Plattform für den Austausch und die gemeinsame Ideenentwicklung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler des Forschungscampus Berlin-Dahlem geschaffen. Das Forum fördert die Vernetzung von Juniorprofessorinnen und -professoren, Leiterinnen und Leitern von Nachwuchsgruppen, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Qualifizierungsstellen, Postdoc-Fellows sowie fortgeschrittenen Promovierenden. Das Forum wurde im Juni 2013 eröffnet und lädt zweimal

*Junges Wissenschaftsforum Dahlem*

pro Semester zu einer fächerübergreifenden Diskussionsreihe ein, die sich aktuellen für wissenschaftliche Nachwuchskräfte relevanten Themen widmet. Im Wintersemester 2013 bildeten wissenschaftliche Netzwerke und Fördermöglichkeiten den Schwerpunkt; im Sommersemester 2014 wird der Fokus auf neuen Medien in Forschung und Lehre liegen.

## Lehrqualifizierung

Neben den regulären Informations- und Qualifizierungsangeboten von verschiedenen Einrichtungen der Freien Universität bildete im Berichtszeitraum der Ausbau des Angebots zur Lehrqualifizierung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler einen Schwerpunkt. Die erfolgreiche Antragstellung der Freien Universität im Rahmen der dritten Säule des Hochschulpakts 2020 (vgl. Kap. 2) ermöglichte es der Universität, ihr Qualifizierungsangebot weiterzuentwickeln und auszubauen.

### Hochschuldidaktische Qualifizierung

Unter dem Titel „SUPPORT für die Lehre“ nahm im Februar 2013 ein hochschuldidaktisches Qualifizierungsprogramm für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Juniorprofessorinnen und -professoren die Arbeit auf. Für das Programm wurde an der Arbeitsstelle Lehr- und Studienqualität ein Curriculum entwickelt, das auf einem aus der Lehr-/Lern- und Unterrichtsforschung abgeleiteten und auf den Hochschulkontext übertragenen Modell der Lehrkompetenz basiert. Ziel ist es, die Lehrenden für eine gleichermaßen kompetenz- wie forschungsorientierte Lehre zu qualifizieren.

### Zertifikatsprogramm

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können auf freiwilliger Basis einen Fragebogen zur Erfassung ihrer Lehrkompetenz als Grundlage der Weiterqualifizierung in das Zertifikatsprogramm integrieren. Nach erfolgreichem Absolvieren aller Module wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein hochschuldidaktisches Zertifikat der Freien Universität verliehen. Das Programm besteht aus einem Grundlagenmodul an fünf Tagen und Vertiefungsmodulen an acht Tagen. Am Ende steht ein Semester-Lehrprojekt. Begleitend fertigen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zudem ein Lehrportfolio an. Die Vertiefungsmodule stehen allen Lehrenden der Freien Universität offen.

Mit den hochschuldidaktischen Angeboten im Projekt SUPPORT sollen die Dozentinnen und Dozenten unterstützt werden, ihre Lehrkompetenz systematisch weiterzuentwickeln; gleichzeitig soll mit dem Programm ein Rahmen für den fachübergreifenden Austausch zu Fragen der Lehre sowie für kollegiale Beratung geschaffen werden.

## 5 Internationales

Internationalität stellt seit ihrer Gründung 1948 ein wesentliches Profilmerkmal der Freien Universität Berlin dar. Mit dem zweimaligen Erfolg in der Exzellenzinitiative und der Auszeichnung ihres Zukunftskonzepts einer Internationalen Netzwerkuniversität konnte die Freie Universität ihre Internationalisierungsstrategie deutlich fokussieren. Im Berichtszeitraum sind entscheidende Schritte in der Umsetzung erreicht worden: So wurde das Netzwerk der weltweiten Verbindungsbüros komplettiert, die Internationalisierung in Studium, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Forschung vorangetrieben sowie das Konzept der strategischen Partnerschaften erfolgreich umgesetzt.

### Internationalisierungsstrategie

Die im ersten Zukunftskonzept der Freien Universität 2007 entwickelte Internationalisierungsstrategie wurde durch das 2010 gewählte Präsidium konsequent weiter umgesetzt. Mit dem 2012 erfolgreichen Folgeantrag im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder wurde die Strategie im Wesentlichen fortgesetzt und um Aspekte ergänzt. Bereits im Titel des Zukunftskonzepts – International Network University – spiegelt sich der Anspruch der Universität, in der Internationalisierung und mit den weltweiten Kooperationen eine der führenden Universitäten zu sein. Internationalisierung verfolgt die Freie Universität sowohl aus historischer Verpflichtung als auch als Antwort auf den sich verschärfenden globalen Wettbewerb in der Wissenschaft.

Die Internationalisierungsstrategie der Freien Universität folgt daher drei Hauptzielen: erstens der Sicherung und erstklassigen Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, zweitens der Steigerung der wissenschaftlichen Qualität durch Kooperation mit anderen international führenden Forschungseinrichtungen und drittens der Vorbereitung der Studierenden auf einen zunehmend globalen Arbeitsmarkt durch internationale Curricula und die Ermöglichung interkultureller Erfahrungen. Bei

*Hauptziele der  
Internationalisierungsstrategie*

der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie ist die Universität von folgenden leitenden Prinzipien ausgegangen:

*Prinzipien der  
Internationalisierungsstrategie*

- Internationalisierung von Forschung und Lehre als Bottom-up-Prozess: Die strategische Steuerung der Internationalisierung durch die Universitätsleitung ist so ausgerichtet, dass sie die internationalen Aktivitäten und die Interessen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterstützt, den Bedürfnissen der Studierenden Rechnung trägt und beides mit gesamtinstitutionellen Interessen in Einklang bringt.
- Exzellenz: In diesem Sinne werden internationale Kooperationen in Lehre und Forschung vorrangig dann von der Universität gefördert, wenn sie die wissenschaftliche Qualität steigern. Die Strategie ist darauf angelegt, sich nicht nur den nationalen Wettbewerbern, sondern auch dem Wettbewerb mit den besten Universitäten weltweit zu stellen, exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anzuwerben und den eigenen Standard in Forschung, Lehre und Dienstleistungen weiter zu verbessern.
- Nachhaltigkeit: Um belastbare und dauerhafte Kooperationen zu fördern, werden neue internationale Aktivitäten und Partnerschaften dann unterstützt, wenn sie durch Partnerschaften und gemeinsame Forschungsprojekte sowie durch die Verankerung in mehreren Fachbereichen nachhaltig abgesichert sind.
- Internationalität als Thema: Die Universität unterstützt in besonderer Weise Forschungsvorhaben, die sich mit den globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts auseinandersetzen und die interdisziplinäre Lösungsansätze suchen. In diesen Zusammenhang gehört auch die bundesweit einmalige Konzentration und Förderung der Regionalwissenschaften im Rahmen des Center for Area Studies.
- Globale Verantwortung: Mit dem Fortsetzungsantrag des Zukunftskonzepts hat sich die Universität erneut ihrer Verantwortung in einer globalisierten Welt angenommen. Das gilt beispielsweise für die Mitwirkung am Aufbau von wissenschaftlichen Institutionen in Ländern, die bisher weniger leistungsstark sind und von den Auswirkungen der akademischen Globalisierung – Stichwort „Brain Drain“ – besonders betroffen sind.

*Organisationseinheiten  
der Internationalisierung*

Die Universität verfügt mit dem im Zuge der Exzellenzinitiative eingerichteten Center for International Cooperation (CIC), das als Schnittstelle der sieben Verbindungsbüro dient, sowie der Abteilung für Außenangelegenheiten, die das gesamte Aufgabenspektrum eines International Office erfüllt, über zwei komplementäre Organisationseinheiten. Die Aufgaben, die Organisation der Abläufe und die Etablierung von gemeinsamen Routi-

nen zwischen dem Center for International Cooperation und der Abteilung für Außenangelegenheiten wurden im Berichtszeitraum weiter aufeinander abgestimmt. Perspektivisch wird eine noch stärkere Integration beider Einheiten angestrebt, bei der das CIC weiter eine Katalysatorfunktion übernehmen soll, neue Initiativen anschiebt und bisher wenig entwickelte Felder der internationalen Beziehungen bearbeitet.

Weitere organisationsbezogene Meilensteine bei der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie in den vergangenen vier Jahren waren:

- die Konsolidierung des Netzwerks der Verbindungsbüros,
- die Entwicklung strategischer Partnerschaften,
- die Neuordnung des Center for International Cooperation,
- die Neuordnung der Abteilung für Außenangelegenheiten,
- die Einrichtung eines regelmäßigen Forums für die Internationalisierungsbeauftragten der Fachbereiche.

Der Erfolg der Internationalisierungsstrategie der Freien Universität zeigt sich unter anderem in den Steigerungsraten der Internationalisierungskennzahlen. Im Vergleich mit anderen deutschen Universitäten nahm die Freie Universität bei den folgenden Indikatoren nahezu im gesamten Berichtszeitraum den ersten Platz unter den deutschen Hochschulen ein:

#### *Steigerung der Kennzahlen*

- Zahl der ausländischen Studierenden,
- Zahl der ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden,
- Zahl von ERASMUS-Studierenden und anderen Austauschstudierenden an der Freien Universität,
- Zahl der durch die Alexander von Humboldt-Stiftung geförderten Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler,
- Zahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) und Höhe der eingeworbenen DAAD-Mittel,
- Zahl der an der Universität angesiedelten Education-Abroad-Programme.

Entwicklungspotenzial sieht die Hochschulleitung beim Angebot von Studiengängen in englischer Sprache oder einer anderen Fremdsprache, bei Studiengängen mit Doppelabschlüssen, bei Studiengängen mit obligatorischen Auslandssemestern, bei der Einwerbung von Forschungsgeldern außerhalb Deutschlands sowie beim Anwerben von ausländischen Professorinnen und Professoren. Hier gehört die Freie Universität im bundesdeutschen Vergleich noch zum Mittelfeld, was auch auf die Besoldungssituation im Land Berlin zurückzuführen ist und einen Wettbewerbsnachteil darstellt (vgl. Kap. 6).

#### *Entwicklungspotenzial*

*Studierendenmobilität*

Während die Schwerpunkte der Internationalisierung bis 2012 vor allem auf der Forschung und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses lagen, wird der internationalen forschungsorientierten Lehre im weiterentwickelten Zukunftskonzept ein höherer Stellenwert eingeräumt (vgl. Kap. 1). In diesem Sinne ist die Universität darum bemüht, ihren Studierenden vermehrt die Möglichkeit zu bieten, Erfahrungen im Ausland zu sammeln und Kompetenzen durch die Bewältigung von kulturellen und akademischen Herausforderungen in einem internationalen Umfeld zu gewinnen. Dies gilt insbesondere für die Bachelorstudierenden, für die eine erhöhte Mobilität angestrebt wird. Die steigenden Zahlen der Studierenden mit einem Auslandsaufenthalt zeigen erste Erfolge, die über die Umsetzung der Zielvereinbarungen 2013/2014 mit den Fachbereichen weiter ausgebaut werden sollen. Bereits zum Wintersemester 2012/2013 wurden zwei Studiengänge mit integrierten Auslandsaufenthalten eingerichtet: die Bachelorstudiengänge Integrierte Japanstudien und Integrierte Koreastudien, die jeweils innerhalb des vierjährigen Studiums einen einjährigen Auslandsaufenthalt an einer japanischen oder koreanischen Partneruniversität vorsehen.

*Anwerben ausländischer Studierender*

Das Anwerben von ausländischen Studierenden konzentrierte sich in den vergangenen Jahren stark auf Masterprogramme. Der mit dem demografischen Wandel in Europa einhergehende Wettbewerb um die besten Talente rückt diese Qualifikationsstufe in besonderer Weise in den Blick, da Masterprogramme eine entscheidende Rolle beim Anwerben ausländischer Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler spielen. Aus diesem Grund schreibt die Universität über das CIC seit 2011 jährlich Mittel aus, um die Entwicklung innovativer, international orientierter Masterprogramme zu fördern. So konnte die Zahl der Masterprogramme, die hauptsächlich auf Englisch unterrichtet werden, vom Wintersemester 2011/2012 von 16 auf derzeit 22 gesteigert werden.

Wichtiger Bestandteil der Internationalisierungsstrategie der Freien Universität ist die Etablierung und der Ausbau der strukturierten Promotion. Die Dahlem Research School als Dacheinrichtung der strukturierten Doktorandenprogramme setzt dabei die Qualitätsstandards. Bei einem Anteil von mehr als 25 Prozent an ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden an der Universität insgesamt und mehr als 30 Prozent in den strukturierten Programmen ist die Frage nach einer Steigerung des Anteils von ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden nicht länger zentral. Im Mittelpunkt stehen nun Fragen, wie ausländische Forscherinnen und Forscher an der Betreuung von Promotionen beteiligt, wie Programme an erfolgreiche ausländische Formate (Stichwort: Fast Track) angeglichen und wie Doktorandinnen und Doktoranden noch früher und stärker in internationale Netzwerke eingebunden werden können.

## Das Netzwerk der Verbindungsbüros

Die Weiterentwicklung und Konsolidierung des Netzwerks der Verbindungsbüros, das seit Mitte 2010 die sieben Standorte Kairo, Moskau, Neu-Delhi, New York, Peking und São Paulo sowie Brüssel umfasst, gehörte im Berichtszeitraum zu den Kernaufgaben der Internationalisierung. Mit dem auf der Arbeit der Verbindungsbüros gründenden „Embassy Model of Internationalization“ hat die Freie Universität die Internationalisierung von Forschung und Lehre so systematisch und konsequent vorangetrieben wie kaum eine andere deutsche Hochschule.

Die im Bericht 2007 bis 2010 ausführlich beschriebenen Aufgaben der Verbindungsbüros sind je nach Wissenschaftsstandort, Tradition und Kontext unterschiedlich gelagert. Während in einigen Ländern das Anwerben von Doktorandinnen und Doktoranden im Mittelpunkt steht, ist in anderen Regionen oder Ländern die Unterstützung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Freien Universität und ihrer Projekte vor Ort zentral. Gemeinsam ist allen Büros, dass sie die Sichtbarkeit und Präsenz der Universität und ihrer Angebote in der jeweiligen Region erhöhen, die Austauschpartnerschaften der Universität pflegen und erweitern, die Alumni-Arbeit ausbauen sowie die Möglichkeiten, die diese Länder und deren Organisationen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität bieten, bekannter machen. Eine Sonderrolle spielt das Brüsseler Büro, das ausschließlich auf die Fördermöglichkeiten der Europäischen Union fokussiert ist. Im Folgenden wird ein stark komprimierter Überblick über die regionalen Arbeitsschwerpunkte der Verbindungsbüros im Berichtszeitraum gegeben.

Das Büro in Kairo hat sich bereits unmittelbar nach der ägyptischen Revolution 2011 mit Veranstaltungen innerhalb des Transformationsdialogs engagiert. Daraus entstanden im Rahmen der deutsch-ägyptischen Transformationspartnerschaft mehrere aus Drittmitteln finanzierte Projekte der Politikwissenschaft, der Frauenförderung und des Studierendenaustausches. Als erste Volluniversität mit einer Vertretung in Kairo gilt die Freie Universität als eine der Wegbereiterinnen des vom DAAD geführten Deutschen Wissenschaftszentrums (DWZ), an dessen Eröffnung im November 2012 sie im Rahmen des Transformationsdialogs mit mehreren Referentinnen und Referenten sowie Beiträgen teilnahm. Seit 2013 arbeitet das Büro an der Ausweitung seines Aktionsradius in die weitere Nahost-Region.

Für das Verbindungsbüro Moskau war 2011/2012 das Deutsch-Russische Wissenschaftsjahr von besonderer Bedeutung. Die Freie Universität beteiligte sich daran mit zahlreichen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten wissenschaftlichen Projekten und war im Mai 2012

*Sieben Verbindungsbüros weltweit*

*Aufgaben der Verbindungsbüros*

*Verbindungsbüro Kairo*

*Verbindungsbüro Moskau*

Gastgeberin der von beiden Wissenschaftsministern besuchten Abschlusskonferenz des bilateralen Jahres in Berlin. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten des Moskauer Büros liegt insgesamt auf Präsentationen im europäischen Teil Russlands zum Studien- und Forschungsangebot der Freien Universität. Darüber hinaus unterstützt es die Entwicklung bilateraler Masterprogramme, zum Beispiel in der Kommunikations- und der Rechtswissenschaft mit der Staatlichen Universität Sankt Petersburg und dem Staatlichen Moskauer Institut für Internationale Beziehungen (MGIMO).

#### *Verbindungsbüro Neu-Delhi*

Die Zahl der Doktorandinnen und Doktoranden aus Indien hat sich im Berichtszeitraum von 23 auf 54 verdoppelt. Um diesen Trend noch zu beschleunigen, wurde mithilfe des Büros das Inspire-Programm ins Leben gerufen, mit dem ausgewählte indische Masterstudierende für ein naturwissenschaftliches Forschungspraktikum an die Freie Universität kommen, um idealerweise später als Doktorandin oder als Doktorand zurückkehren zu können. Durch die Verbindung mit dem indischen Inspire-Programm zur Förderung von Hochbegabten verspricht sich die Universität einen Anreizeffekt. Im Rahmen des Deutsch-Indischen Jahres 2011/2012 engagierte sich das Büro vor allem durch die Beteiligung an der vom Deutschen Wissenschafts- und Innovationshaus organisierten Indo-German Urban Mela – einer Wissenschaftsmesse – in Mumbai, Chennai und Delhi.

#### *Verbindungsbüro New York*

Eine zentrale Aufgabe des gemeinsam mit der Ludwig-Maximilians-Universität München betriebenen New Yorker Büros ist die (Rück-)Gewinnung von deutschen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern aus den USA. Zu diesem Zweck betreut das Büro jedes Jahr zusammen mit Berliner Kolleginnen und Kollegen die MIT-Messe European Career Fair in Boston sowie das vom DAAD organisierte GAIN-Netzwerktreffen und die Jahreskonferenzen in San Francisco, die sich als wichtige Informationsbörsen für diese Gruppe etabliert haben. Daneben steht die Betreuung der zahlreichen US-Partnerschaften im Vordergrund, die durch ihre hohe Anzahl von sehr nachgefragten Austauschplätzen eine wichtige Rolle für die Internationalisierungsstrategie der Universität spielen.

#### *Verbindungsbüro Peking*

Die Zusammenarbeit mit dem China Scholarship Council (CSC) bildet eine kontinuierliche Kernaufgabe des chinesischen Büros: Vom akademischen Jahr 2010/2011 bis 2013/14 wurden insgesamt 158 Doktorandinnen und Doktoranden mit Regierungsstipendien gewonnen. Sie kommen überwiegend für gesamte Promotionsprojekte nach Berlin. Die Freie Universität ist damit mit Abstand die erfolgreichste deutsche Universität in diesem Programm. Eine weitere Hauptaufgabe des Büros ist neben der Anbahnung neuer wissenschaftlicher Projekte die Betreuung der strategischen Partnerschaft mit der Peking-Universität. Weil die Arbeit des Büros für die zahlreichen China-Aktivitäten der Universität von hohem Nutzen

ist, wird es seit Beginn der zweiten Förderperiode der Exzellenzinitiative aus dem Haushalt der Universität finanziert.

Im Zentrum der Arbeit des Büros in Brasilien stand die Zusammenarbeit mit dem 2011/2012 initiierten Stipendienprogramm der brasilianischen Regierung „Wissenschaft ohne Grenzen“, das Doktorandinnen und Doktoranden sowie Bachelorstudierenden der naturwissenschaftlichen und technischen Fächer einen Auslandsaufenthalt ermöglichen soll. Hierzu wurde eine große Anzahl von Bildungs- und Hochschulmessen mit dem Ziel besucht, die Freie Universität als führende Universität auch in den Natur- und Lebenswissenschaften besser bekannt zu machen. Erste Erfolge dieser Aktivitäten zeigen sich daran, dass seit dem Wintersemester 2013/2014 deutlich mehr brasilianische Stipendiatinnen und Stipendiaten an die Freie Universität gekommen sind. Darüber hinaus organisierte das Büro eine Reihe von wissenschaftlichen Veranstaltungen mit Professorinnen und Professoren der Freien Universität im Rahmen des Deutsch-Brasilianischen Jahres 2013/2014.

*Verbindungsbüro São Paulo*

Die Sonderstellung des Brüsseler Büros ergibt sich aus seinem Auftrag, europäische Forschungs Kooperationen auszubauen und zu unterstützen. Im Zentrum der Arbeit des Büros standen deshalb die individuelle Beratung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie die Begleitung der Vorbereitung auf das achte europäische Forschungsrahmenprogramm „Horizon 2020“. Hierzu gehörte neben großem Engagement des Büros für eine bessere Berücksichtigung der Geistes- und Sozialwissenschaften die Organisation von themenbezogenen Workshops zur Mobilisierung und Unterstützung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Freien Universität für eine Beteiligung am achten Rahmenprogramm. Seit 2014 ist das Büro in Brüssel an die Forschungsabteilung mit dem Ziel angebunden, seine Rolle für die Forschungsförderstrategie der Europäischen Union weiter zu stärken.

*Verbindungsbüro Brüssel*

Organisatorisch wurden die Büros vor Ort in der Regel zunächst an die Außenstellen des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) angebunden, wodurch sich für die Büros zusätzliche Möglichkeiten hinsichtlich Dienstleistungen, Informationsbeschaffung und Sichtbarkeit ergaben. In New York, São Paulo und Neu-Delhi sind die Büros dadurch bestens in die Aktivitäten der Deutschen Wissenschafts- und Innovationshäuser und in Kairo in die des Deutschen Wissenschaftszentrums eingebunden. Inzwischen hat der DAAD angekündigt, dass die Praxis der Einstellung und „Ausleihe“ von ortsansässigen Beschäftigten an deutsche Hochschulen nicht länger umsetzbar sei. Deshalb hat sich die Freie Universität 2013 in Indien als ausländische rechtliche Körperschaft registrieren lassen – als erste deutsche wissenschaftliche Einrichtung überhaupt – und kann inzwischen selbst

*Organisatorische Anbindung*

vor Ort Personal einstellen. Auch das Modell der Entsendung ins Ausland wurde erprobt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort zu beschäftigen.

Die inneruniversitäre Zusammenarbeit zwischen den Verbindungsbüros und den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie dem CIC und der Abteilung für Außenangelegenheiten hat sich seit 2010 hervorragend entwickelt. Die Büroleitungen kennen – zumeist persönlich – alle in ihrer Region tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, fragen regelmäßig das Interesse an Kooperationen ab, unterstützen bei Kontaktaufnahmen und Veranstaltungen und vergrößern so systematisch ihren Kreis an Ansprechpartnern – in Berlin wie vor Ort. Bei Fragen zu Austauschprogrammen oder Partnerschaften werden die Büroleitungen von der Abteilung für Außenangelegenheiten unterstützt. Von besonderer Bedeutung für die Zusammenarbeit sind die regelmäßigen Aufenthalte der Büroleiterinnen und Büroleiter an der Freien Universität sowie deren jährliches Treffen in Berlin. Rund um dieses Treffen werden zahlreiche regionalspezifische Termine und bilaterale Termine mit Professorinnen und Professoren sowie Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung wahrgenommen.

## Strategische Partnerschaften und Kooperationen

### *Strategische Partnerschaften (Primary Partnerships)*

Im Fortsetzungsantrag des Zukunftskonzepts wurde neben den Verbindungsbüros die Entwicklung strategischer Partnerschaften als weitere zentrale Maßnahme definiert, um die internationalen Aktivitäten der Universität systematisch auszubauen. Die Auswahl der Partner richtet sich nach der Intensität der gemeinsamen Aktivitäten einerseits und der Qualität der Forschungsleistung und des Wissenschaftsstandorts andererseits. Bislang wurden mit drei international renommierten Universitäten solche Primary Partnerships vereinbart: mit der Hebrew University of Jerusalem und der Peking-Universität 2011 und mit der Staatlichen Universität Sankt Petersburg 2012. Die Pflege der Partnerschaften wird seitens der Freien Universität mit jährlich 50.000 Euro pro Institution aus Mitteln des Zukunftskonzepts unterstützt. Diese neuen Partnerschaften sollen alle Aspekte des Universitätslebens umfassen, insbesondere aber auf die Nachwuchsförderung und daher auf folgende Aktivitäten fokussieren:

- strukturierter Austausch von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Gastdozenturprogramme,
- gemeinsame (Nachwuchs-)Forschergruppen,
- gemeinsame Studiengänge und Promotionsprogramme,
- Studierendenaustausch auf Bachelor-, Master- und Promotionsebene,
- gemeinsame Symposien, Summer Schools und Workshops.

Neben den drei genannten strategischen Partnerschaften sind weitere Partnerschaften mit europäischen und nordamerikanischen Universitäten in Vorbereitung. Insgesamt sollen diese Partnerschaften in den kommenden Jahren auf sechs bis acht ausgebaut werden.

Neben den strategischen Partnerschaften pflegt die Freie Universität sogenannte Hauptpartnerschaften, die eine herausgehobene Kooperation in einem fachlichen Schwerpunkt beinhalten. Gegenwärtig gibt es diese Form der Zusammenarbeit mit einem Netzwerk aus fünf koreanischen Forschungsuniversitäten, dem KoreaNet, wie auch mit der Tokio-Universität. Beide Partnerschaften dienen hauptsächlich der Unterstützung der neu gegründeten Graduiertenschule East Asian Studies.

Am Beispiel der Hebrew University of Jerusalem zeigt sich, was durch die Kooperation zweier leistungsstarker Partner, ein aktives Management der Beziehungen und die Bereitstellung von zusätzlichen finanziellen Mitteln in Form einer jährlichen Ausschreibung für bilaterale Projekte erreicht werden kann: Etwa 60 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Fachbereiche der Freien Universität Berlin und der Hebrew University of Jerusalem arbeiten inzwischen aktiv im Rahmen der Partnerschaft zusammen. Seit 2011 konnten zahlreiche gemeinsame Projekte und Initiativen in Forschung und Lehre mit externer Finanzierung durch unterschiedliche Förderer erfolgreich etabliert werden, darunter beispielsweise:

*Strategische Partnerschaft mit der Hebrew University of Jerusalem*

- das erste deutsch-israelische Internationale Graduiertenkolleg der Deutschen Forschungsgemeinschaft „Human Rights under Pressure: Law, Ethics and Politics“ (Federführung: Prof. Dr. Klaus Hoffmann-Holland),
- das Masterprogramm „Intellectual Encounters of the Islamicate World“ (Federführung: Prof. Dr. Sabine Schmidtke),
- die German Literature Lecture Series in Jerusalem in Kooperation mit der Axel Springer Stiftung (Federführung: Prof. Dr. Susanne Zepp),
- ein gemeinsames Projekt in der Lehrkräfteausbildung „Remembrance and Public History – History Cultures in Israel and Germany“ (Federführung: Prof. Dr. Martin Lücke),
- diverse Forschungsprojekte in den Geistes- und Sozialwissenschaften (zum Beispiel „A Collection of Texts on Jews and Judaism on Perishable Material from Egypt: 330 BCE to 700 CE“) und den Naturwissenschaften (zum Beispiel „Multiple Time Scales of Signals and Noise in the Motor Hierarchy“),
- diverse jährlich stattfindende Workshops und Summer Schools für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler (zum Beispiel zu Mathematik, Internationale Beziehungen, Islamwissenschaft und Geowissenschaften).

Regelmäßig halten sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu Forschungs- und Lehraufenthalten an der jeweiligen Partneruniversität auf; an der Freien Universität waren es etwa die international renommierte Preisträgerin der Alexander von Humboldt-Stiftung Prof. Sarah Stroumsa sowie Prof. Mordechai Kremnitzer. Seit 2013 arbeiten die beiden Universitäten daran, gemeinsame Promotionsabschlüsse zu ermöglichen und ein gemeinsames Postdoc-Programm zu etablieren, das 2014 in eine Testphase gehen soll. Aktuell wird ebenfalls ein von beiden Seiten gespeister Fonds zur Anschubfinanzierung neuer gemeinsamer Forschungsprojekte etabliert.

Mit den Partneruniversitäten der Freien Universität Berlin in Sankt Petersburg und in Peking ist die Entwicklung noch nicht vergleichbar weit fortgeschritten, wobei die strategische Zusammenarbeit mit beiden Universitäten auf einem insgesamt niedrigeren Kooperationsniveau begann. Gleichwohl gibt es auch mit diesen Partnern bereits eine beachtliche Reihe neuer Lehr- und Forschungsk Kooperationen, beispielweise gemeinsame Studiengänge in der Kommunikations- und in der Wirtschaftswissenschaft, die durch Anschubfinanzierung aus dem Zukunftskonzept ermöglicht worden sind.

#### *Themengebundene strategische Netzwerke*

Neben den strategischen Partnerschaften und Hauptpartnerschaften wurde auch die Entwicklung von themengebundenen strategischen Universitätsnetzwerken auf Fachebene im Ausland unterstützt. Ein Beispiel hierfür ist das strategische Netzwerk „Principles of Cultural Dynamics“, das mit Unterstützung des CIC vom Dahlem Humanities Center aufgebaut und aus Mitteln des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes finanziert wird. Das Netzwerk ermöglicht Synergien in der Forschung und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Partner sind die international renommierten geisteswissenschaftlichen Zentren an der Harvard University, der Johns Hopkins University, der École des Hautes Études en Sciences Sociales (Paris), der Chinese University of Hong Kong und der Hebrew University of Jerusalem.

#### *Universitätskooperationen*

Die Attraktivität der Stadt Berlin und der im Jahr 2012 bestätigte Exzellenzstatus der Freien Universität Berlin führte zu einem stetig wachsenden Interesse anderer Einrichtungen an Partnerschaftsverträgen, Delegationsbesuchen und Schulungen zu Hochschulmanagement und Universitätsverwaltung. Wurden in der expansiven Phase in den Jahren 2007 bis 2010 mehr als 40 neue Universitätsverträge geschlossen, so lag der Schwerpunkt seit 2011, auch mit Rücksicht auf personelle Ressourcen, stärker auf Konsolidierung und Ausbau der bereits bestehenden Partnerschaften. In diesem Zeitraum wurden 23 neue Kooperationsvereinbarungen geschlossen.

Region	Institution	Land
Asien	Zhejiang University	China
	Anna University	Indien
	International Institute of Information Technology Bangalore	Indien
	Indian Institute of Technology Madras	Indien
	Pondicherry University	Indien
	Tel Aviv University	Israel
	International Christian University	Japan
	American University of Beirut	Libanon
	King Saud University	Saudi-Arabien
	National University of Singapore	Singapur
	University of Peradeniya, Kandy	Sri Lanka
	Sabancı Üniversitesi	Türkei
Europa	Adam Mickiewicz University Poznań	Polen
	Taras Shevchenko National University of Kyiv	Ukraine
	Yuri Fedkovych Chernivtsi National University	Ukraine
Latein- und Südamerika	Colégio Visconde de Porto Seguro	Brasilien
	Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Brasilien
	Universidade Estadual de Campinas	Brasilien
	Pontificia Universidad Javeriana	Kolumbien
	Universidad Nacional de Colombia	Kolumbien
Nordamerika	McGill University	Kanada
	University of British Columbia	Kanada
	Wellesley College	USA

### Übersicht neuer Kooperationsvereinbarungen im Berichtszeitraum

## Ausländische Doktorandinnen und Doktoranden sowie Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler

Die Anwerbung besonders talentierter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem Ausland ist ein Eckpfeiler der Internationalisierungsstrategie der Freien Universität. Wie sehr die Universität damit erfolgreich war, zeigt ein Vergleich in der Entwicklung der absoluten Zahlen der Doktorandinnen und Doktoranden aus dem Ausland an der Freien Universität mit anderen deutschen Exzellenzuniversitäten: Nach Angaben des Statistischen Bundesamts lagen im Wintersemester 2007/2008 die Universität Heidelberg mit 785, die Freie Universität Berlin mit 664, die Universität Göttingen mit 627 und die Humboldt-Universität mit 599 eingeschriebenen ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden noch relativ dicht beieinander. Bis zum Wintersemester 2012/2013 verdoppelte

*Steigende Zahl der Doktorandinnen und Doktoranden*

sich die Zahl der ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden an der Freien Universität mit 1.219 nahezu. Die Freie Universität setzte sich damit deutlich an die Spitze vor den folgenden Universitäten Heidelberg (947), Göttingen (939) und Humboldt-Universität (919).

Die Verbindungsbüros der Freien Universität haben einen signifikanten Anteil an diesem Erfolg. Im Berichtszeitraum ist die Steigerungsrate bei Doktorandinnen und Doktoranden aus Brasilien, China, Indien, Ägypten, Russland und Nordamerika dreimal so hoch wie bei der Gesamtheit aller anderen Länder. Aus diesen sechs Regionen kommen mit knapp 340 Promovierenden mehr als ein Viertel aller ausländischen Doktorandinnen und Doktoranden. Selbst bei den Bachelor- und Masterstudierenden, die nicht im Fokus der Aktivitäten der Büros stehen, ist deren Arbeit quantitativ deutlich sichtbar: Während die Anzahl der ausländischen Studierenden aus anderen Ländern seit sieben Jahren konstant ist, ist sie aus den Ländern der Verbindungsbüros von 786 auf 1108 gestiegen.

*Stipendien des  
China Scholarship Council*

Ein besonders erfolgreiches Beispiel der Bemühungen um qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ist die Zusammenarbeit mit dem China Scholarship Council (CSC). Im Rahmen eines Sonderprogramms der chinesischen Regierung vergibt der CSC jährlich rund 6.000 Auslandsstipendien zur Promotion. Die Freie Universität unterhält seit 2008 eine privilegierte Kooperationsbeziehung mit dem CSC, die 2012 erneuert wurde. Sie erleichtert es der Universität, qualifizierte Doktorandinnen und Doktoranden mit einem Regierungsstipendium aus China für ein Promotionsstudium zu gewinnen. Professorinnen und Professoren aus allen Fachbereichen der Universität bieten jährlich Promotionsplätze für chinesische Bewerberinnen und Bewerber an. Dabei geht es entweder um ein- bis zweijährige Forschungsaufenthalte im Rahmen einer Promotion an der chinesischen Herkunftshochschule oder um bis zu vierjährige Forschungsaufenthalte für eine Vollpromotion. Das Verbindungsbüro in Peking übernimmt die Kommunikation des Angebots sowie die Vermittlung und Auswahl. Seit 2009 ist die Zahl der CSC-Stipendiatinnen und -stipendiaten an der Freien Universität kontinuierlich gestiegen. Inzwischen studieren mehr als 150 Doktorandinnen und Doktoranden mit einem solchen Stipendium an der Freien Universität. Von 2014 an vergibt der CSC ergänzend Regierungsstipendien für die Postdoc-Phase.

*Berlin Program for Advanced German  
and European Studies*

Die Freie Universität fördert mit dem „Berlin Program for Advanced German and European Studies“ jährlich zehn bis zwölf nordamerikanische Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler der Geistes- und Sozialwissenschaften, die zu Deutschland und Europa forschen. In Kooperation mit der German Studies Association (GSA), der größten nord-

amerikanischen Wissenschaftsvereinigung, deren Mitglieder sich mit der Geschichte, Literatur, Kultur, Politik und Wirtschaft deutschsprachiger Länder befassen, bietet das Programm vielversprechenden jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Möglichkeit, in einer der wichtigsten Wissenschaftsregionen Europas zu forschen, ihre Forschung an der Freien Universität Berlin zur Diskussion zu stellen und sich zu vernetzen. Die zahlreichen Alumni des Programms, die mehrheitlich als Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer an bedeutenden nordamerikanischen Universitäten tätig sind, tragen mit ihrer Forschung und Lehre sowie ihren Publikationen maßgeblich zum Verständnis von Deutschland und Europa in Nordamerika bei. 2011 feierte das Programm sein 25-jähriges Bestehen mit einer Alumni-Konferenz, die seit 2012 durch Summer Workshops ihre Verstetigung findet. Neben dem alljährlichen Alumni-Panel auf der GSA-Jahrestagung vertieft das Programm seit 2013 seine Zusammenarbeit mit der GSA durch eine Distinguished Lecture einer herausragenden Wissenschaftlerin oder eines herausragenden Wissenschaftlers an der Freien Universität Berlin.

Die Zahl der von der Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH-Stiftung) geförderten Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler gilt traditionell als einer der wichtigsten Indikatoren für die Forschungsstärke einer deutschen Universität. In den Jahren 2011 und 2012 konnte die Freie Universität mit 114 und 118 Aufenthalten eine nie zuvor erreichte Anzahl von Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Preisträgerinnen und Preisträgern der Stiftung erreichen und sich damit deutschlandweit an die Spitze setzen. Selbst bei intensiven Anstrengungen wird es jedoch kaum möglich sein, eine derart hohe Zahl über einen längeren Zeitraum zu halten. Hinzu kam, dass die Stiftung die Gesamtzahl der individuellen Förderungen deutlich reduzieren musste, mit dem Ergebnis, dass im Jahr 2013 lediglich 64 Geförderte an der Freien Universität forschen konnten. Um auch weiterhin eine große Zahl von Stipendiatinnen und Stipendiaten für die Freie Universität gewinnen zu können, hat die Universitätsleitung mit den Fachbereichen dieses Ziel in den Zielvereinbarungen 2013/2014 verankert.

*Von der Alexander von Humboldt-Stiftung  
geförderte Gastwissenschaftlerinnen und  
Gastwissenschaftler*

## Austauschprogramme und Studierendenaustausch

Das Direktaustauschprogramm konnte im Berichtszeitraum sowohl in Bezug auf die Zahl der Partneruniversitäten als auch in Bezug auf die Zahlen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer weiter ausgebaut werden. Neue Partneruniversitäten sind insbesondere in Lateinamerika und Russland hinzugekommen. Die von den Studierenden der Freien Universität am stärksten

*Direktaustauschprogramm*

nachgefragte Zielregion ist weiterhin Nordamerika. Hier konnten sowohl in Kanada durch eine neue Partnerschaft mit der University of British Columbia als auch durch eine Ausweitung des Austauschs mit der University of California und der University of Minnesota die verfügbaren Plätze erhöht werden. Somit stehen für Studierende der Freien Universität in Nordamerika rund 90 Studienplätze zur Verfügung, davon 25 mit Stipendien für den Lebensunterhalt bei gleichzeitigem Erlass der Studiengebühren.

Da Plätze im Direktaustauschprogramm nur auf der Basis von Gegenseitigkeit eingerichtet werden können, ist eine weitere Steigerung der Austauschplätze von der Attraktivität der Freien Universität für Studierende dieser Partneruniversitäten abhängig. Hierzu können Faktoren wie die fachliche und organisatorische Betreuung an der Freien Universität, Unterbringungsmöglichkeiten, Plätze in Sprachkursen sowie weitere Serviceleistungen, zum Beispiel die Ausstellung von fremdsprachigen Transcript of Records, gezählt werden.

Akademisches Jahr	Outgoing	Incoming
2011/2012	146	243
2012/2013	167	234
2013/2014	187	257

#### **Entwicklung der Austauschzahlen: Studierende im Direktaustausch**

**ERASMUS** Das ERASMUS-Programm erfreut sich unter den Studierenden weiter großer Beliebtheit. Wie allgemein an deutschen Hochschulen beobachtbar ist, werden die insgesamt zur Verfügung stehenden Austauschplätze durch die von Deutschland ins Ausland reisenden Studierenden (Outgoings) nicht ausgeschöpft. Die Freie Universität veranstaltet Informationstage und bietet verschiedene andere Informationsformate an, um mehr Studierende dazu zu bewegen, für einen Teil ihres Studiums ins Ausland zu gehen. Zusätzlich wurden im Berichtszeitraum die Serviceangebote für Bewerberinnen und Bewerber deutlich verbessert, zum Beispiel durch die Einführung eines universitätsweiten einheitlichen Online-Bewerbungsformulars und die Bündelung sämtlicher Fachbereichsinformationen zum Programm auf einer zentralen Website. Eine genaue statistische Auswertung des ERASMUS-Programms wird seit Herbst 2013 online von der Abteilung für Außenangelegenheiten bereitgestellt.

Besonders begrüßenswert ist eine 2011 gegründete studentische Initiative an der Freien Universität zur Betreuung von ERASMUS-Studierenden, die für ein oder zwei Semester an die Universität kommen. Die lokale ERASMUS-Initiative erhält seitdem Fördermittel vom DAAD, mit deren

Hilfe sie ein Semesterprogramm anbietet, innerhalb dessen die neuen Studierenden unter anderem deutsche Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Berlin und die Umgebung kennenlernen können. Auch der von Studentinnen und Studenten getragene Internationale Club der Freien Universität engagiert sich weiterhin mit umfangreichen Angeboten für die Belange ausländischer Studierender an der Universität.

Innerhalb des ERASMUS-Austauschs von Dozentinnen und Dozenten stieg die Mobilität von 35 im Jahr 2010/2011 auf 58 im Jahr 2012/2013. Der positive Trend hält an, da Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler das Angebot verstärkt als Chance nutzen, auf diese Weise internationale Berufserfahrung zu sammeln. Langjährige ERASMUS-Koordinatorinnen und -Koordinatoren der Fachbereiche nutzen die Kurzzeitdozentur, um Partnerschaften zu intensivieren und genaue Absprachen über die Austauschmodalitäten zu treffen.

Das Angebot der Personalmobilität für Universitätsangestellte der Verwaltung wird seit einigen Jahren vom ERASMUS-Team in der Hochschule bekannt gemacht und beworben. Im Berichtszeitraum entstanden erste regelhafte Ansätze in einigen Fachbereichen, Personal auf diesem Wege im Ausland weiterzubilden. Die in den beiden zurückliegenden Jahren vom ERASMUS-Team veranstaltete International Week ist ein besonderes Format, um mehr Personal zu einem Auslandsaufenthalt zu bewegen; zugleich dient es der verstärkten internationalen Sichtbarkeit der Freien Universität Berlin. Während der beiden International Weeks (2012: „Exchange Programs as Core Elements of Internationalization in Higher Education“; 2013: „International Perspectives from Freie Universität Berlin“), zu der Vertreterinnen und Vertreter der International Offices von Partnerhochschulen in Europa eingeladen wurden, sowie auf individueller Basis wurde die Freie Universität im Rahmen der ERASMUS-Personalmobilität im Berichtszeitraum mehr als 100 Kolleginnen und Kollegen europäischer Partnerhochschulen vorgestellt.

Als eine von 15 Universitäten und Fachhochschulen deutschlandweit entsendet die Freie Universität Berlin eine Mitarbeiterin in das sogenannte ERASMUS-Expertenteam, das andere Hochschulen und den DAAD in Fragen zur Programmgestaltung und -organisation berät.

*ERASMUS-Austausch von  
Dozentinnen und Dozenten*

*Personalmobilität für  
Verwaltungsangestellte*

Akademisches Jahr	Outgoing	Incoming
2010/2011	570	968
2011/2012	552	1.053
2012/2013	564	1.014

**Entwicklung der Austauschzahlen: Studierende im ERASMUS-Programm**

Akademisches Jahr	ERASMUS-Vereinbarungen	Partnerhochschulen	Länder
2011/2012	1.045	331	30
2012/2013	1.087	337	31
2013/2014	1.022	328	31

### Entwicklung der Partnerschaften

#### Erasmus Mundus Action 2

Das Programm „Erasmus Mundus Action 2“ der Europäischen Union bietet Bachelor- und Masterstudierenden sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Möglichkeit für kurz- und langfristige Studien- und Forschungsaufenthalte an einer der europäischen Partneruniversitäten innerhalb eines Konsortiums. Die Freie Universität Berlin hat sich im Berichtszeitraum an 31 Konsortien mit Indien, Südostasien, China, dem Arabischen Raum, dem Iran, Südafrika, Nordafrika, dem westlichen Balkan sowie der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (ohne Russland) beteiligt. Seit 2010 wurden an der Freien Universität insgesamt 267 Stipendiatinnen und Stipendiaten über das Erasmus-Mundus-Action-2-Programm gefördert. Davon haben 220 ein Stipendium an der Freien Universität Berlin wahrgenommen, 47 Stipendiatinnen und Stipendiaten waren zu einem Studien- oder Forschungsaufenthalt an einer der Partneruniversitäten im Drittland. Die Stipendiatinnen und Stipendiaten verteilen sich wie folgt auf die Qualifikationsstufen: Bachelor: 57, Master: 82, Promotion: 55, Post-doc-Phase: 38, Professuren: 35.

#### PROMOS

Das PROMOS-Programm für mehr Mobilität von deutschen Studierenden wurde 2010 vom DAAD eingeführt; es ersetzte die bis dahin geförderten individuellen Kurzstipendienprogramme in den Kategorien Studienaufenthalt, Aufenthalt zur Vorbereitung von Bachelor- und Masterarbeiten, Praktika außerhalb Europas, Sprach- und Fachkurse sowie Gruppen- und Wettbewerbsreisen. Seitdem vergibt die Freie Universität Berlin zweimal jährlich Förderungen in allen Kategorien, für alle Fachrichtungen und in alle Regionen. Transparenz bei der Auswahl wird durch ein spezifisches Auswahlverfahren und den wissenschaftlichen PROMOS-Beirat gewährleistet, dem der Vizepräsident für Internationales vorsitzt.

Jahr	PROMOS des DAAD	PROMOS-Programm der Freien Universität	Gesamt
2010	100	–	100
2011	175	41	216
2012	135	142	277
2013	145	160	305

### PROMOS-Entwicklung: geförderte Personen

Das Förderprogramm erfreut sich großer Beliebtheit: Wegen der großen Zahl sehr guter Bewerberinnen und Bewerber und um regulär immatrikulierte Studierende aus dem Ausland zu fördern, die keine DAAD-Mittel erhalten, ergänzt die Freie Universität das Fördervolumen mit durchschnittlich 280.000 Euro im Jahr.

Das Stipendienprogramm der brasilianischen Regierung „Ciencia sem Fronteiras“ („Wissenschaft ohne Grenzen“) wurde im Jahr 2011/2012 ins Leben gerufen. Bis 2014 werden darüber jährlich etwa 30.000 Stipendien an brasilianische Studierende sowie Doktorandinnen und Doktoranden für weltweite Auslandsaufenthalte vergeben. Das Programm sieht ein- bis zweisemestrige Aufenthalte für Studierende auf dem Undergraduate Level sowie Teil- und Vollpromotionen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften vor. Die Freie Universität beteiligt sich seit Beginn des Programms mit Studien- und Promotionsangeboten unter besonderer Beteiligung des Verbindungsbüros in São Paulo. Die Marketingaktivitäten des Büros spiegeln sich in der kontinuierlich gestiegenen Zahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum 25 Personen zu Studienaufenthalten in den Fächern Mathematik, Informatik, Physik, Chemie und Veterinärmedizin aufgenommen. Im Rahmen des Programms kamen zudem 19 Doktorandinnen und Doktoranden (Teil- und Vollzeitmodell) an die Freie Universität.

*Brasilianisches Programm  
„Wissenschaft ohne Grenzen“*

Im Rahmen des Programms „Berlin Consortium for German Studies“ bietet die Columbia University in New York zusammen mit weiteren sogenannten Ivy-League-Universitäten ihren Studierenden die Möglichkeit zu ein- oder zweisemestrigen Studienaufenthalten in Berlin. In dem seit 1995 von der Abteilung für Außenangelegenheiten betreuten Programm besuchen jährlich etwa 30 US-amerikanische Studierende Lehrveranstaltungen in den Geistes- und Sozialwissenschaften an der Freien Universität Berlin, machen sich mit dem Ausbildungssystem einer deutschen Hochschule vertraut und erweitern ihre Deutsch- und Landeskenntnisse. Im Gegenzug stellt das Berlin Consortium Studierenden der Freien Universität Studienplätze an den US-amerikanischen Partneruniversitäten zur Verfügung.

*Berlin Consortium for German Studies*

Die „BetreuungsInitiative Deutsche Auslands- und PartnerSchulen“ (BIDS) des DAAD fördert die Zusammenarbeit der Deutschen Schulen im Ausland mit deutschen Hochschulen, um den Studien- und Forschungsstandort Deutschland unter diesen deutschsprachigen Bewerberinnen und Bewerbern bekannt zu machen und für ihn zu werben. Hierzu dienen Hochschulbesuche von Schülergruppen, Unterstützung in der Bewerbungsphase, eine enge Zusammenarbeit mit dem Studienkolleg sowie sogenannte Motivationsstipendien, die an Absolventinnen und Absolventen von deutschen Auslandsschulen vergeben werden, wenn sie sich für ein

*Deutsche Auslands- und Partnerschulen*

*FUBiS – Internationale Sommer-  
und Winteruniversität*

Studium an der Freien Universität Berlin entscheiden. Im Berichtszeitraum wurden 52 Stipendien vergeben.

Die „Freie Universität Berlin Internationale Sommer- und Winteruniversität“ (FUBiS) ist ein akademisches Programm, das zweimal jährlich mit einer Dauer von vier Semestern im Summer-Term und drei Semestern im Winter-Term bis sechs Wochen stattfindet. In beiden Terms werden im Laufe eines Jahres etwa 30 Deutsch-Sprachkurse auf fünf Niveaustufen und 20 verschiedene Fachkurse aus verschiedenen Themengebieten angeboten. Die Fachkurse umfassen Kunstgeschichte, Politikwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft und Literatur. Im Sommer 2014 wird erstmals Mathematik in das Angebot aufgenommen und somit ein Akzent in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) gesetzt. Im Durchschnitt werden an der Freien Universität Berlin im Jahr 550 FUBiS-Studierende betreut.

Im Berichtszeitraum hat FUBiS das Netzwerk an internationalen Partnerinstitutionen gepflegt und kontinuierlich erweitert, wozu auch die Verkürzung des Winterdurchlaufs beigetragen hat, durch die Überschneidungen mit den Semesterzeiten vieler ausländischer Hochschulen vermieden werden konnten. Nach wie vor bestehen die meisten Kooperationen mit nordamerikanischen Universitäten. Seit einiger Zeit kommt darüber hinaus eine verstärkte Nachfrage aus dem asiatischen Raum, zum Beispiel aus den Ländern China, Taiwan (National Taiwan University und National Taiwan Normal University), Japan (International Christian University) und Südkorea (Seoul National University).

Neben den regulären FUBiS-Durchgängen wurde von 2010 bis 2012 das „FUBiS on Demand“-Projekt „Discover Germany“ angeboten. In Kooperation mit der Deutsch-Amerikanischen Fulbright-Kommission und der University of Kentucky (USA) – unterstützt von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung – konnte das Programm in den drei bewilligten Förderjahren erfolgreich an der Freien Universität Berlin angeboten werden. Das Programm ermöglichte es Studierenden aus Bevölkerungsschichten, die weniger häufig einen Auslandsaufenthalt antreten, an einem deutsch-amerikanischen Studienaustausch teilzunehmen. Jährlich wurden 20 bis 22 Studierende der University of Kentucky für das vierwöchige Programm ausgewählt. Die Stipendiatinnen und Stipendiaten belegten während ihres Aufenthalts sowohl einen Deutsch-Sprachkurs als auch einen Grundlagenkurs zu deutscher Geschichte und Politik und nahmen an einem umfangreichen Rahmenprogramm teil.

*Freie Universität Berlin  
European Studies Program*

Ebenfalls sehr erfolgreich entwickelte sich im Berichtszeitraum das „Freie Universität Berlin European Studies Program“ (FU-BEST), das weiterhin steigende Teilnehmerzahlen verzeichnet: 201 Teilnehmerinnen und

Teilnehmer im Jahr 2010, 255 im Jahr 2011, 263 im Jahr 2012 und 264 im Jahr 2013. Als Auslandsprogramm ist FU-BEST insbesondere für Nordamerika konzipiert und daher den amerikanischen Vorlesungszeiten angepasst. Besonders qualifizierte Teilnehmende können im Anschluss unter bestimmten Voraussetzungen im regulären Sommersemester an der Freien Universität Berlin studieren. Der Lehrplan sieht die Teilnahme an einem verpflichtenden Deutschkurs und an zwei bis vier Fachkursen vor. Analog zu FUBiS wird auch das FU-BEST-Programm vom Herbst 2014 an um einen Mathematikkurs ergänzt. Die Studierenden erhalten Punkte nach dem European Credit Transfer System, die an der Heimatuniversität angerechnet werden. Sie nehmen an einem Rahmenprogramm teil, das landeskundliche Aktivitäten und kulturelle Angebote bietet, darunter auch Wochenexkursionen in verschiedene Städte Europas.

Renommiertere Universitäten wie die University of California, die University of North Carolina, die University of Maryland und die American University zählen bereits seit der Anfangsphase zu Konsortialpartnern des Programms. In jedem Jahr kommen neue Partner hinzu, zum Beispiel die Northeastern University im Jahr 2011, die University of Denver im Jahr 2012 sowie die University of Richmond und Loyola University Maryland im Jahr 2013. Insgesamt gibt es derzeit Kooperationsverträge mit 18 Universitäten und Colleges in den USA.

Im Berichtszeitraum wurden diverse Kurzzeit-Austauschprogramme und internationale Kurzzeitprojekte für Studierende organisiert und begleitet. So nahmen Delegationen von Studierenden der Freien Universität an den UNICA Student Conferences 2010 in Rom an der Universität La Sapienza zum Thema „Europe through Students' Eyes“ und 2012 an der Universität Oslo zum Thema „The Ideal European University“ teil. Mit ausgewählten Universitäten fanden im Rahmen verschiedener Programme zur Steigerung der Auslandsmobilität Kurzaustausche statt, zum Beispiel mit der Université Pierre et Marie Curie in Paris und der Sabanci University in Istanbul. Im Auftrag verschiedener Förderinstitutionen wurden Besuchsprogramme für spezielle Gruppen organisiert, etwa im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ein vierwöchiges naturwissenschaftliches Intensivprogramm für eine Gruppe israelischer Schülerinnen und Schüler, die in Israel mit einem Forschungspreis ausgezeichnet wurde.

*Weitere Kurzzeit-Austauschprogramme*

## Service für ausländische Studierende

Die internationale Studierendenmobilität ist als Aufgabengebiet seit 2011 in den Info-Service Studium der Zentraleinrichtung Studienberatung und Psychologische Beratung integriert. Dabei übernimmt der Info-Service

*Anlaufstelle für Austauschstudierende*

für die ins Ausland wechselnden Studierenden eine Wegweiserfunktion. Für die aus dem Ausland an die Freie Universität kommenden Studierenden ist der Info-Service per E-Mail und Telefon oder persönlich die erste Anlaufstelle für sämtliche Fragen der Organisation des Studiums. Da der Info-Service mit dem Backoffice der Studienberatung, in dem die Verwaltungsabläufe nun gebündelt werden, in ständigem Kontakt steht, können die Anfragen schneller beantwortet werden; die Servicequalität für die Austauschstudierenden konnte dadurch noch einmal deutlich gesteigert werden.

Diese Entwicklung findet seine Fortsetzung im Studierenden-Service-Center, das im August 2014 in einem Neubau in der Iltisstraße 4 bezogen wird (vgl. Kap. 9). Auf diese Weise rücken die Service-Einheiten enger zusammen, und die Arbeitsabläufe können noch besser strukturiert und koordiniert werden. In diesem Sinne ist auch geplant, weiteren Service-Einheiten im neuen Service Center mobile Büros für Beratungsangebote zur Verfügung zu stellen.

#### *Moveon-Datenbank*

Bereits im Jahr 2009 wurde die Moveon-Datenbank zur Verwaltung des ERASMUS-Programms eingeführt. Im Berichtszeitraum wurden alle von der Abteilung für Außenangelegenheiten verwalteten Mobilitätsprogramme in die Datenbank integriert, sodass Kennzahlen und Statistiken jederzeit erstellt werden und die Programme untereinander Informationen austauschen können.

Mithilfe der Moveon-Datenbank werden alle Austauschmöglichkeiten auf einer Website dargestellt, was Studierenden und Lehrenden die Suche nach passenden Angeboten erleichtert. Außerdem können mithilfe der Datenbank ERASMUS-Bewerbungen online eingegeben werden. Künftig sollen für alle Austauschprogramme Online-Bewerbungen möglich sein und so die Organisation der Programme effizienter gestaltet werden. Außerdem ist vorgesehen, Mobilitätsbeauftragten, ERASMUS-Projektleitungen und International Offices an den Fachbereichen für eine effizientere Steuerung vor Ort Zugänge zur Datenbank einzuräumen.

#### *Transcript of Records*

Die rund 1.700 Austauschstudierenden, die durchschnittlich ein oder zwei Semester an der Freien Universität verbringen, benötigen nach Beendigung ihres Studienaufenthalts in der Regel ein individuelles Zeugnis in englischer Sprache über die erbrachten Leistungen, da sie nicht an die Studienordnungen der Freien Universität gebunden sind und Kurse in verschiedenen Fächern und an unterschiedlichen Fachbereichen belegen. Um Unklarheiten bei der Ausstellung künftig zu vermeiden, sollen die Abläufe gemeinsam analysiert und gebündelt werden, insbesondere, um das Transcript of Records innerhalb eines angemessenen Zeitraums nach Abschluss der Gastsemester erstellen zu können.

Die Anerkennung im Ausland erbrachter Studienleistungen nach transparenten Kriterien ist nicht nur an der Freien Universität ein zunehmend wichtiges Thema, das mit Beginn einer neuen Generation europäischer Mobilitätsprogramme und der Rechenschaftspflicht gegenüber Drittmittelgebern zusätzlich an Bedeutung gewinnt. Gemeinsam haben der Vizepräsident für Studium und Lehre und der Vizepräsident für Internationales deshalb im November 2013 eine universitätsweite Veranstaltung zum Thema „Steigerung der Studierendenmobilität – Anerkennung im Ausland erbrachter Studienleistungen“ angeboten, bei der die an der Freien Universität Berlin geltenden Grundlagen für die Anerkennung vorgestellt und verschiedene Verfahren und Herausforderungen diskutiert wurden. Im Nachgang wird das Referat Internationale Studierendenmobilität auf der zentralen Website alle Informationen zu Kriterien und Abläufen in der Anerkennung von Leistungen an den Fachbereichen bereitstellen.

*Anerkennung im Ausland  
erbrachter Leistungen*

## Internationale Alumni-Arbeit

Die internationale Alumni-Arbeit steht im Kontext der allgemeinen Alumni-Betreuung der Freien Universität. Einen Schwerpunkt bildet seit Herbst 2012 das sogenannte Forscher-Alumni-Programm, das vom Alumni-Büro organisiert wird. Das Konzept der Freien Universität wurde von der Alexander von Humboldt-Stiftung mit 130.000 Euro prämiert. Mit diesen Mitteln konnten einerseits ehemalige Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, sogenannte Forscher-Alumni, erneut an die Freie Universität eingeladen, andererseits wissenschaftliche Nachwuchskräfte in die Netzwerke ihrer Betreuerinnen und Betreuer eingebunden werden. Im Rahmen von zwei Ausschreibungsrunden konnten vier Workshops unter Beteiligung von Forscher-Alumni in den vier Focus Areas Center für Area Studies, Dahlem Humanities Center, Dahlem Centre of Plant Sciences und Functional Materials at the Nanoscale veranstaltet und insgesamt 18 Nachwuchskräfte gefördert werden. Sie kamen entweder auf Empfehlung von Ehemaligen an die Freie Universität oder gingen von der Universität zu Forscher-Alumni ins Ausland. Die Projektförderung der Stiftung endete im März 2014. Eine Weiterführung des Programms wird angestrebt.

*Forscher-Alumni-Programm*

Ein weiterer wichtiger Schritt war die regelmäßige Einbindung von ausländischen Alumni aus den zahlreichen internationalen Austauschprogrammen der Freien Universität, beispielsweise des ERASMUS- und des Erasmus-Mundus-Action-2-Programms. Auch diese Personen sind für die Freie Universität wichtige Multiplikatoren im Ausland. Für sie und andere Alumni wird seit Dezember 2012 ein International Newsletter in englischer Sprache herausgegeben. Der Newsletter informiert vierteljährlich über

*Alumni-Arbeit der Verbindungsbüros*

ausgewählte Themen rund um die Freie Universität. Als Pendant erhalten alle Alumni im deutschsprachigen Raum ebenfalls seit Dezember 2012 den monatlichen Newsletter des Online-Magazins campus.leben.

In besonderer Weise werden Alumni der Länder betreut, in denen die Freie Universität Verbindungsbüros unterhält. Über die Büros werden Alumni regelmäßig zu Veranstaltungen mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Freien Universität eingeladen; fast alle Büros bieten einmal im Jahr ein eigens für Alumni konzipiertes Treffen an. Zusätzlich zu den Informationsangeboten des Alumni-Teams in Berlin bieten die Büros in Kairo, Neu-Delhi, Peking und São Paulo einen eigenen regionalen Newsletter an, mit dem die Alumni regelmäßig über alle für ihre Länder wichtigen Entwicklungen an der Freien Universität informiert werden.

*Alumni-Plus*

Die Förderung durch das DAAD-Programm Alumni-Plus zum Ausbau der Betreuung und Bindung ausländischer Alumni ermöglichte im Berichtszeitraum mehrere fachbezogene internationale Alumni-Projekte der Freien Universität. Die Antragsteller werden durch das Alumni-Büro beraten und bei der Vorbereitung und Prüfung des Antrags begleitet. Im Zeitraum 2012 bis 2013 unterstützte das Alumni-Büro vier Drittmittelprojekte in der Antragsphase, die alle bewilligt wurden.

## Internationales Engagement

*Internationaler Freiheitspreis*

Die Freie Universität zeichnet seit dem Jahr 2007 Personen von weltweiter Bedeutung aus, die sich politisch, gesellschaftlich oder wissenschaftlich um die Freiheit verdient gemacht haben. Mit dem Freiheitspreis würdigt die Universität das Eintreten für einen der weltweit wichtigsten Werte, dem die Universität durch ihre Geschichte in besonderer Weise verpflichtet ist und der ihr Selbstverständnis in Forschung und Lehre bis heute prägt.

Im Berichtszeitraum wurde der Freiheitspreis an zwei international bedeutende Persönlichkeiten verliehen: Im Jahr 2010 wurde die frühere irische Präsidentin und UN-Hochkommissarin für Menschenrechte Mary Robinson für ihren Einsatz für Freiheit, Gerechtigkeit und Menschenrechte geehrt. Im Jahr 2013 wurde der Pianist und Dirigent Daniel Barenboim für sein Engagement für Versöhnung und Frieden, insbesondere für seine Bemühungen um den Dialog im Nahen Osten, ausgezeichnet. Zu den Preisträgern der vergangenen Jahre gehören die Friedensnobelpreisträger Kim Dae-jung und Desmond Tutu.

*Scholars at Risk*

Die Freie Universität ist seit Januar 2012 und damit als erste deutsche Hochschule Mitglied der an der New York University beheimateten Organisation „Scholars at Risk Network“. Das Netzwerk setzt sich für den Schutz der akademischen Freiheit ein – der Freiheit von Lehre und Forschung

ohne Diskriminierung, Zensur, Einschüchterung oder Gewalt. Es vermittelt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die in ihrer Heimat bedroht und verfolgt werden, vorübergehend an Hochschulen und Forschungszentren in sicheren Staaten. Dem Netzwerk gehören mehr als 350 Hochschulen auf allen Kontinenten und Tausende von Fördermitgliedern an. In Europa sind vor allem Hochschulen aus dem Vereinigten Königreich, Norwegen und den Niederlanden beteiligt.

Im Februar 2013 konnte durch Vermittlung des Verbindungsbüros der Freien Universität in New York eine Literaturwissenschaftlerin aus dem Iran an der Universität aufgenommen und mit einem dreijährigen Promotionsstipendium unterstützt werden.

Neben der Aufnahme bedrohter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wirbt die Freie Universität in internationalen Hochschulvereinigungen, etwa im Netzwerk der europäischen Hauptstadtuniversitäten UNICA, dafür, dass weitere Hochschulen dem Netzwerk beitreten. In einem internationalen „Seminar on Academic Freedom“ an der Freien Universität im März 2013 wurde unter anderem mit fünf weiteren deutschen Hochschulen über die Gründung eines Deutschen Chapters innerhalb des Netzwerks beraten.



## 6 Institutionelle Rahmenbedingungen

Es gab hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen im Berichtszeitraum auf mehreren Ebenen zahlreiche Änderungen, für deren Umsetzung an der Freien Universität zum Teil sehr umfangreiche Arbeitsprozesse erforderlich waren. Diese ergaben sich beispielsweise aus der Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes sowie des Lehrkräftebildungsgesetzes, den Verhandlungen und dem Abschluss des Hochschulvertrags für die Jahre 2014 bis 2017, verbunden mit den Finanzierungsmechanismen, sowie Veränderungen zur Tarifgestaltung. Die Umsetzung des neuen Tarifrechts für die Beschäftigten der Freien Universität stellte für die Verwaltung eine besondere Herausforderung dar, die jedoch vorbildlich bewältigt wurde. Andere Arbeitsprozesse werden über einen längeren Zeitraum laufen, wie die für die Umsetzung der Hochschulvertragsverpflichtungen.

Um die sich aus dem novellierten Berliner Hochschulgesetz und den Hochschulverträgen ergebenden Verpflichtungen an den strategischen Zielen der Universität ausgerichtet erfüllen zu können, werden an der Freien Universität insbesondere Zielvereinbarungen und die leistungsbezogene Mittelvergabe als etablierte Steuerungsinstrumente genutzt. Diese internen Steuerungsinstrumente orientieren sich auch an den externen Finanzierungsmechanismen für die Universität, um Zuschussreduzierungen zu vermeiden.

In der Gesamtschau ist festzustellen, dass die auf verschiedene Bereiche der Universität wirkenden Veränderungen zu deutlichen finanziellen Mehrbelastungen für die Freie Universität geführt haben oder noch führen werden, die nicht durch angepasste Landeszuschüsse kompensiert werden. Die Universitätsleitung hat sich daher im Berichtszeitraum eingehend für eine Schließung der Lücke in der Grundfinanzierung eingesetzt, im Rahmen der Verhandlungen mit dem Land Berlin, aber auch in nationalen Gremien wie der Hochschulrektorenkonferenz.

*Finanzielle Mehrbelastungen*

### Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes

Die Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes (BerlHG) im Jahr 2011 hat für die Freie Universität Berlin – wie auch für die anderen Berliner Hochschulen – einen veränderten gesetzlichen Rahmen geschaffen. Die

*Vermehrte Detailsteuerung*

Novelle hat in der Gesamtperspektive zwar keine weitreichenden Veränderungen herbeigeführt, beinhaltet aber nach Jahren des Vertrauens – welches durch die Fähigkeit der Hochschulen zu Autonomie und Selbststeuerung klar bestätigt wurde – einen wiedererstarkten Anspruch staatlicher Detailregulierung in die Hochschulen hinein. Daneben führt die an zahlreichen Stellen eingeführte Detailsteuerung von Strukturen und Planungsprozessen zu Mehrbelastungen in den Universitätshaushalten. Dazu gehören Punkte, die politisch wünschenswert sein mögen, zum Beispiel der Ausbau des Teilzeitstudiums, die erweiterten Zugangsmöglichkeiten für beruflich Qualifizierte zum Studium oder den weiteren Ausbau des universitären Beratungsangebots. Deren Umsetzung wird jedoch die äußerst angespannte Haushaltslage der Hochschulen verschärfen, da für die zusätzlichen Aufgaben keine weiteren Landeszuschüsse vorgesehen wurden.

#### *Keine Stärkung der Autonomie*

Die Landeskonferenz der Rektoren und Präsidenten der Berliner Hochschulen (LKRP) und die Freie Universität Berlin haben ihre Positionen gegenüber dem Gesetzgeber frühzeitig begründet und mehrfach dargelegt. Diese blieben jedoch im weiteren Gesetzgebungsverfahren größtenteils unberücksichtigt. So wurde eine Chance für den Wissenschaftsstandort Berlin vertan, die Autonomie der Hochschulen innerhalb eines gesetzten Rahmens zu stärken, sodass diese in den Stand versetzt werden, flexibel und in Einklang mit dem Profil der Hochschule auch unter schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen auf Herausforderungen zu reagieren und profilschärfend zu handeln. Es wäre beispielsweise wünschenswert gewesen, mit der Novelle das Berufungsrecht an die Hochschulen zu übertragen – entsprechend bestehender Regelungen in anderen Bundesländern – und auf den Vergaberahmen für die Besoldung der Professorinnen und Professoren zu verzichten, um einen Standortnachteil Berlins auszugleichen.

#### *Neue Beschäftigungskategorien*

Mit der Novellierung hat der Landesgesetzgeber zwei neue Beschäftigungskategorien eingeführt, mit Verweis auf eine dadurch zu erreichende Qualitätssteigerung in der Lehre. Sowohl der neue Typus der Hochschuldozentin und des Hochschuldozenten als auch der der wissenschaftlichen Mitarbeiterin und des wissenschaftlichen Mitarbeiters mit dem Schwerpunkt in der Lehre sollen eine Lehrverpflichtung von 18 beziehungsweise 22 Lehrveranstaltungsstunden erfüllen. In den Verhandlungen mit dem Land konnte erreicht werden, dass sie auch andere Aufgaben wahrnehmen können, beispielsweise in der Forschung oder im Rahmen der Studienreform.

Sehr frühzeitig hatte sich die Hochschulleitung der Freien Universität mit den anderen LKRP-Mitgliedern eindeutig gegen diese neuen Beschäftigungskategorien positioniert. Zum einen ist die konkrete Gestaltung der Arbeitsverhältnisse weiterhin ungeklärt; zum anderen ist die Höhe des Lehrdeputats nicht geeignet, in wissenschaftlichen Fächern die Lehre zu

verbessern. Es ist auch zu befürchten, dass kapazitätswirksame Beschäftigungen nach diesem Stellentypus in der Folge zu einer Verschlechterung des Betreuungsverhältnisses für die Studierenden führen würden.

Die von den Berliner Hochschulen geäußerten Einwände gegen diesen neuen Stellentypus blieben im Gesetzgebungsverfahren leider weitgehend unberücksichtigt. Auch angesichts des Umstands, dass der Landesgesetzgeber auch fast drei Jahre nach Inkrafttreten der Novelle noch keine erkennbaren Anstrengungen unternommen hat, den notwendigen rechtlichen Rahmen für diese Beschäftigungskategorien zu schaffen – es wurde bisher nicht einmal die notwendige Anpassung der Lehrverpflichtungsverordnung vorgenommen –, und es im Übrigen den Hochschulen überlässt, die neuen Beschäftigungsverhältnisse rechtlich auszugestalten, hat sich das Präsidium der Freien Universität bisher gegen Einstellungen nach dem neuen Stellentypus ausgesprochen.

## Hochschulverträge

Für den überwiegenden Teil des Berichtszeitraums bildete der Hochschulvertrag für die Jahre 2010 bis 2013 zwischen dem Land Berlin und der Freien Universität Berlin die Grundlage für die Gestaltung des Verhältnisses zum Land und die Festlegung der finanziellen Zuschüsse. Ebenfalls in den Berichtszeitraum fiel die Verhandlung des Hochschulvertrages für die Jahre 2014 bis 2017.

Kernthemen des Hochschulvertrages 2010 bis 2013 waren unter anderem:

*Hochschulvertrag 2010 bis 2013*

- Ausbau wettbewerbsfähiger und wirtschaftlicher Strukturen der Berliner Hochschulen in Lehre und Studium, in Forschung und Entwicklung sowie in der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und der wissenschaftlichen Weiterbildung; dies umfasste insbesondere die zweite Runde der Exzellenzinitiative;
- die Neugestaltung des Modells zur Bemessung des konsumtiven Zuschusses nach Indikatoren;
- Weiterentwicklung des Bologna-Prozesses und der Mechanismen zur Qualitätsverbesserung in der Lehre;
- Stärkung der Lehrkräftebildung;
- Beitrag der Hochschulen zur Profilierung der Region als Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort;
- Weiterentwicklung von Chancengleichheit, Gender-Mainstreaming und Diversity-Management;
- Verstärkung der europäischen Dimension und Verstetigung der internationalen Ausrichtung.

*Exzellenzinitiative und  
Hochschulpakt 2020*

*Kerngedanken der Hochschulverträge*

Als große Aufgaben waren auf Basis dieses Hochschulvertrages die zweite Runde der Exzellenzinitiative und die Umsetzung des Hochschulpaktes 2020 mit der Ausweitung der Aufnahmekapazitäten zur Absicherung des sogenannten doppelten Abiturjahrgangs umzusetzen. Zum Jahr 2010 erfolgte außerdem die Rückkehr in den Tarifvertrag der Länder mit den Anforderungen, Tarifentwicklungen mitzuvollziehen.

Ein Kerngedanke der Hochschulverträge seit ihrer Einführung ist die stärkere Planungssicherheit für die Hochschulen. Sie ist eine notwendige Voraussetzung für die vorausschauende und nachhaltige Steuerung und Entwicklung des Wissenschaftssystems; dies bedeutet insbesondere wirtschaftliche Stabilität und klare Perspektiven in Bezug auf die Zuschüsse. Ein weiterer Kerngedanke ist es, den Strukturplan von 2004 zu finanzieren und abzusichern. Beide Elemente waren für die Konstruktion des Hochschulvertrages 2010 bis 2013 konstituierend. Im Gegenzug gibt es eine (wachsende) Erwartung an die Leistungen, die die Hochschulen zu erbringen haben.

Insgesamt ist es der Freien Universität gelungen, die maximal zur Verfügung stehenden Zuschüsse „zu verdienen“, indem sie die entsprechenden Leistungskennzahlen weitgehend erreicht hat. Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass die Ressourcen und die Infrastruktur der Universität bis an den Rand der Belastungsgrenze und darüber hinaus ausgeschöpft wurden. Besonders deutlich wird dies bei den Studierendenzahlen. Ein wesentlicher Indikator des Finanzierungsmodells war die Zahl der Studierenden im 1. Hochschulsesemester. Dieser Indikator wurde in Berlin gewählt, um den Fördermechanismus des Bundes, den Hochschulpakt 2020 für zusätzliche Studienplätze, wirken zu lassen. Infolge der Verkürzung der Schuljahre bis zum Abitur musste eine sehr hohe Zahl von zusätzlichen Studienplätzen für den doppelten Abiturjahrgang angeboten werden. Der Indikator „Zahl der Studierenden im 1. Hochschulsesemester“ sollte in Berlin einen Anreiz setzen, die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger erheblich zu steigern. Dieser Zuwachs wurde durch Bundesmittel je zusätzliche Studienanfängerin und je zusätzlichen Studienanfänger oberhalb einer Basislinie gefördert. Diese Bundesmittel wurden als Bestandteil des konsumtiven Zuschusses an die Hochschulen weitergegeben. Allerdings reichten diese Zuschuss-Aufwüchse lediglich aus, die Finanzierung des Strukturplans mit Tarif- und Preissteigerungen abzusichern, oder anders formuliert: Um die Umsetzung des Strukturplans zu finanzieren, musste die Freie Universität über ihre Kapazitäten hinaus Studienanfängerinnen und -anfänger aufnehmen, da die Finanzierung des Strukturplans vom Land Berlin nur noch mithilfe der Bundesmittel geleistet werden konnte.

Im Berichtszeitraum wurde der Hochschulvertrag für die Jahre 2014 bis 2017 verhandelt. Die Kernthemen dieses Hochschulvertrages haben sich im Vergleich zum Vertrag für die Jahre 2010 bis 2013 nicht grundsätzlich verändert. Weitere wichtige Punkte in den Verhandlungen waren:

*Hochschulvertrag 2014 bis 2017*

- die Höhe der Zuschüsse und deren Absicherung,
- die Verankerung von Mechanismen zur Sicherung der Mittel aus dem Hochschulpakt 2020 (Halteverpflichtung für das 1. Hochschulsesemester),
- die Weiterentwicklung des Indikatorenmodells zur Bemessung der Hochschulfinanzierung,
- die Verständigung über die Leistungserwartung an die einzelnen Hochschulen.

Die Grundkonstruktion des Indikatorenmodells für die Jahre 2012 und 2013 wurde im neuen Hochschulvertrag für die Jahre 2014 bis 2017 fortgeführt. Allerdings wurde das Modell so weiterentwickelt, dass einige Konstruktionsschwächen deutlich gemildert oder sogar beseitigt werden konnten. Wesentlich ist die Veränderung des Grundmechanismus von einem Wettbewerbsmodell hin zu einem Modell, das nach dem Prinzip „Leistung mal Refinanzierungsbeitrag“ aufgebaut ist. Mit der Umgestaltung des Modells wurde auch der Anteil der Zuschüsse nach Indikatoren von 30 Prozent auf etwa 70 Prozent ausgeweitet.

*Indikatorenmodell*

Insgesamt ist der Hochschulvertrag für die Jahre 2014 bis 2017 so angelegt, dass die Absicherung des Strukturplans weitgehend gelungen ist. Vor dem Hintergrund, dass die mittelfristige Finanzplanung des Landes nur von einem jährlichen Zuwachs in Höhe von 0,3 Prozent der Gesamtausgaben ausgeht, sind die deutlich stärkeren Zuwächse in der Wissen-

Angaben in Millionen Euro im Jahr	2013	2014	2015	2016	2017
Konsumtiver Zuschuss aus Landesmitteln	947	953	964	1.002	1.036
Konsumtiver Zuschuss über den Hochschulpakt 2020	111	141	153	140	144
<b>Gesamtzuschuss konsumtiv</b>	<b>1.058</b>	<b>1.094</b>	<b>1.117</b>	<b>1.142</b>	<b>1.180</b>
Zuwächse gegenüber 2013		36	59	84	122
Jährliche Zuwächse (Prozent)		3,4 %	2,1 %	2,2 %	3,3 %
Anteil Bundesmittel (Prozent)	10,5 %	12,9 %	13,7 %	12,3 %	12,2 %
<b>Investiver Zuschuss</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

*Übersicht der Zuschuss- und Aufwuchsentwicklung 2013 bis 2017 für alle Berliner Vertragshochschulen ohne Charité*

schaft als akzeptabler Kompromiss zu werten. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Zuwächse, gemessen an den Anforderungen, die an die Berliner Hochschulen gerichtet werden, und an der Leistungsfähigkeit, bezogen auf den konsumtiven Bereich, über die unterste Mindestgrenze nicht hinausgehen und im investiven Bereich sogar deutlich darunterbleiben. Die Eckwerte sehen bezogen auf das Jahr 2013 einen Aufwuchs für alle Berliner Hochschulen von 122 Millionen Euro bis einschließlich 2017 vor. Das entspricht im Schnitt einer jährlichen Steigerung um 2,8 Prozent.

Jahr	Landesanteil in Millionen Euro	Bundesanteil in Millionen Euro	Summe in Millionen Euro
2014	278,0	35,0	308,0
2015	275,5	38,6	314,1
2016	284,2	36,2	320,4
2017	291,9	38,4	330,3

**Zuschussentwicklung für die Freie Universität Berlin**

*Abhängigkeit von Bundesmitteln*

Bei den genannten Beträgen handelt es sich um Maximalsummen, die durch Erreichen von bestimmten Leistungszielen „verdient“ werden müssen. In den Verhandlungen konnte immerhin erreicht werden, dass die Erwartungen in Bezug auf die künftige Leistungsentwicklung keine strukturellen Leistungssteigerungen mehr umfassen. Hierbei gilt es zu bedenken, dass der Bundesanteil unter dem Vorbehalt entsprechender Zuflüsse an das Land steht, die wiederum nur zugewiesen werden, wenn die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger auf dem hohen Niveau von 2012 verbleibt.

Hier mussten die Berliner Hochschulen eine sogenannte Halteverpflichtung eingehen, deren Unterschreitung eine entsprechende Senkung der Zuschuss-Summen nach sich ziehen kann; dies gilt selbst dann, wenn sämtliche Indikatoren des Leistungsmodells vollständig erfüllt worden sind. Diese Abhängigkeit von den Bundesmitteln aus dem Hochschulpakt 2020 erzwingt es, die erhebliche Überlastung auf dem Niveau der vergangenen Jahre fortzuschreiben. Insgesamt ist daher auch für die kommenden Jahre von einer äußerst angespannten Haushaltslage auszugehen.

**W-Besoldung**

In den Berichtszeitraum fiel die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 14. Februar 2012, wonach das hessische Grundgehalt der Besoldungsgruppe W 2 gegen das Alimentationsprinzip in Artikel 33 Absatz 5 des Grundgesetzes verstoßen habe und daher verfassungswidrig gewesen

sei. Von diesem Urteil sind auch die W-Besoldungsregelungen der anderen Bundesländer betroffen.

Das Präsidium der Freien Universität Berlin setzte sich mit den anderen Hochschulleitungen bei den zuständigen Senatsverwaltungen und dem Regierenden Bürgermeister von Berlin umgehend für die Umsetzung der verfassungsrechtlichen Vorgaben in Berlin ein, um die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Berliner Hochschulen zu erhalten und um eine qualifizierte Berufungsplanung an der Universität sicherzustellen.

Gegenüber dem Land forderten die Hochschulleitungen im Wesentlichen die Abschaffung des Vergaberahmens und der gesetzlichen Vorgabe eines einzuhaltenden Besoldungsdurchschnitts, die Anhebung der W-2- und W-3-Grundgehälter, die Erweiterung der Berechnungsbasis für eine höhere Ruhegehaltfähigkeit von Leistungsbezügen und die Erhöhung der Grundgehaltssätze für die Besoldungsgruppe W 1. Die Entscheidung über die Anrechnung bisher gewährter Berufungs-, Bleibe- oder besonderer Leistungsbezüge sollte außerdem in die Verantwortung der jeweiligen Hochschule gestellt werden.

Die Landeskonferenz der Rektoren und Präsidenten der Berliner Hochschulen und das Präsidium der Freien Universität wandten sich wiederholt an die verantwortlichen Senatsverwaltungen und den Regierenden Bürgermeister von Berlin, um den aktuellen Stand der Reformvorlage in Erfahrung zu bringen und die Position der Hochschulen in den Gesetzgebungsprozess einzubringen. Zum Ende des Berichtszeitraums lag den Berliner Hochschulen noch immer kein Gesetzesentwurf für eine Novellierung der W-Besoldung im Land vor.

*Ausstehende Umsetzung der verfassungsrechtlichen Vorgaben in Berlin*

## Tarifsituation und Dienstrechtsreform

Die Freie Universität musste im Berichtszeitraum zahlreiche und zum Teil sehr weitreichende Arbeitsprozesse bewältigen, die sich im Zusammenhang mit der veränderten Tarifsituation und der Dienstrechtsreform ergeben hatten. Diese konnten zwar schnell umgesetzt werden, wirkten sich aber stark auf den Haushalt der Freien Universität aus. Meist folgten daraus finanzielle Mehrbelastungen, die über die Zuschussentwicklung nicht gedeckt waren und entsprechend als Haushalts- und Planungsrisiken von der Universität berücksichtigt werden mussten.

Neben den Änderungen im Tarif- und Dienstrecht muss sich die Freie Universität weiterhin mit den Folgen des auf Druck des Landes Berlin vorgenommenen zwischenzeitlichen Austritts aus dem Kommunalen Arbeitgeberverband auseinandersetzen.

*Schadensersatzklage*

Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) und das Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH (Vivantes) verfolgen weiterhin eine Schadensersatzklage gegen die Freie Universität Berlin – nunmehr als beim Bundesgerichtshof anhängiges Revisionsverfahren – in Höhe von mehr als 10 Millionen Euro wegen des rückwirkenden Eintritts der Freien Universität Berlin in den Kommunalen Arbeitgeberverband zum Januar 2006 und der hierdurch eingetretenen Erhöhung des Sanierungsgeldbetrages für die Klägerinnen bei der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder. Zuvor hatten bereits Mitte März 2012 das Landgericht Berlin erstinstanzlich und Ende Mai 2013 das Kammergericht zweitinstanzlich die Klage abgewiesen. Die vom Präsidium der Freien Universität Berlin an die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft und den Senat von Berlin herangetragene Bitte, ihren Einfluss auf die Klägerinnen geltend zu machen und diesen aussichtslosen, aufwendigen und teuren Rechtsstreit nach zwei verlorenen Vorinstanzen gegen die Klägerinnen zu beenden und nunmehr eine politische Lösung dieses Konflikts anzustreben, wurde insbesondere vom Senator für Finanzen abschlägig beschieden. Letzterer besteht weiterhin auf einer Ausschöpfung des Instanzenweges.

**Tarifsituation***Tarifverhandlungen*

Nachdem der Angleichungstarifvertrag für den öffentlichen Dienst in Berlin zum November 2010 in Kraft getreten war, konnten auch die Tarifverhandlungen für die Freie Universität Berlin und die Berliner Hochschulen – außer der Humboldt-Universität zu Berlin – sowie den Gewerkschaften ver.di und GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) erfolgreich abgeschlossen werden.

Für die Freie Universität und die Berliner Hochschulen hatte sich der Kommunale Arbeitgeberverband Berlin mit den Gewerkschaften darauf verständigt, die wesentlichen Regelungen des Angleichungstarifvertrages des Landes Berlin zu übernehmen. Dieser Tarifvertrag sieht die Anwendung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) in der für die Beschäftigten der Freien Universität Berlin maßgebenden Fassung gemäß Tarifvertrag zur Übernahme des TV-L für die Freie Universität Berlin (TV-L FU) vor. Basis des neuen Tarifvertrages sind der TV-L und der TVÜ-Länder (Tarifvertrag zur Überleitung Länder). Wie im Land Berlin regelt der TV-L FU die schrittweise Angleichung an das Tarifrecht der Länder.

*Einheitliches Tarifrecht für die Beschäftigten der Berliner Hochschulen*

Der Kommunale Arbeitgeberverband Berlin entwickelte zusammen mit den Hochschulen und den Gewerkschaften die Anwendung und Überleitung in dieses moderne Tarifrecht unter Berücksichtigung der hochschul-

spezifischen Besonderheiten. Für die Beschäftigten der Berliner Hochschulen gilt damit ein weitgehend einheitliches Tarifrecht.

Die Beschäftigten der Freien Universität wurden von den bisher angewandten Tarifverträgen BAT/BAT-O für Angestellte und BMT-G/-O für Lohnempfänger in den Flächentarifvertrag der Länder, den TV-L und somit in das neue Tarifrecht, übergeleitet. Das betraf alle Beschäftigten der Freien Universität, deren Arbeitsverhältnis bis zum 31. Dezember 2010 begründet wurde und am 1. Januar 2011 fortbestand. Bei der Überleitung wurde der Besitzstand der Beschäftigten gewahrt, und die Einkommenssituation blieb in den meisten Fällen gleich.

Aufgrund der sehr guten Vorbereitung und der außerordentlichen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Abteilungen wurde die Überleitung aller Beschäftigten in das neue Tarifrecht innerhalb eines Zeitraums von nur zwei Monaten bewältigt: Mit Inkrafttreten des neuen Tarifrechts zum 1. Januar 2011 war die Überleitung für jeden Beschäftigten pünktlich und ohne Reibungsverluste vollzogen. Die Freie Universität bewältigte die Überleitung damit weit schneller als die meisten öffentlichen Arbeitgeber in Berlin, die mit der Überleitung in den TV-L befasst waren.

Das Tarifniveau in Berlin und in den Berliner Hochschulen betrug zum Zeitpunkt der Überleitung rund 94 Prozent des Tarifniveaus der anderen Bundesländer. Wie im Land Berlin sehen die Hochschultarifverträge eine stufenweise Angleichung auf 100 Prozent vor, die sich wie folgt darstellt:

- Das Einkommensniveau stieg von rund 94 Prozent am 1. August 2011 auf 97 Prozent (erste Anhebung um rund 3,1 Prozent).
- Allgemeine Tarifierhöhungen im TV-L im Jahr 2012 wurden mit einer Verzögerung von sechs Monaten und im Jahr 2013 mit einer Verzögerung von drei Monaten übernommen. Allgemeine Tarifierhöhungen, die im TV-L von 2014 an wirksam werden, werden zeitgleich übernommen.
- Außerdem gab es 2013 und 2014 eine Anpassung um mindestens 0,5 Prozent auf 97,5 Prozent und 98 Prozent; im Jahr 2015 folgt eine weitere Anpassung um mindestens 0,5 Prozent auf 98,5 Prozent. Gleichzeitig wurde für diese Jahre jeweils eine Garantieerhöhung um 2 Prozent vereinbart. Diese sieht die Anpassung des Bemessungssatzes um mehr als 0,5 Prozent vor, wenn die allgemeine Entgelterhöhung in diesen Jahren niedriger ausfällt. Nach dem Tarifabschluss für die Beschäftigten der Länder vom 9. März 2013 wurden die allgemeinen Tarifierhöhungen (Entgeltabschlüsse), die für die Beschäftigten der Länder vereinbart wurden, auch von den Hochschulen übernommen. Die bei der Tarifgemeinschaft der Länder (TdL) für das Jahr 2013 vereinbarte allgemeine Entgelterhöhung

#### *Überleitung in das neue Tarifrecht*

#### *Tarifentwicklung und Entgeltsteigerung*

von 2,65 Prozent wurde für die Beschäftigten der Freien Universität Berlin vom 1. April 2013 an wirksam.

- Die Ausbildungsentgelte wurden zum 1. April 2013 um einen Festbetrag in Höhe von 50 Euro angehoben.
- Neben diesen im TV-L für 2013 festgelegten monatlichen Erhöhungen – mit dem Bemessungssatz von 97,5 Prozent, der mit dieser Tarifsteigerung erreicht wurde – wurden im nächsten Schritt die Tabellenentgelte der Beschäftigten und Auszubildenden zeitgleich wie auf Länderebene vom 1. Januar 2014 an mit einem Bemessungssatz von 98 Prozent um 2,95 Prozent erhöht.
- Die Anpassung an das Einkommensniveau der übrigen Länder wird spätestens im Dezember 2017 erreicht sein.
- Für alle Beschäftigten galt seit dem 1. August 2011 das Tarifrecht des Tarifkreises West mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 39 Stunden.

#### *Anspruch auf Erholungsurlaub*

Die bisherige Differenzierung der Urlaubsdauer nach dem Lebensalter erklärte das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil von März 2012 bezogen auf die altersabhängige Urlaubsstaffelung im § 26 des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) für unwirksam. Das Gericht stellte einen Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz fest. Die Tarifvertragsparteien waren deshalb gehalten, die gleichlautende Regelung des § 26 TV-L durch eine diskriminierungsfreie Regelung zu ersetzen. Der Tarifabschluss für die Beschäftigten der Länder vom März 2013 beinhaltet auch eine Neufassung der Urlaubsregelungen des § 26 TV-L, nach dem der Urlaubsanspruch aller Beschäftigten nunmehr einheitlich 30 Arbeitstage beträgt. Auszubildende erhalten 27 Urlaubstage.

Die Rechtsprechung zur altersunabhängigen Staffelung von Erholungsurlaub hat auch Auswirkungen auf den Urlaubsanspruch der unmittelbaren und mittelbaren Beamtinnen und Beamten des Landes Berlin. Die in diesem Zusammenhang vom Berliner Senat noch zu verabschiedende Änderung der Erholungsurlaubsverordnung, wonach auch Beamtinnen und Beamte unabhängig vom Alter einen Urlaubsanspruch von 30 Tagen haben werden, wird aufgrund einer Übergangsregelung auch Auswirkungen auf die Urlaubsjahre von 2011 an haben.

#### *Beseitigung der Altersdiskriminierung durch Lebensalterstufen*

Der Europäische Gerichtshof stellte im September 2011 fest, dass die in § 27 BAT vorgegebene Bemessung der Grundvergütungen nach Lebensalterstufen gegen das Verbot der Diskriminierung verstoßen habe und eine unmittelbare Diskriminierung wegen des Alters darstelle. Das Bundesarbeitsgericht entschied daraufhin im November 2011, dass nur eine Anpassung „nach oben“ in Betracht komme. Zur Beseitigung der Benachteiligung sei es erforderlich, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die

Vergütung der nicht wegen ihres Alters diskriminierten Beschäftigten zu kommen zu lassen, also die höchste Lebensaltersstufe der jeweiligen Vergütungsgruppe zu gewähren.

Die Beschäftigten der Freien Universität Berlin, die fristgerecht einen Antrag auf Bezahlung nach der höchsten Lebensaltersstufe gestellt hatten, erhielten entsprechend ihrem Antrag unter Berücksichtigung der Ausschlussfrist eine Nachzahlung der Grundvergütung zwischen der erreichten und der jeweils höchsten Lebensaltersstufe gemäß § 27 BAT/BAT-O. Die von der Freien Universität Berlin zu leistenden Nachzahlungen beliefen sich auf insgesamt rund 4,1 Millionen Euro, davon, abhängig von der Finanzierungsquelle des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses, knapp 3,1 Millionen Euro aus Haushaltsmitteln und mehr als 926.000 Euro aus Drittmitteln. Die Summen wurden im März 2012 ausgezahlt.

### Dienstrechtsreform

Aufgrund des Beschlusses des Berliner Abgeordnetenhauses ist das zweite Dienstrechtsänderungsgesetz (2. DRÄndG) im Juli 2012 in Kraft getreten. Es hat eine Neufassung des Laufbahngesetzes, redaktionelle Änderungen und Klarstellungen des Landesbeamtengesetzes sowie die Änderung besoldungsrechtlicher Vorschriften zum Inhalt.

Im Rahmen des 2. DRÄndG wurden die bis dahin geltenden Bestimmungen des Bundesbesoldungsgesetzes und weiterer besoldungsrechtlicher Vorschriften des Bundes in das Berliner Landesrecht übergeleitet und teilweise geändert.

Es folgte zum August 2011 mit dem Berliner Besoldungsneuregelungsgesetz die Neustrukturierung der aufsteigenden Besoldungstabellen der Besoldungsordnungen A und R. Dabei wurde vor dem Hintergrund der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs zur Altersdiskriminierung bei der Bemessung der Grundvergütung nach dem Lebensaltersprinzip das bisherige Besoldungsdienstalter abgeschafft. Als Grundlage für den Einstieg und den weiteren Aufstieg in den Erfahrungsstufen der Besoldungstabelle wurde die Berücksichtigung von Erfahrungszeiten festgelegt. Die Beamtinnen und Beamten der Freien Universität Berlin mussten in die neue Tabellenstruktur übergeleitet werden.

Wie bereits die Überleitung der Tarifbeschäftigten in den TV-L FU war auch die Überleitung der Beamtinnen und Beamten in rechtlicher und technischer Hinsicht eine große Herausforderung; sie wurde pünktlich und ebenfalls ohne Reibungsverluste zum 1. August 2011 abgeschlossen. Im Vergleich dazu wurde die Überleitung für die unmittelbaren Landesbeamtinnen und -beamten erst zwei Monate später zum 1. Oktober 2011 umgesetzt.

*Überleitung in das neue Besoldungssystem*

Die vorbildliche Überleitung der Tarifbeschäftigten und Überleitung der Beamtinnen und Beamten belegt gleichzeitig die Leistungsstärke der Universitätsverwaltung der Freien Universität, in diesem Fall insbesondere der beteiligten Bereiche in der ehemaligen Abteilung für Personal und Finanzen und der Abteilung Elektronische Administration und Services. Als Beleg dafür kann auch der Ausbau der Verwaltungshilfe für andere Hochschulen im Land Berlin herangezogen werden. Seit vielen Jahren leistet die Freie Universität Verwaltungshilfe für ausgewählte Einrichtungen: die Hochschule für Wirtschaft und Recht, das Museum für Naturkunde sowie das Institut für Schulqualität. Anfang 2014 konnte zusätzlich auch die Alice-Salomon-Hochschule Berlin als Vertragspartnerin gewonnen werden. Neben der Personalabrechnung übernimmt die Personalabteilung der Freien Universität Berlin die komplette Personalaktenführung für deren Beschäftigte und Dienstkräfte im Weg der Verwaltungshilfe.

#### Besoldungsentwicklung und Gehaltserhöhungen

Nachdem die Besoldung der unmittelbaren und mittelbaren Beamtinnen und Beamten des Landes Berlin über mehrere Jahre (zuletzt im Jahr 2004) nicht erhöht worden war, beschloss der Landesgesetzgeber im Juli 2010 und im September 2012 Besoldungsanpassungen, die insbesondere die Entwicklungen im Tarifrecht zu einem gewissen Teil nachvollziehen:

- Mit dem Gesetz zur Anpassung der Besoldung und Versorgung für das Land Berlin 2010/2011 wurden die Dienstbezüge vom 1. August 2010 an um 1,5 Prozent und vom 1. August 2011 an um 2 Prozent erhöht.
- Zum 1. August 2012 und 1. August 2013 folgte eine weitere Besoldungserhöhung aufgrund des Gesetzes zur Anpassung der Besoldung und Versorgung für das Land Berlin 2012/2013 um jeweils 2 Prozent.

#### Neues Laufbahnrecht

Ein weiterer wesentlicher Inhalt des zweiten Dienstrechtsänderungsgesetzes ist die Neufassung des Laufbahngesetzes (LfbG), das seit dem 1. Januar 2013 gilt. Im Rahmen der vorgeschriebenen Anhörung zum 2. DRÄndG hatte die Freie Universität Berlin in einer umfassenden Stellungnahme insbesondere darum gebeten, die spezifischen Strukturen einer Hochschule zu berücksichtigen und die für die Landesbeamtinnen und Landesbeamten geltenden Vorschriften nicht ausnahmslos für die Hochschulen und andere Einrichtungen Anwendung finden zu lassen. Diese Anregungen wurden vom Landesgesetzgeber im neuen Laufbahnrecht bedauerlicherweise nicht berücksichtigt.

Mit dem neuen Laufbahngesetz wurde – um vermeintlich mehr Transparenz zu schaffen und das Laufbahnrecht zu verschlanken – die Anzahl der Laufbahnfachrichtungen und Laufbahngruppen reduziert. Der frühere einfache und mittlere Dienst gehören nun zur Laufbahngruppe 2, der ehe-

malige gehobene und höhere Dienst wurden in der Laufbahngruppe 2 zusammengefasst.

Mit dem Inkrafttreten des neuen Laufbahnrechts sind die geltenden Laufbahnverordnungen außer Kraft getreten. Die neue Laufbahnverordnung für den allgemeinen Verwaltungsdienst (LVO-AVD) gilt seit März 2013. Bedauerlicherweise steht die Laufbahnverordnung „wissenschaftliche Dienste“ noch immer aus, die unter anderem für Laufbahnen der Akademischen Rätinnen und Akademischen Räte sowie des Bibliotheksdienstes gelten wird.

Am 1. Januar 2011 ist der Staatsvertrag über die Verteilung von Versorgungslasten bei bund- und länderübergreifendem Wechsel des Dienstherrn in Kraft getreten. Neu ist danach die Zahlung einer einmaligen Kapitalabfindung durch den abgebenden Dienstherrn als Ausgleich für etwaige spätere Versorgungslasten. Die Regelungen des Staatsvertrages gelten auch für Beamtenverhältnisse auf Zeit, die bisher von der Versorgungslastenteilung ausgenommen waren. Die Freie Universität Berlin hat bereits Abfindungsbeträge gezahlt und eingenommen.

*Versorgungslastenteilung*

## Steuerungsinstrumente

Die Freie Universität hat im Berichtszeitraum die bestehenden und seit vielen Jahren angewendeten Steuerungsinstrumente bei kleineren Anpassungen und Weiterentwicklungen im Grundsatz beibehalten.

Die externe Steuerung wird im Wesentlichen durch den Hochschulvertrag und das darin verankerte Modell zur sogenannten leistungsorientierten Mittelvergabe im Land gestaltet. Maßgeblich für den Berichtszeitraum waren der Hochschulvertrag 2010 bis 2013 und die Verhandlung des Vertrages für 2014 bis 2017. Mit dem Hochschulvertrag 2010 bis 2013 wurde das Indikatorenmodell zur leistungsabhängigen Mittelvergabe vollständig neu gestaltet, was für die Zuschussberechnung zu 2012 und 2013 wirksam wurde. Das neue Modell wurde mit dem Vertrag 2014 bis 2017 überarbeitet und weiterentwickelt.

*Neues Indikatorenmodell in der leistungsorientierten Mittelvergabe*

Bei der internen Steuerung der Freien Universität wird ein breites Instrumentarium eingesetzt. Hierzu zählen die Budgetierung, die Berufungsstrategie, die Forschungsförderung, die Instrumente zur Förderung der Gleichstellung innerhalb der Forschungsförderung sowie die Kosten- und Leistungsrechnung. Neben diesen fortlaufenden Instrumenten haben die Zielvereinbarungen und die Budgetierung in Verbindung mit der leistungsorientierten Mittelvergabe einen besonderen Stellenwert. In den Zielvereinbarungen bündeln sich viele strategische und operative Prozesse zur abgestimmten Weiterentwicklung der Universität. Die leistungsorien-

*Interne Steuerung*

tierte Mittelvergabe wurde im Hinblick auf die Veränderungen im Landesmodell überprüft. Verstärkt und weiterentwickelt wurden die Aktivitäten im Qualitätsmanagement, über das die Umsetzung der Ziele speziell in der Lehre intensiver und mit einer verbesserten Unterstützung der Fachbereiche verfolgt werden soll (vgl. Kap. 2). Diese Form der leistungsabhängigen Budgetsteuerung in Verbindung mit dezentralen Ermessensentscheidungen hat sich, wie die Leistungsentwicklung seit Mitte der 1990er Jahre zeigt, in hohem Maße bewährt.

### Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Dekanaten der Fachbereiche sowie den Leitungen der Zentralinstitute bilden bereits seit 1999 einen integralen Bestandteil der Hochschulsteuerung an der Freien Universität. Sie werden üblicherweise im Turnus von zwei bis drei Jahren geschlossen. Die Zielvereinbarungen dienen der Abstimmung über mittel- und langfristige gesamtuniversitäre und dezentrale Strategien; sie bieten die Möglichkeit zum Austausch über die Stärken und Schwächen der Fachbereiche und Zentralinstitute. Mithilfe der Zielvereinbarungen werden übergreifende Prozesse verankert und dezentrale Umsetzungsmaßnahmen finanziell unterstützt. Die Geschäftsführung und Koordination der Zielvereinbarungen wurde 2011 in die Stabsstelle Berichtswesen und -systeme verlagert. In den Jahren 2010 bis 2013 gab es zwei Zielvereinbarungsrunden.

#### *Zielvereinbarungen für die Jahre 2010 bis 2012*

Die Zielvereinbarungen für die Jahre 2010 und 2011 wurden im Laufe des ersten Halbjahres 2010 unterzeichnet. Im Hinblick auf die Exzellenzinitiative und die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems für Studium und Lehre wurde diese Zielvereinbarungsrunde deutlich angepasst. Bisher hatten die Zielvereinbarungen vor allem einzelne Ziele und Maßnahmen umfasst. Die Fachbereiche und Zentralinstitute verpflichteten sich in dieser Runde nun dazu, strategische Konzepte für Forschung, Internationalisierung, Nachwuchsförderung, Qualitätssicherung in der Lehre sowie für die Gleichstellung und Familienförderung zu erarbeiten. Diese Konzepte sollten die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele und Maßnahmen enthalten. Die Mittelzuweisung war an die Abgabe der Konzepte gebunden. Die Mittel wurden in drei Tranchen von zweimal 30 Prozent und einmal 40 Prozent in den Jahren 2010 bis 2012 zugewiesen. Insgesamt wurden den Fachbereichen und Zentralinstituten knapp 6,1 Millionen Euro an zusätzlichen Mitteln zur Verfügung gestellt, um die Konzepte umsetzen zu können. Bei der Erarbeitung und Umsetzung der Konzepte unterstützt wurden die Fachbereiche und Zentralinstitute von den drei strategischen

Zentren, den Fachabteilungen, der Frauenbeauftragten und dem Familienbüro der Freien Universität. Die von den Fachbereichen und Zentralinstituten entwickelten Konzepte flossen in die Gesamtstrategieentwicklung der Freien Universität ein.

Im Herbst 2012 wurde die Zielvereinbarungsrunde für die Jahre 2013 und 2014 vorbereitet. Eckpunkte bildeten dabei die Auswertungen der von den Fachbereichen und Zentralinstituten in der vorherigen Runde erstellten Konzepte durch die strategischen Zentren, die Vorschläge der Fachabteilungen und des Präsidiums sowie die Anregungen aus den Fachbereichen und Zentralinstituten. Im Frühjahr und Sommer 2013 wurden die Verhandlungsgespräche geführt und die Zielvereinbarungen im Laufe des Sommers 2013 unterzeichnet. Nach der Zielvereinbarungsrunde für die Jahre 2010 und 2011, die auf Strategie fokussiert waren, wurde der Blick wieder stärker auf einzelne Ziele und Maßnahmen gelenkt, um die Umsetzung der strategischen Ziele zu verfolgen und zu unterstützen.

Schwerpunkte waren in dieser Zielvereinbarungsrunde die Verbesserung des Studienerfolgs und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Konsolidierung der Forschungsleistungen, die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie sowie die Verankerung von Zielquoten und entsprechender Maßnahmen in der Gleichstellung.

Zur Verbesserung des Studienerfolgs und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre wurden folgende Ziele vereinbart:

- Es wurden Ziele für finanzierungsrelevante Kennzahlen (Studierende in Regelstudienzeit plus zwei Semester, Absolventen in Regelstudienzeit plus zwei Semester) festgelegt.
- Es wurde vereinbart, Dekanatsreferentinnen und -referenten für Studium und Lehre einzusetzen (Aufgaben im Qualitätsmanagement).
- Die Prozessdokumentationen wird fortgesetzt.
- Ausbildungskommissionen werden institutionalisiert.
- Das Konzept zur Einbindung externer Expertise in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen wird umgesetzt.
- Die Bereiche beteiligen sich weiterhin an der Umsetzung des Projekts SUPPORT (Mentoring, LEON – Learning Environments Online, Lehrqualifizierung Online-Studienfachwahl-Assistenten).
- Die Auswahlverfahren für Masterstudiengänge werden mit dem Ziel überprüft, das Hochschulsystem durchlässiger zu machen und die Verfahrensdauer zu verkürzen.
- Die Bereiche beteiligen sich an einer gemeinsamen Kommission „Allgemeine Berufsvorbereitung“.

*Zielvereinbarungen für die Jahre 2013 und 2014*

*Ziele für Studium und Lehre*

*Ziele zur Förderung  
des wissenschaftlichen Nachwuchses*

Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden diese Vereinbarungen geschlossen:

- Die Zahl der abgeschlossenen Promotionen wird gehalten.
- Strukturierte Promotionsprogramme werden insbesondere durch Analyse des Ist-Standes überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt.
- Es werden Qualitätsstandards und ein Kompetenzprofil erstellt.
- Nach Möglichkeit werden einzelne Programme integriert.
- Die Arbeitsfähigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses, vor allem der Juniorprofessuren, soll verbessert werden, insbesondere durch die Erhöhung des zentralen Zuschusses für die Erstausrüstung von Juniorprofessuren und die Unterstützung von profilgebenden Tagungen, die von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern organisiert werden.

*Ziele zu Forschungsleistungen*

Hinsichtlich der Konsolidierung der Forschungsleistungen wurden folgende Ziele vereinbart:

- Es wird eine fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet, um gemeinsam die Entwicklung des Publikationsverhaltens zu analysieren.
- Es wurden Zielzahlen für die Entwicklung der Drittmittel gemessen am bisherigen durchschnittlichen Volumen vereinbart; zumeist bedeutete das eine Stabilisierung.
- Es wurden für die einzelnen Bereiche passende Maßnahmen verabredet, die zur Stabilisierung des Drittmittelvolumens beitragen sollen.

*Ziele zur Internationalisierung*

Zur Umsetzung der Internationalisierungsstrategie wurde Folgendes vereinbart:

- Es werden finanzielle Anreize für die Einwerbung von Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Preisträgerinnen und Preisträger der Alexander von Humboldt-Stiftung geschaffen.
- Ein Verfahren zur systematischen Pflege von Partnerschaftsverträgen wird entwickelt und eingesetzt.
- Um die Auslandsmobilität von Studierenden zu erhöhen, wurden Zielzahlen der ins Ausland reisenden Studierenden vereinbart.
- Es wurden Maßnahmen festgelegt, um die Zielzahlen zu erreichen, zum Beispiel der Einsatz von Personal für die Mobilitätskoordination oder die Auswahl von Partneruniversitäten mit Blick auf die Anerkennung von Studienleistungen.

*Ziele zur Gleichstellung*

Zur Verankerung von Zielquoten und entsprechender Maßnahmen in der Gleichstellung wurde Folgendes festgehalten:

- Die Fachbereiche und Zentralinstitute schreiben ihre Frauenförderpläne fort.
- Es wurde vereinbart, für die Fachbereiche jeweils passende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen insbesondere zur beruflichen Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen, zur Förderung des Interesses von Studentinnen an einer wissenschaftlichen Laufbahn und zum Werben von Studieninteressentinnen für die Naturwissenschaften.

Im Frühjahr 2013 wurden mit den Zentraleinrichtungen Botanischer Garten und Botanisches Museum, Hochschulsport, Sprachenzentrum sowie Studienberatung und Psychologische Beratung Zielvereinbarungen für die Jahre 2013 und 2014 geschlossen. Diese Vereinbarungen dienen dazu, Struktur- und Entwicklungsaufgaben im Hinblick auf die Aufgaben der jeweiligen Einrichtungen weiterzuentwickeln.

Für die Zielvereinbarungsrunde 2013 und 2014 wurden für die Fachbereiche, Zentralinstitute und Zentraleinrichtungen insgesamt 4,2 Millionen Euro an zusätzlichen Mitteln für die Umsetzung der vereinbarten Ziele zur Verfügung gestellt. Zum Ende des Jahres 2014 werden die Bereiche dem Präsidium den Umsetzungsstand berichten.

### Leistungsorientierte Mittelvergabe an der Freien Universität Berlin

Die interne Budget- und Finanzsteuerung der Freien Universität Berlin folgt dem Grundsatz, die Verantwortung für Budget, Entscheidungen und Umsetzung möglichst konsistent bei den für das Ergebnis verantwortlichen Einheiten zusammenzuführen. Hierbei gilt es, die Interessen der Organisationseinheiten auf die gesamtinstitutionellen Interessen auszurichten, ohne die erforderlichen Freiräume, die gerade für wissenschaftliche Aktivitäten unabdingbar sind, über das Maß einzuschränken. Aus diesem Grund genießen die Fachbereiche der Freien Universität Berlin eine große Eigenständigkeit. Diese umfasst ein hohes Maß an Budgetverantwortung, die alle Sach- und Personalmittel einschließt, mit Ausnahme der Mittel für W-2- und W-3-Professuren, die wegen ihrer strategischen Bedeutung weiter zentral geführt werden.

Bei der Zuweisung der Budgets an die Fachbereiche wird eine Kombination von input- und outputorientierten Steuerungsmechanismen angewendet; aus externen Quellen kommen Drittmittel und weitere eigene Einnahmen hinzu. Ausgangspunkt der internen Mittelzuweisung ist das aus dem Strukturplan abgeleitete Grundbudget für Sach- und Personalmittel. Um Leistungsanreize zu setzen, werden von diesem Grundbudget 30 Prozent einbehalten und nach Leistungsindikatoren im Wettbewerb

### Budgetverantwortung

	Gewichtung	Indikatoren			
Lehre	50 %	Auslastung der Studienplätze	Quote der Absolventinnen und Absolventen	Anteil der Absolventinnen und Absolventen in der Regelstudienzeit + 2 Semester	Anteil von Bildungsausländerinnen und -ausländern an Abschlüssen
		10 %	50 %	30 %	10 %
Forschung	45 %	Drittmittel	Publikationen	Promotionen	Stipendiatinnen und Stipendiaten der Alexander von Humboldt-Stiftung
		60 %	10 %	20 %	10 %
Gleichstellung	5 %	Berufungen von Frauen (W 2 / W 3)	Frauenanteil an Professuren	Frauenanteil an Junior- und W-2-auf-Zeit-Professuren	Frauenanteil an Promotionen
		40 %	20 %	30 %	10 %

#### Indikatoren und Gewichte des Leistungsmodells zur Mittelzuweisung an der Freien Universität Berlin

zwischen den Fachbereichen der Geistes- und Sozialwissenschaften einerseits und den Fachbereichen der Naturwissenschaften andererseits ausgeschüttet; für 2014 waren es 22,8 Millionen Euro. Im Berichtszeitraum hat es keine Veränderung des internen Modells der Freien Universität im Hinblick auf das neue Modell im Land Berlin gegeben. Hintergrund ist die Einschätzung, dass bei wesentlichen Zielen das bestehende Modell Anreize für die gleichen Leistungen bietet wie das Landesmodell. Hinsichtlich der Steuerungswirkung wurde daher kein Anpassungsbedarf gesehen. Allerdings wurden kleinere technische Modellanpassungen vorgenommen, etwa um die Benachteiligung von Fächern, in denen der Numerus clausus aufgehoben wurde, bei den Lehrindikatoren zu vermeiden.

#### Leistungsabhängige Mittelvergabe im Land Berlin

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Leistungsmodell über die Jahre eine hohe Wirksamkeit entfaltet hat: Das Modell hat eine ganzheitliche Anreizwirkung bei allen Kernaufgaben einer Universität und belohnt die Einheiten, die sich allen Leistungsbereichen gleichermaßen zuwenden.

Im Berichtszeitraum wurde das Modell zur leistungsabhängigen Mittelzuweisung im Land Berlin neu gestaltet. Die Neugestaltung war Bestandteil des Hochschulvertrages für die Jahre 2010 bis 2013 und wurde zum Haushaltsjahr 2012 erstmals wirksam. Das alte Modell war dem internen Modell der Freien Universität sehr ähnlich; es war primär auf einen Wettbewerb zwischen den Universitäten ausgerichtet, um hohe Leistungen bei effizientem Ressourceneinsatz zu befördern. Das neue Modell dagegen

funktioniert nach dem Prinzip „Leistung mal Refinanzierungsbeitrag“. Hierbei werden für jede Hochschule quantitative Leistungsziele definiert, die erfüllt werden müssen, um die im Hochschulvertrag festgelegten Zuschüsse zu erhalten. Waren im alten Modell 30 Prozent des Zuschusses von Indikatoren abhängig, so sind es im neuen rund 70 Prozent. Mit dem Vertrag für die Jahre 2014 bis 2017 hat es eine deutliche Überarbeitung des neuen Modells gegeben, ohne dass der Grundcharakter verändert wurde. Eine zentrale Anpassung ist die Festlegung individueller Zielzahlen für die Hochschulen, wodurch Weiterentwicklungen unter Berücksichtigung des jeweiligen Leistungsstands individuell vereinbart werden können.

Wesentlicher Anlass für die Neugestaltung des Leistungsmodells im Land Berlin war die Einschätzung der für Hochschulen zuständigen Senatsverwaltung, nach der man einen besonderen Anreiz integrieren müsse, um eine bestimmte Zahl an Studienanfängerinnen und -anfängern zu erreichen. Dies wiederum ist Voraussetzung für einen ausreichenden Mittelfluss aus dem Bund an das Land Berlin über den Hochschulpakt 2020. Während für die Jahre 2011 und 2012 der Indikator „Zahl der Studierenden im 1. Hochschulsesemester“ Teil des Modells war, gibt es dazu von 2014 an eine separate Aufnahmeverpflichtung. Die wirtschaftlichen Auswirkungen in Bezug auf die Halteverpflichtung werden getrennt vom Leistungsmodell ermittelt.

Neben der Zahl der Studierenden im 1. Hochschulsesemester sind von 2014 an weitere Indikatoren wesentlich. In der Lehre sind es die folgenden Indikatoren:

- Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit,
- Zahl der Absolventinnen und Absolventen,
- Zahl der Absolventinnen und Absolventen im Lehramtsmaster,
- Zahl der Zulassungen nach dem „Dialogorientierten Serviceverfahren“.

Für diese Indikatoren sind von Jahr zu Jahr wachsende Zielwerte vorgesehen. Unter Annahme einer konstanten Zahl an Studienanfängerinnen und -anfängern werden Aufwüchse vorgesehen. Je Fächergruppe sind unterschiedliche Refinanzierungsbeträge geplant.

*Halteverpflichtung*

*Indikatoren in der Lehre*

Jahr	Geistes-, Kulturwiss., Gestaltung	Rechts-, Wirtschafts-, Sozialwissenschaften	Mathematik / Naturwiss. (experimentell)	Mathematik / Naturwiss. (analytisch)	Veterinärmedizin	Darstellende Kunst, Musik	Sonstige	Freie Universität gesamt
2013	3 %	2 %	3 %	3 %	0	4 %	2 %	<b>10 %</b>
2014	2 %	2 %	1 %	2 %	0	4 %	1 %	<b>8 %</b>
2015	1 %	1 %	1 %	2 %	0	2 %	1 %	<b>5 %</b>

*Vorgesehener Aufwuchs von Studienanfängerinnen und -anfängern*

*Indikatoren in der Forschung*

In der Forschung sind folgende Indikatoren wesentlich:

- Höhe der ausgegebenen Drittmittel (Zuwachsrate 1 Prozent pro Jahr),
- Höhe der Zuwendungen durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft,
- Zahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Preisträgerinnen und Preisträger der Alexander von Humboldt-Stiftung,
- Basisfinanzierung je besetzter W-2- und W-3-Professur.

*Indikatoren in der Gleichstellung*

In der Gleichstellung sind folgende Indikatoren aufgeführt:

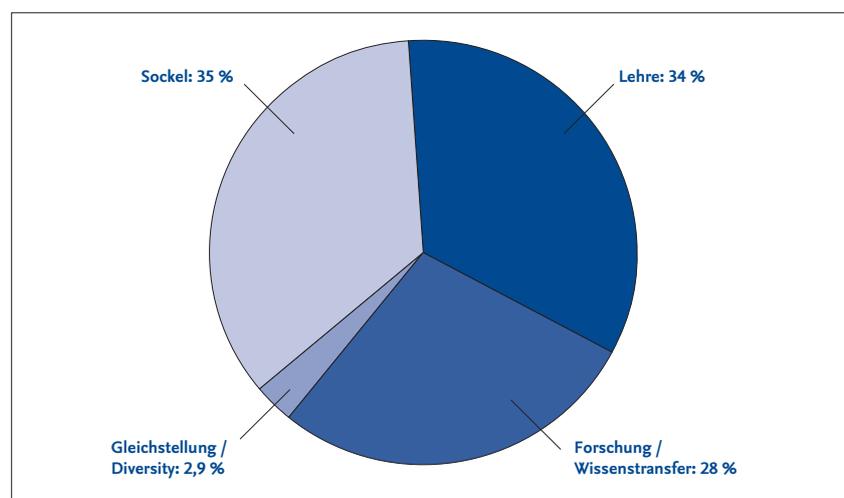
- Neuberufung von Frauen auf W-2- und W-3-Professuren auf Lebenszeit (Staffelung der Beträge nach Besetzungsquote: unter 15 Prozent, 15 bis 30 Prozent, 30 bis 50 Prozent in den Fächergruppen),
- Zahl der von Frauen besetzten W-2- und W-3-Professuren,
- Zahl der mit Frauen besetzten W-1- und W-2-auf-Zeit-Professuren,
- Promotionsanteil von Frauen bis zur Quote von 50 Prozent.

*Indikatoren für Diversity*

Für Diversity gelten folgende Indikatoren:

- Studierende in der Regelstudienzeit für beruflich Qualifizierte ohne Abitur,
- männliche Studierende in der Regelstudienzeit in den Fächern Grundschulpädagogik sowie Bildung und Erziehung im Kindesalter,
- Zahl der berufsbegleitenden Bachelorstudiengänge (Online-, Fern- oder Abendstudium),
- Zahl der kooperativen Promotionen mit Berliner Fachhochschulen.

Hinzu kommt eine Sockelfinanzierung. Die Grafik zeigt, wie sich die Anteile der Leistungsbereiche verteilen.



**Anteile der Leistungsbereiche an der Hochschulfinanzierung**

In den Jahren 2010 und 2011 hat die Freie Universität jeweils Gewinne aus der leistungsabhängigen Mittelvergabe im Land erzielt: Im Jahr 2010 erhielt sie mit einer Ausschüttung von 55,4 Millionen Euro einen Gewinn von rund 1,4 Millionen Euro gegenüber dem einbehaltenen Zuschussanteil von 53,9 Millionen Euro. Für den Haushalt 2011 bewegten sich die Gewinne in einer ähnlichen Größenordnung: Mit einer Ausschüttung von 59 Millionen Euro gegenüber dem einbehaltenen Betrag von 57,4 Millionen Euro konnte die Freie Universität ein Plus von 1,6 Millionen Euro erzielen. Diese Ergebnisse bedeuten, dass die Freie Universität im Vergleich zu den anderen Berliner Universitäten ein überdurchschnittliches Leistungsniveau aufwies.

Für das Jahr 2012 wurde erstmals das neue Modell angewendet. Der vom Hochschulvertrag avisierte maximale Zuschuss wurde um 2,8 Millionen Euro verfehlt. Ursache war, dass in den Naturwissenschaften die Zielzahl an Studierenden im 1. Hochschulsemester nicht vollständig erreicht werden konnte. In anderen Leistungsbereichen lagen die Werte weit oberhalb der Kappungsgrenzen; dies konnte nicht gegen den Verlust bei den Studienanfängerinnen und -anfängern verrechnet werden. Zum Haushalt 2013 ist es gelungen, alle Zielwerte zu erreichen, allerdings unter Tolerierung von zum Teil erheblicher „Überbuchung“ einzelner Studiengänge. Für 2014 wurde mit der Modellanpassung eine Überleitungsrechnung erstellt, die gewährleistet, dass jede Hochschule ihren Maximalzuschuss erhielt.

Es zeichnet sich aber ab, dass das Erreichen aller Zielzahlen ein einmaliger Effekt war. Das größte Risiko ist die Halteverpflichtung bei der Zahl der Studierenden im 1. Hochschulsemester – ein Indikator, der durch die Hochschulen allenfalls mittelbar steuerbar ist. 2013 ist die Freie Universität unter anderem infolge der Verpflichtung, bei der Hochschulzulassung am „Dialogorientierten Serviceverfahren“ teilzunehmen, erheblich unter der Zielzahl geblieben. Die wirtschaftlichen Auswirkungen können noch nicht beziffert werden, da die Gesamtbilanz für das Land Berlin aussteht. Weitere Risiken liegen in den Aufwüchsen der weiteren Lehrindikatoren, insbesondere beim Zuwachs in den Zahlen der Absolventinnen und Absolventen, auch bei denen der Lehrämter.

Die Zulassungsstrategie und die Mechanismen zur Qualitätssicherung in der Lehre sind vom Präsidium daher so ausgerichtet worden, dass sie diese Risiken minimieren. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei die in den Zielvereinbarungen verankerten Mechanismen und anzustrebenden Zielwerte für die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit und vor allem die der Absolventinnen und Absolventen.

Bei den anderen Leistungsbereichen ist ausgehend vom Leistungsstand der Freien Universität damit zu rechnen, dass die Zielzahlen erreichbar sind.

#### *Ergebnisse der leistungsabhängigen Mittelvergabe*



## 7 Gleichstellung

Die Freie Universität kann für die zurückliegenden Jahre auf beachtliche Erfolge in der Gleichstellung von Frauen und Männern verweisen und ihre Position als Vorreiterin im Kreis der deutschen Universitäten weiter ausbauen. Im Jahr 2011 wurde die Freie Universität zum vierten Mal in Folge für ihre vorbildliche an Chancengleichheit orientierte Hochschul- und Personalpolitik mit dem Total E-Quality Science Award ausgezeichnet. 2011 und 2013 erschienen die Hochschulrankings nach Gleichstellungsaspekten des Center for Excellence Women and Science (CEWS), in dem die Freie Universität seit 2005 zur Spitzengruppe der deutschen Universitäten gehört. Auch im Zuge der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), zu denen die Freie Universität 2009 ihre Stellungnahme, 2011 ihren Zwischenbericht und 2013 ihren Abschlussbericht einreichte, stufte die von der DFG eingesetzte Arbeitsgruppe die Freie Universität als „besonders erfolgreich bei der Umsetzung des Gleichstellungskonzepts“ ein und bescheinigte ihr eine überzeugende und umfassende Gleichstellungsstrategie.

*Erfolge in der Gleichstellung*

### Gleichstellungskonzept

Als zukunftsorientierte Hochschule beteiligt sich die Freie Universität an den international geführten Debatten über Gleichstellungspolitik und Diversity und verbindet die Förderung von Frauen-, Geschlechter- und Genderforschung mit der Diversity-Forschung. Die Freie Universität hat ihre Gleichstellungsstrategie auf Basis der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG und einer umfassenden Bedarfsanalyse weiterentwickelt, übergreifende Gleichstellungsziele formuliert und Zielquoten festgelegt. Gleichstellung ist ein wesentlicher Bestandteil der Hochschulsteuerung. Dabei kommt der Verzahnung von zentraler Ebene und dezentralen Einheiten eine große Bedeutung zu, denn die Freie Universität versteht die Gleichstellung der Geschlechter als Aufgabe der gesamten Universität. Besondere Bedeutung haben dabei die strategische Kommunikation, Anreizverfahren und Maßnahmen der Professionalisierung.

## Maßnahmen und Instrumente

Entsprechend ihres Gleichstellungskonzepts fördern die Gleichstellungsmaßnahmen der Freien Universität eine Organisationskultur, die sich durch Gender-Awareness und Gender-Kompetenz auszeichnet. Die Maßnahmen und Instrumente umfassen eine gleichstellungsbezogene Personalpolitik, gleichstellungsfördernde Indikatoren in Steuerungsinstrumenten und Managementprozessen, eine geschlechtergerechte Gestaltung des Studiums, die Förderung von Geschlechter-, Gender- und Diversity-Forschung sowie ein Controlling der Gleichstellungsstrategie.

### *Leistungsorientierte Mittelvergabe*

Mit dem Instrument der leistungsorientierten Mittelvergabe werden positive quantitative Entwicklungen der Gleichstellung in den Fachbereichen und Zentralinstituten gewürdigt. Der Anteil der über diesen Mechanismus vergebenen Mittel beträgt für die Gleichstellung 5 Prozent von 30 Prozent der Sach- und Personalbudgets. Indikatoren sind Neuberufungen von Frauen (Gewichtung: 40 Prozent), Besetzungsquote von Professuren mit Frauen (Gewichtung: 20 Prozent), Frauenanteil an W-1- und W-2-auf-Zeit-Professuren (Gewichtung: 30 Prozent) und der Anteil von Frauen an abgeschlossenen Promotionen (Gewichtung: 10 Prozent). In den Jahren 2010 bis 2014 erhielten die Fachbereiche und Zentralinstitute auf Basis dieser Indikatoren knapp 5,4 Millionen Euro. Die leistungsorientierte Mittelvergabe ermöglicht den Fachbereichen und Zentralinstituten, Anreize zu schaffen und Mittel für Gleichstellungsmaßnahmen einzusetzen.

### *Zielvereinbarungen*

Die Zielvereinbarungen zwischen Präsidium sowie Fachbereichen und Zentralinstituten sind wesentlicher Teil der systematischen Förderung der Gleichstellung an der Freien Universität. Die hohe Bedeutung der Zielvereinbarungen für die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen beruht auf der intensiven Kommunikation und dem Austausch zwischen Hochschulleitung sowie Fachbereichen und Zentralinstituten über die Umsetzung der Gleichstellung. Genauso entscheidend ist es, dass in den vergangenen Jahren konkrete Schritte durch zusätzliche finanzielle Mittel gefördert werden konnten. Diese reichten von wissenschaftlichen Projekten über die Einrichtung von Stellen zur wissenschaftlichen Qualifizierung und Evaluationen von Gleichstellungsmaßnahmen bis zu Projekten zur Förderung der wissenschaftlichen Laufbahn. In der Zielvereinbarungsrunde 2008/2009 wurden universitätsweit fast 900.000 Euro für Gleichstellungsmaßnahmen verwendet. In der Zielvereinbarungsrunde 2010/2011 wurden den Fachbereichen Tranchen zur Umsetzung der vereinbarten Ziele bereitgestellt, die nicht separat an einzelne Maßnahmen gebunden waren. Der Fokus lag auf Strategieentwicklung. In den Zielver-

einbarungen 2013/2014 betragen die für Gleichstellung bereitgestellten Mittel fast ein Fünftel der vereinbarten Mittel. Zudem wurde mit allen Fachbereichen und Zentralinstituten die Erstellung von Frauenförderplänen vereinbart. Alle Phasen der Zielvereinbarungen werden durch die zentrale Frauenbeauftragte und seit 2011 durch das Gender-Controlling begleitet.

Das Präsidium richtete 2011 in der Stabsstelle Berichtswesen und -systeme eine Stelle für Gender-Controlling ein. Es begleitet die Umsetzung der Gleichstellungsstrategie und überprüft die Erfolge. Ziel ist es, die Qualitätsregelkreise zu verbessern, die die strategische und operative Zieldefinition mit der Entwicklung und Überprüfung von Maßnahmen verknüpfen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass die Gleichstellungsstrategie umfassend umgesetzt und geeignet weiterentwickelt wird. Damit können verstärkt Analysen der Organisationsabläufe in den Fokus rücken und eine nachhaltige gleichstellungsorientierte Organisationsentwicklung gefördert werden. Ein Schwerpunkt ist dabei die Begleitung der Zielvereinbarungen. Durch das Gender-Controlling wurden die im Rahmen der Zielvereinbarungen 2010/2011 von den Fachbereichen und Zentralinstituten angefertigten strategischen Konzepte zur Umsetzung von kurz-, mittel- und langfristigen Gleichstellungszielen im Hinblick auf die Effektivität und Passgenauigkeit der Ziele mit externen Verpflichtungen ausgewertet. Die Erkenntnisse sind ergänzt um Impulse der zentralen Frauenbeauftragten sowie der Fachbereiche und Zentralinstitute in die Zielvereinbarungen 2013/2014 eingeflossen. Die hierbei vereinbarte Erstellung von Frauenförderplänen greift die zuvor erstellten strategischen Konzepte auf und entwickelt sie zu einem dauerhaften Prozess der Definition, Umsetzung und Überprüfung der Ziele weiter. Das Gender-Controlling begleitet die Fachbereiche, Zentralinstitute und Zentraleinrichtungen bei der Erstellung der Frauenförderpläne.

*Gender-Controlling*

Um das umfangreiche und vielfältige Wissen von Expertinnen und Experten an der Freien Universität zu Gender noch besser zusammenzuführen, richtete das Präsidium 2010 die Netzwerkstruktur GenderNet ein. Aufbauend auf der spezifischen Organisationsstruktur der Freien Universität werden im GenderNet die vorhandenen Kompetenzen in der Geschlechterforschung und Gleichstellungsarbeit in einem Kommunikations- und Innovationsnetzwerk gebündelt. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Mitglieder der existierenden Einrichtungen, Gremien und Kommissionen, Frauenbeauftragte sowie Akteurinnen und Akteure aus Management und Verwaltung arbeiten in diesem Netzwerk projektorientiert zusammen, um die in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Gleichstellung und Organisationsentwicklung anstehenden Aufgaben zu definieren,

*GenderNet*

wissenschaftlich zu bearbeiten und Konzepte zur Lösung aktueller Probleme zu entwickeln. Im Sinne des Konzepts der Internationalen Netzwerkuniversität geht es dabei um den Ausbau der Geschlechterforschung und die Weiterentwicklung einer inklusiven Gleichstellungspraxis, die Aspekte kultureller, sozialer, nationaler und religiöser Vielfalt berücksichtigt, sowie um den Ausbau des internationalen Austauschs und der transnationalen Kooperation.

Das GenderNet der Freien Universität verfügt gegenwärtig über vier Projektteams, in denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Mitglieder der Einrichtungen, Gremien und Kommissionen, Frauenbeauftragte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Management und Verwaltung Ideen und Impulse für die Weiterentwicklung der Gleichstellungsstrategie und die Stärkung der Geschlechterforschung erarbeiten. Dabei handelt es sich um die folgenden Projektteams: Gender in der Lehre, Gender in MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik), Internationalisierung und Diversity.

Das Projektteam Gender in der Lehre ergründet die Interessenlagen in einzelnen Fächern, unterstützt die Vernetzung und berät bei der Entwicklung neuer Studienangebote. Das Projektteam Gender in MINT-Fächern entwickelt Plattformen für Unterstützung und Austausch, etwa ein fächerübergreifendes Forschungskolloquium der naturwissenschaftlichen Fachbereiche. Das Projektteam Internationalisierung fungiert als Scharnier zwischen dem Interdisziplinären Zentrum für Geschlechterforschung und internationalen Projekten an der Freien Universität – zum Beispiel MISEAL (Medidas para la inclusión social y equidad en instituciones de educación superior en América Latina) oder Gender Egypt – sowie weiteren geplanten Projekten. Darüber hinaus unterstützt das Projektteam die Hochschulleitung bei den internationalen Komponenten zur Geschlechterforschung, die im Zukunftskonzept der Freien Universität vorgesehen sind, zum Beispiel die jedes zweite Jahr zu besetzende internationale Gastprofessur für Geschlechterforschung und das Angebot von internationalen Summer Schools zu Themen der Geschlechterforschung. Das Projektteam Diversity hat ein übergreifendes Diversity-Mission-Statement für die Freie Universität entwickelt.

### **Förderung der Berufung von Frauen**

#### *Positive Berufungsbilanz*

Die Berufungsbilanz von Frauen auf Professuren hat sich während des Berichtszeitraums sehr positiv entwickelt. Diese Entwicklung ist wesentlich auf die konsequente Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Berufungspolitik zurückzuführen, für die unter anderem ein Berufungsleit-

faden, Talent Scouting und Lehrproben genutzt werden. Zu der positiven Entwicklung tragen auch die seit 2007 erfolgreich laufenden W-1- und W-2-auf-Zeit-Frauenförderprogramme der Freien Universität bei, die auf den vormaligen C-1- und C-2-Programmen aufbauen.

Professur	2007 – 2010	2010 – 2013
W 1	49 %	53 %
W 2 auf Zeit	67 %	63 %
W 2	36 %	44 %
W 3	28 %	39 %

### *Anteil von Frauen an Professuren*

Im Rahmen des Berliner Programms zur Förderung von Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre beantragt die Freie Universität seit 2007 schwerpunktmäßig Juniorprofessuren. Für die Programmlaufzeit 2008 bis 2011 wurden insgesamt 16 Juniorprofessuren beantragt und besetzt. Im Zuge der Verlängerung des Programms von 2012 bis 2015 hat die Freie Universität 21 weitere Bewilligungen erhalten: für insgesamt elf Juniorprofessuren, drei befristete W-2-Professuren und sechs Gastprofessuren sowie Mittel für das Projekt „Genderreflektierte Kompetenzentwicklung für Lehrende in ausgewählten MINT-Fächern“. Dies umfasst ein Fördervolumen von insgesamt rund 1,6 Millionen Euro, von dem gemäß der Programmrichtlinien ein Drittel von der Freien Universität getragen wird. Seit Beginn des W-1-Programms wurden an der Freien Universität insgesamt 39 Juniorprofessuren mit Frauen besetzt.

Im universitätseigenen W-2-Programm sind derzeit 16 W-2-auf-Zeit-Professuren mit Nachwuchswissenschaftlerinnen besetzt worden; neun weitere befinden sich im Besetzungsverfahren. Insbesondere das W-2-Programm entfaltet eine „Sprungbrett“-Funktion, denn von den 30 Wissenschaftlerinnen, die seit Einrichtung des Programms auf eine W-2-auf-Zeit-Professur berufen wurden, haben zwölf einen Ruf auf unbefristete Professuren erhalten, davon neun in naturwissenschaftlichen Disziplinen.

Die Freie Universität hat sich außerdem erfolgreich am Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder beteiligt. In der ersten Antragsrunde 2010 konnte die Freie Universität insgesamt rund 600.000 Euro einwerben. Mit diesen Mitteln wird zum einen ein Mentoring-Programm zur Gewinnung von Studentinnen in den MINT-Fächern finanziert, zum anderen ein Fonds zur Unterstützung der Nachwuchswissenschaftlerinnen auf den Frauenförderprofessuren: etwa für Konferenzen und für Stellen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie studentischen Hilfskräften. Auch die 2013 von der Freien Universität eingereichte Dokumentation zur

*Berliner Programm zur Förderung von Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre*

*Universitätseigenes Förderprogramm für W-2-auf-Zeit-Professuren*

*Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder*

Umsetzung des in der ersten Runde erfolgreichen Gleichstellungskonzepts wurde durch die Gutachterinnen und Gutachter positiv bewertet. Darauf aufbauend bereitet die Freie Universität gegenwärtig Anträge für drei reguläre Berufungen vor.

### **Mentoring, Weiterbildung und Kooperationen**

#### *ProFiL-Programm*

Seit 2004 besteht das gemeinsam mit der Technischen Universität Berlin und der Humboldt-Universität zu Berlin eingerichtete Programm „ProFiL: Professionalisierung für Frauen in Forschung und Lehre – Mentoring, Training, Networking“. Im Jahr 2012 haben die drei Universitäten die Fortführung des Programms bis Juni 2016 beschlossen. Bisher haben 317 Wissenschaftlerinnen an dem Programm teilgenommen, davon haben 112 Wissenschaftlerinnen einen Ruf auf eine Professur erhalten, 31 auf eine Juniorprofessur, und 74 haben Gast- oder Vertretungsprofessuren übernommen.

Im Wintersemester 2011/2012 startete das Mentoring-Programm DREAM der Dahlem Research School, mit dem die Freie Universität Doktorandinnen beim Wechsel auf wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Positionen unterstützt. Im Rahmen eines One-to-one-Mentoring und in Seminaren lernen die Mentees, ihre beruflichen und persönlichen Fähigkeiten einzuschätzen, erarbeiten Strategien und Ziele für die eigene Berufsentwicklung, finden Gelegenheit zur Netzwerkbildung und erwerben Kenntnisse über berufliche Strukturen und Abläufe innerhalb und außerhalb der Wissenschaft.

#### *Rhoda-Erdmann-Programm*

Das 1997 eingerichtete Rhoda-Erdmann-Programm ist ein fester Bestandteil im Weiterbildungsprogramm der Freien Universität Berlin. Seit 2008 wurden eine Vielzahl von Seminaren angeboten: zu Verhandlungs- und Kommunikationsstrategien, Zeitmanagement und Arbeitsorganisation, Rhetorik für Frauen in der akademischen Selbstverwaltung, Stimm- und Sprechtraining, Karriereplanung und Konfliktmanagement. Seit 2010 wird es durch das Weiterbildungsprogramm „FUTURA – Qualifikation für ein genderkompetentes Handeln im Beruf für Akteurinnen und Akteure im Gleichstellungsbereich an Hochschulen“ ergänzt. Das Programm beinhaltet zehn modular aufgebaute Veranstaltungen über zwei Jahre. Es kann mit einem Zertifikat abgeschlossen werden. Themen sind insbesondere Gleichstellungsrecht, Berufsrecht und -praxis, Hochschulstruktur und -steuerung, Konfliktmanagement und Gesprächsführung, Rhetorik, Entscheidungskompetenz, Öffentlichkeitsarbeit und Projektmanagement. Im April 2012 startete der zweite Durchlauf, der dritte beginnt 2014.

Im Jahr 2011 wurde das Konzept für das neue Mentoring-Programm „MINToring“ entwickelt. Bei diesem werden Oberstufen-Schülerinnen mit Mathematik, Physik oder Informatik als Leistungskurs von Studentinnen dieser Fächer an der Freien Universität bis zum Studieneingang begleitet. Nach einer Pilotphase am Fachbereich Physik wird das Programm gegenwärtig mit Mitteln aus dem Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder auf den Fachbereich Mathematik und Informatik ausgeweitet. Das Programm reiht sich ein in ein breites Angebot der Freien Universität Berlin für Schülerinnen und Schüler verschiedener Altersstufen (vgl. Kap. 2).

*MINToring*

Im Rahmen des DAAD-Programms „Kooperation mit den Transformationsländern Ägypten und Tunesien“ wurde das Projekt „Gender Equality in the Egyptian Higher Education System“ eingeworben. Geleitet wird es von der für Gleichstellung zuständigen Vizepräsidentin Prof. Dr. Brigitta Schütt und von Prof. Dr. Margreth Lünenborg, wissenschaftliche Leiterin der Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung. Das Ziel des für drei Jahre von 2012 bis 2014 bewilligten Projekts ist es, mit den Partneruniversitäten in Kairo, Alexandria, Sohag und Qena einen Dialog zu Fragen der Gleichstellung an Hochschulen anzustoßen. Dazu werden Delegationsreisen, Workshops, Mentoring und Trainings organisiert, und gemeinsam werden digitale Kommunikations- und Lernumgebungen entwickelt.

*Projekt „Gender Equality in the Egyptian Higher Education System“*

## Gender- und Diversity-Forschung

Frauen- und Geschlechterforschung wird an der Freien Universität seit 1980 systematisch gefördert. Die Freie Universität verfügt über sechs unbefristete, im Strukturplan vorgesehene Professuren mit einem Schwerpunkt in der Gender- und Geschlechterforschung. Insgesamt forschen und lehren mehr als 100 Professorinnen und Professoren zu Themen der Geschlechter-, Gender- und Diversity-Forschung. Im Berichtszeitraum konnten acht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit einem Schwerpunkt in der Geschlechterforschung berufen werden.

*Systematische Förderung*

Zum Wintersemester 2013/2014 wurde erstmals die im Rahmen des Zukunftskonzepts der Freien Universität eingerichtete internationale Gastprofessur „Dahlem International Network Professorship for Gender Studies“ besetzt. Es konnte die Feminismus-Theoretikerin Prof. Veronica Schild, PhD, von der University of Western Ontario gewonnen werden. Sie lehrt am Lateinamerika-Institut und bringt ihre Forschungsexpertise in das Projekt MISEAL ein. Diese Gastprofessur soll zukünftig im Rotationsprinzip jeweils für ein Semester vergeben werden und ist dabei an den Fachbereichen oder Zentralinstituten angesiedelt.

*Internationale Gastprofessur*

### Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung

Die Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung initiiert, koordiniert und unterstützt in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und Zentralinstituten sowie den Frauenbeauftragten Lehre, Forschung und Publikationen zur Geschlechterforschung und zu Diversity-Studien an der Freien Universität. Die Zentraleinrichtung verfügt über eine eigene Bibliothek mit einem Buchbestand von 6.340 Bänden, erstellt Datensammlungen und organisiert Tagungen, Workshops und Gastvorträge. Die Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung kooperiert eng mit anderen Einrichtungen an der Freien Universität, etwa dem Interdisziplinären Zentrum für Geschlechterforschung und dem Netzwerk GenderNet.

Die international genutzte Datenbank „Professuren mit einer Voll- oder Teildennomination für Frauen- und Geschlechterforschung / Gender Studies an deutschsprachigen Hochschulen“, die die Zentraleinrichtung in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) – ein Arbeitsbereich des Leibniz-Instituts für Sozialwissenschaften – aufgebaut hat, wird in der Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung gepflegt. Diese Datenbank ist die Grundlage für das von Dr. Ulla Bock geleitete und als Interviewstudie angelegte Forschungsprojekt „Pionierinnen – Die ersten Professorinnen für Frauen- und Geschlechterforschung an deutschsprachigen Hochschulen“.

### Publikationsförderung

Der Arbeitsbereich Publikationsförderung verfolgt das Ziel, der Geschlechterforschung durch die Professionalisierung von Publikationen und durch die Nutzung neuer technischer Entwicklungen – insbesondere des freien elektronischen Publizierens (vgl. Kap. 3) – noch größere Sichtbarkeit zu verschaffen. Neben regelmäßigen Beratungen und Workshops für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler innerhalb des Angebots Dahlem Research School gehörten im Berichtszeitraum dazu folgende Aktivitäten:

- Die Zeitschriften *querelles.net* – Rezensionsschrift für Frauen- und Geschlechterforschung, seit 2009, *Querelles. Jahrbuch für Frauen- und Geschlechterforschung*, seit 2012, wurde auf Open Access umgestellt, unterstützt durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG).
- Es wurde ein Konzept entwickelt für einen Open-Access-Publikationsort für die Geschlechterforschung im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts „Geschlechterforschung und Open Access. Ein Publikationsmodell für ein inter-/transdisziplinäres Forschungsfeld“ (Laufzeit: Mai 2011 bis November 2012).
- Es wurde ein Folgeantrag an die DFG auf Förderung der Einrichtung eines fachlichen Repositoriums für die Geschlechterforschung vorbereitet,

in Kooperation mit der Humboldt-Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin; die Antragsphase wurde unterstützt aus Mitteln des Interdisziplinären Zentrums für Geschlechterforschung.

- Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler wurden in regelmäßigen Sprechstunden und Workshops an der Dahlem Research School zum Publizieren von Monografien und Fachartikeln in den Geisteswissenschaften unterstützt.

Im Jahr 2011 wurde das Interdisziplinäre Zentrum für Geschlechterforschung gegründet. Es unterstützt disziplinäre sowie inter- und transdisziplinäre Forschungsprojekte und -verbünde in der Geschlechterforschung und trägt zum Aufbau transregionaler und internationaler Kooperationsbeziehungen bei. Hierzu finden regelmäßig Workshops statt. Das Interdisziplinäre Zentrum für Geschlechterforschung wird einmalig mit 150.000 Euro aus zentralen Haushaltsmitteln unterstützt.

*Interdisziplinäres Zentrum  
für Geschlechterforschung*

Zur Verbesserung der Sichtbarkeit der Geschlechterforschung an der Freien Universität erschien im Sommer 2011 die Broschüre „Geschlechterforschung im Porträt“. In ihr werden 56 Professorinnen und Professoren der Freien Universität vorgestellt, die die Geschlechterperspektive in ihre Forschungen integrieren; die Broschüre vermittelt ein Bild der Vielfalt der Geschlechterforschung an der Freien Universität.

*Geschlechterforschung im Porträt*

Seit 1995 würdigt die Freie Universität innovative Projekte in der Gender- und Diversity-Forschung sowie auf dem Gebiet der Frauenförderung mit dem Margherita-von-Brentano-Preis. Bis 2010 wurde der Preis jährlich mit einer Dotation von 11.000 Euro vergeben; seither wird der Preis im Zwei-Jahres-Turnus verliehen, und die Dotation wurde auf 15.000 Euro erhöht.

*Preis für Geschlechterforschung  
und Gleichstellungspolitik*

Im Juni 2011 wurde Prof. Dr. Dagmar Schulz für ihr herausragendes Engagement in der Frauen- und Geschlechterforschung ausgezeichnet, insbesondere für ihre Anstöße zu einer kritischen Debatte über Sexismus und Rassismus sowie für ihre frauen- und hochschulpolitischen Aktivitäten. Im Juli 2013 wurde das Projekt MISEAL (Medidas para la inclusión social y equidad en instituciones de educación superior en América Latina) geehrt; ausgezeichnet wurde es für seinen herausragenden Beitrag zur Internationalisierung von Lehre und Forschung, Gleichstellung und Hochschulpolitik. Ausgehend vom Lateinamerika-Institut unter der Leitung von PD Dr. Martha Zapata Galindo und Prof. Dr. Marianne Braig wurde gemeinsam mit Prof. Dr. Maria Conceição da Costa von der Universidade Estadual de Campinas in Brasilien ein internationales Netzwerk aufgebaut, in welchem renommierte Frauen- und Geschlechterforscherinnen aus zwölf lateinamerikanischen und vier europäischen Universitäten miteinander kooperieren.

## Gender in Bachelor- und Masterstudiengängen

### *Gender-Aspekte in der Lehre als Qualitätskriterium*

Die Reform der Bachelor- und Masterstudiengänge verlangte eine umfassende Reflexion über die Studieninhalte und den Studienaufbau der einzelnen Fächer; sie bot somit die Möglichkeit einer breiten Verankerung von Gender-Aspekten in die Studiengänge. Im Rahmenkonzept der Freien Universität für Bachelor- und Masterstudiengänge von 2010 wurden entsprechend Gender-Aspekte in der Lehre als Qualitätskriterium festgeschrieben. Die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Prozessen von Benachteiligung und Ausgrenzung fördert den reflektierten Umgang der Studentinnen und Studenten miteinander und trägt nachhaltig zu einem guten Lern- und Arbeitsklima bei.

Im Jahr 2007 waren in rund 50 Prozent der Studiengänge Gender-Aspekte enthalten, Ende 2013 enthielten schon 96 Prozent der Bachelor- und Masterstudiengänge Gender- und Diversity-Kompetenz als Qualifikationsziel, in den Lehramtsmasterstudiengängen liegt der Anteil bei 100 Prozent. Damit Gender-Aspekte bei der Weiterentwicklung der Curricula weiterhin systematisch eingebaut werden, wurde von der Abteilung für Studium und Lehre in Kooperation mit dem Büro der hauptamtlichen Frauenbeauftragten und dem Bereich Gender-Controlling in der Stabsstelle Berichtswesen und -systeme eine Arbeitshilfe für die Ausgestaltung der Lehrpläne erstellt. Zusätzlich bietet die Zentraleinrichtung für Frauen- und Geschlechterforschung seit 2013 ergänzend vermehrt Workshops und Trainings für Studierende und Lehrende zu Gender- und Diversity-Themen an.

Im Berichtszeitraum wurden pro Semester durchschnittlich 90 Lehrveranstaltungen zu Themen der Geschlechterforschung oder Diversity-Studien angeboten. Einen Teil dieser Lehrveranstaltungen bilden jedes Semester 13 Lehraufträge, die über die Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung vergeben und aus zentralen Mitteln finanziert werden.

### *Allgemeine Berufsvorbereitung*

Für den Studienbereich Allgemeine Berufsvorbereitung (ABV) in den Bachelorstudiengängen organisiert die Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung das Modulangebot Gender- und Diversity-Kompetenz. Es handelt sich um theoriegeleitete, gleichwohl praxisnahe Veranstaltungen, in denen die Studierenden insbesondere aus solchen Disziplinen, in denen Gender- und Diversity-Aspekte seltener thematisiert werden, entsprechende Kompetenzen erwerben können.

Der seit dem Wintersemester 2008/2009 bestehende weiterbildende Masterstudiengang Gender- und Diversity-Kompetenz lief zum Sommersemester 2013 aus, da er sich in der bisherigen Form als nicht tragfähig erwiesen hat.

## 8 Personal

Die Gesamtzahl der hauptberuflich Beschäftigten in den wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereichen der Freien Universität ist im Berichtszeitraum insgesamt betrachtet relativ stabil geblieben. Gleichzeitig führte die universitäre Berufungspolitik zu einer sehr erfolgreichen Bilanz.

Innerhalb der Stellenkategorien gab es jedoch vor allem beim wissenschaftlichen Personal zum Teil deutliche Verschiebungen. So ist die Zahl der befristeten Beschäftigten im wissenschaftlichen Mittelbau erkennbar gestiegen. Zurückzuführen ist dieser Anstieg allein auf die Zahl der über Drittmittel finanzierten Beschäftigten. Da diese wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich im Rahmen von Forschungsprojekten tätig sind, haben sie entsprechend ihrer Arbeitsverträge in der Regel keine Aufgaben in der Betreuung von Studierenden oder in anderen institutionell-administrativen Bereichen.

Diese Aufgaben müssen von den aus dem Grundhaushalt der Universität finanzierten wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Beschäftigten getragen werden, deren Zahl in Relation zu verschiedenen Kennzahlen – beispielsweise Betreuungsrelation und Drittmittelprojekte – nicht im notwendigen Maß gestiegen ist. Insbesondere für die Beschäftigten im nichtwissenschaftlichen Bereich ist festzustellen, dass Zahl, Umfang und Komplexität der von ihnen zu erfüllenden Aufgaben in den vergangenen Jahren stetig gewachsen sind. So bewältigen sie den erhöhten Aufwand an Beratung und Verwaltung, der beispielsweise im Zuge der Bologna-Reform und Systemakkreditierung sowie aus den Verpflichtungen der Hochschulverträge entstanden ist oder betreuen insbesondere in der Informationstechnologie eine komplexe und für effiziente Prozesse in Forschung, Lehre und Verwaltung unverzichtbare Infrastruktur.

Die Universitätsleitung steht daher vor der Herausforderung, beide Finanzierungslinien – Drittmittel- und Grundfinanzierung – in der Binnensteuerung so aufeinander zu beziehen, dass sie die Strukturbildung der Freien Universität nachhaltig fördern und die Bewältigung der dauerhaften Aufgaben sicherstellen. Hierbei ist eine enge Abstimmung zwischen

*Anstieg der über Drittmittel finanzierten Beschäftigten*

*Umfang von Aufgaben gewachsen*

*Verhältnis von Grund- und Drittmittelfinanzierung*

Hochschulleitung und Fachbereichen unerlässlich, da die Mittel für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne einer gewünschten stärkeren Eigenverantwortlichkeit der Fachbereiche, die ihnen einen hohen Gestaltungsspielraum und große Flexibilität ermöglichen, seit dem Jahr 2006 budgetiert sind.

*Forderung einer  
auskömmlichen Grundfinanzierung*

Zusammen mit den anderen Berliner Hochschulen setzt sich die Freie Universität gegenüber dem Land Berlin und in nationalen Gremien wie der Hochschulrektorenkonferenz für eine auskömmliche Grundfinanzierung der Universitäten ein, um der zunehmenden Abhängigkeit der Hochschulen von Drittmitteln zu begegnen. Für die Freie Universität muss es das Ziel sein, durch eine hinreichende Grundfinanzierung dem Bedarf entsprechende Personalkapazitäten vorhalten zu können, die der Universität die Bewältigung der ihr zugewiesenen Aufgaben zumindest auf dem bestehenden Qualitätsniveau erlauben und möglichst weitere Leistungssteigerungen zur Sicherung der Stellung der Freien Universität Berlin im Wissenschaftssystem ermöglichen.

Jahr	Professorinnen und Professoren	Juniorprofessorinnen und -professoren	Wissenschaftlich Beschäftigte		Sonstige Beschäftigte	Gesamt
			befristet	unbefristet		
1992	730	–	1.274	348	2.804	<b>5.156</b>
1998	512	–	714	341	2.103	<b>3.670</b>
1999	492	–	665	332	2.061	<b>3.550</b>
2000	477	–	638	314	2.008	<b>3.437</b>
2001	454	–	640	305	1.981	<b>3.380</b>
2002	424	–	623	270	1.974	<b>3.291</b>
2003	407	11	628	255	1.855	<b>3.156</b>
2004	383	27	684	255	1.865	<b>3.214</b>
2005	358	30	677	251	1.822	<b>3.138</b>
2006	353	30	622	248	1.771	<b>3.024</b>
2007	365	31	626	249	1.698	<b>2.969</b>
2008	357	41	602	245	1.662	<b>2.907</b>
2009	348	37	591	238	1.637	<b>2.851</b>
2010	345	40	578	230	1.664	<b>2.879</b>
2011	322	77	509	214	1.701	<b>2.823</b>
2012	314	72	551	205	1.736	<b>2.878</b>
2013	329	76	517	203	1.721	<b>2.846</b>

**Zahl der hauptberuflich Beschäftigten, aus dem Grundhaushalt finanziert**

Angaben in Vollzeitäquivalenten, Stichtag jeweils 1. Januar, Angaben ohne Humanmedizin

Jahr	Sozialwissenschaften	Geisteswissenschaften	Naturwissenschaften	Sonstige Bereiche	Gesamt
1998 *	99	70	341	10	520
1999	82	57	323	17	479
2000	105	99	332	34	570
2001	96	105	377	36	614
2002	103	104	433	36	676
2003	87	140	462	42	731
2004	105	143	402	26	676
2005	101	166	401	35	703
2006	95	172	382	36	685
2007	83	136	301	41	561
2008	95	142	325	44	606
2009 **	135	210	380	69	794
2010	166	239	412	85	902
2011	176	233	433	118	960
2012	137	258	479	130	1.004
2013	142	310	491	139	1.082

\* 1998–2008: wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie nichtwissenschaftliche Beschäftigte  
\*\* 2009–2013: Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie nichtwissenschaftlich Beschäftigte

### Zahl der aus Drittmitteln finanzierten Beschäftigten nach Fächergruppen

Angaben in Vollzeitäquivalenten, Stichtag jeweils 1. Januar, Angaben ohne Humanmedizin

## Professuren

Erneut erfolgreich war die Freie Universität in ihrer Berufungspolitik, was sich in einer hohen Zahl erfolgreich abgeschlossener Berufungen und Bleibeverhandlungen erkennen lässt. Neben den innerhalb des Strukturplans neu zu besetzenden Stellen hat die Universitätsleitung durch eine profilschärfende Ergänzung durch zusätzliche Professuren erreichen können. Von diesen zusätzlichen Stellen konnten insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler profitieren, wie es im Karrierewege-Modell der Universität angelegt ist (vgl. Kap. 4). Gleichzeitig ist es gelungen, die Berufungsbilanz von Frauen auf Professuren weiter zu verbessern (vgl. Kap. 7).

*Hohe Zahl erfolgreicher Berufungen und Bleibeverhandlungen*

## Berufungsverfahren

Neben der Fortsetzung der in den vergangenen Jahren erfolgreich angewendeten proaktiven Berufungspolitik hat die Hochschulleitung bei den

### *Didaktische Kompetenz von Bewerberinnen und Bewerbern*

Berufungsverfahren der didaktischen Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber ein zunehmend großes Gewicht beigemessen. Die verstärkte Berücksichtigung schon auf der Ebene der Bewerbung bettet sich ein in die übergreifende Zielsetzung der Hochschulleitung, die Lehre an der Freien Universität kontinuierlich zu verbessern.

Dazu regte die Hochschulleitung an, verschiedene Instrumente zur Bewertung der didaktischen Qualifizierung von Bewerberinnen und Bewerbern in Berufungsverfahren zu nutzen. Seither wird die Lehrkompetenz im Rahmen des Auswahlverfahrens grundsätzlich mithilfe von Lehrproben im Anschluss an die Bewerbungsvorträge überprüft. Darüber hinaus ist jede Berufungskommission gehalten, eine Professorin oder einen Professor als Mitglied zu bestimmen, das für die Überprüfung der didaktischen Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber gesondert zuständig ist und die Einschätzung in einer schriftlichen Stellungnahme zusammenfasst. Diese dient zusammen mit einer schriftlichen Bewertung der Studierenden der Berufungskommission als Grundlage für ihre abschließende Bewertung. In begründeten Ausnahmefällen kann die Lehrprobe durch die Ausarbeitung eines Konzepts für eine Lehrveranstaltung oder ein relevantes Lehrmodul ersetzt werden. Alternativ ist die Ausarbeitung eines generellen Lehrkonzepts im Hinblick auf methodische und didaktische sowie medienspezifische Aspekte möglich, zugeschnitten auf die ausgeschriebene Professur und das jeweilige Fach. Diese Instrumente zur Sicherung der Qualität in der Lehre wurden in der Folge als Standards in dem vom Präsidium entwickelten Leitfaden für Berufungsverfahren verankert.

### *Leitfaden für Berufungsverfahren*

Dieser Leitfaden hat sich im Berichtszeitraum als wichtiges Hilfsmittel zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren bewährt. Im Zusammenspiel mit dem Angebot einer individuellen Beratung der an den Berufungen Beteiligten durch das im Präsidialamt angesiedelte „Beratungsteam Berufungen“ gelang es, die Effizienz der Berufungsverfahren weiter zu steigern.

Der intensive Austausch zwischen den Fachbereichen und dem Beratungsteam ließ potenzielle Fehlerquellen erkennen und ermöglichte die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitfadens hin zu einer praxisorientierten Arbeitshilfe. Dabei wurde das Angebot der individuellen Beratung im Berichtszeitraum nicht nur rege, sondern verstärkt auch frühzeitig genutzt, wodurch einige Verfahrensfehler rechtzeitig behoben und andere von vornherein vermieden werden konnten. Der Leitfaden bildete eine sehr gute Basis für den Austausch und förderte die vertrauensvolle Zusammenarbeit aller am Verfahren Beteiligten. Insgesamt konnte der Anspruch der Universität an ihre Berufungsverfahren erfüllt werden, sie rechtssicher sowie fair, transparent und chancengleich zu gestalten.

## Berufungsbilanz

In den Jahren 2010 bis 2013 nahmen insgesamt 220 Personen ihre Rufe auf Professuren an, darunter 97 auf Strukturstellen der Besoldungsgruppen W 2 und W 3 sowie 123 auf sonstige Professuren: Juniorprofessuren, Professuren auf Zeit im Rahmen von Förderprogrammen, Stiftungsprofessuren oder Professuren in Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie Besetzungen im Rahmen der Exzellenzinitiative. Zurückzuführen ist diese hohe Zahl an Rufannahmen zum einen auf den weiter anhaltenden Generationenwechsel an der Freien Universität – knapp ein Drittel der W-2- und W-3-Strukturstellen wurden im Zeitraum von 2010 bis 2013 unbefristet neu besetzt – zum anderen auf den Ausbau von Nachwuchsförderungsprogrammen und das große Interesse außeruniversitärer Forschungseinrichtungen an gemeinsamen Berufungen.

### Erfolgreiche Berufungsbilanz

Bei gemeinsamen Berufungen von Freier Universität und außeruniversitären Einrichtungen wurden die Kooperationsbeziehungen zu langjährigen Partnern intensiviert: Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie, Helmholtz-Zentrum Deutsches Geoforschungszentrum Potsdam, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung, Leibniz-Institut für Molekulare Pharmakologie, Max-Born-Institut für Nichtlineare Optik und Kurzzeitspektroskopie, Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin und Zuse-Institut Berlin.

### Gemeinsame Berufungen

	2010		2011		2012		2013		Summe 2010–2013	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
W 1	16	3	26	1	14	3	18	2		
W 2 auf Zeit	8	1	6	2	12	1	6	2		
W 2	12	2	18	1	11	0	9	2		
W 3	16	21	23	7	15	3	10	5		
Gesamt	52	27	73	11	52	7	43	11		

### Rufannahmen und -ablehnungen

Rufannahmen	Strukturstellen (W 2 / W 3)	Juniorprofessuren W 1 (Struktur)	Sonder- und Stiftungsprofessuren (W 1, W 2, W 3)	Förderprogramme (W 1, W 2, W 3)	Exzellenzinitiative (W 1, W 2, W 3)	Summe
2010–2013	97	34	29	50	10	220

### Verteilung der Rufannahmen

Erstmals gemeinsame Berufungen gab es mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte, Leibniz-Institut für Agrartechnik Potsdam-Bornin, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme, Helmholtz-Zentrum Teltow, Institut für Schulqualität Berlin-Brandenburg und Kunsthistorisches Institut Florenz der Max-Planck-Gesellschaft.

Unter den 29 erfolgreichen gemeinsamen Berufungen sind insgesamt fünf Stiftungsprofessuren und Stiftungs juniorprofessuren, die das gestiegene Kooperationsinteresse mit der Freien Universität Berlin und ihre erfolgreiche Vernetzung unterstreichen.

*Ergänzter Strukturplan*

Die Verteilung der Rufannahmen verdeutlicht das erfolgreiche Wirken des Präsidiums in den vergangenen vier Jahren, den aufgrund von finanziellen Zwängen und aufgrund der Abstimmung mit den anderen Berliner Universitäten auf eine festgelegte Anzahl von W-2- und W-3-Professuren begrenzten Strukturplan zu ergänzen und abzurunden. Durch auswärtige Fördermittel und Umschichtungen im eigenen Haushalt – etwa durch Teilnahme am Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre und durch die Kommission der Freien Universität zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen – konnte vielen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern die Möglichkeit zur Fortentwicklung geboten werden (vgl. Kap. 7).

**Bleibeverhandlungen**

*Erfolgreiche Bleibeverhandlungen*

Neben den Berufungsverfahren wurden 25 Bleibeverhandlungen geführt und zu 80 Prozent erfolgreich abgeschlossen, was zu einer weiteren Steigerung gegenüber dem vorherigen Berichtszeitraum führte. Die fünf nicht erfolgreich abgeschlossenen Bleibeverhandlungen – dabei handelte es sich ausschließlich um W-3-Professuren – weisen auf ein grundsätzliches Problem der Berliner Hochschulen und damit auch der Freien Universität Berlin hin. Das Land Berlin steht im bundesweiten Vergleich bei der Höhe

	2010		2011		2012		2013			
	+	-	+	-	+	-	+	-		
W 2	1	0	3	0	1	0	2	0	20	
W 3	2	2	3	0	6	2	2	1		
Gesamt	3	2	6	0	7	2	4	1		

**Bleibeverhandlungen**

der W-3-Grundgehälter und der Ruhegehaltfähigkeit der Dienstbezüge an letzter Stelle (vgl. Kap. 6). Diesen Standortnachteil können die Universitäten aus eigenen Mitteln und durch ein attraktives Forschungsumfeld dauerhaft nur begrenzt kompensieren.

### Persönliche Berufungs- und Bleibzielvereinbarungen

Nachdem die Freie Universität aufgrund der seinerzeit neuen Möglichkeiten des Professorenbesoldungsreformgesetzes im Jahr 2005 begonnen hatte, persönliche Berufungs- und Bleibzielvereinbarungen abzuschließen, liegen seit 2010 Ergebnisse über das Erreichen der vereinbarten Ziele in nennenswerter Anzahl vor. Sie erlauben eine Beurteilung des Erfolges dieses Steuerungsinstrumentes und lassen deren Weiterentwicklungsmöglichkeiten erkennen.

Gegenstand der Zielvereinbarungen waren persönlich zu erreichende Ziele, abgeleitet aus den übergeordneten Interessen der Fachbereiche und der Hochschule, die die Schwerpunkte der Berufenen berücksichtigten. Ziele können sich auf die Forschung beziehen, beispielsweise auf eine Beteiligung an Verbundprojekten, die Zahl von Publikationen oder die Einwerbung von Drittmitteln, oder auf Lehre und Nachwuchsförderung, beispielsweise auf die Zahl betreuter Doktorandinnen und Doktoranden.

Die vereinbarten Ziele wurden mit 78 Prozent in der weit überwiegenden Zahl der Fälle vollständig erreicht. In 18 Prozent der Fälle wurde nach Erörterung der Gründe für das nicht vollständige Erreichen der gesetzten Ziele mit den Beteiligten vereinbart, den Erfüllungszeitraum zu verlängern. Dies war überwiegend dann der Fall, wenn die Ziele beispielsweise aufgrund von Schwangerschaft, Elternzeit oder längeren krankheitsbedingten Ausfällen nicht in der vorgesehenen Zeit erreicht werden konnten. Weiterhin wurden hier auch Fälle von eingeworbenen, jedoch noch nicht vollständig verausgabten Drittmitteln berücksichtigt. Lediglich drei Personen haben die vereinbarten Zielsetzungen nicht oder nur zum Teil erreicht.

	2010	2011	2012	2013	Summe
Insgesamt evaluiert	15	18	18	27	78
davon vollständig erfüllt	15	14	14	18	61
davon Erfüllungszeitraum verlängert	0	3	3	8	14
nicht oder nur teilweise erfüllt	0	1	1	1	3

#### Erfüllung der in Berufungs- und Bleibzielvereinbarungen vereinbarten Ziele

## Wissenschaftliches Personal

Durch den in den vergangenen Jahren gestiegenen Anteil der über Drittmittel beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Aspekt der relativen Planungssicherheit für die berufliche Laufbahn der Betroffenen ein wichtiger Faktor geworden, mit dem sich die Freie Universität auseinandersetzen muss.

*Evaluationsbericht des  
Wissenschaftszeitvertragsgesetzes*

Im Jahr 2011 wurde der Evaluationsbericht des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes von der Hochschul-Informationssystem GmbH veröffentlicht. An der Befragung nahmen elf Universitäten, drei Fachhochschulen und 13 universitäre Forschungseinrichtungen teil. Der Befragungszeitraum umfasste von 2009 bis 2010 ein Jahr. Die befragten Institutionen waren in Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Sachsen-Anhalt angesiedelt. Ungeachtet der Frage, ob die im Bericht getroffenen Aussagen angesichts der nur geringen Beteiligung und der unterschiedlichen Hochschulsysteme in den befragten Ländern repräsentativ sein können, wurde im Kern festgestellt, dass fast 90 Prozent der geschlossenen Arbeitsverträge in den befragten Hochschulen eine Beschäftigungsdauer zwischen einem und zwei Jahren umfassten. Davon hatte mehr als 50 Prozent eine Vertragslaufzeit von nur bis zu einem Jahr.

*Verlängerte Vertragslaufzeiten*

Das Land Berlin hat die Hochschulen im Hochschulvertrag verpflichtet, mit den aus Haushaltsmitteln finanzierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Regelfall einen Erstvertrag mit einer Laufzeit von mindestens drei und höchstens fünf Jahren zu schließen.

Für die Freie Universität werden sich aus der neuen Verpflichtung keine wesentlichen Veränderungen ergeben, da sie bereits im Jahr 2004 mit Verwaltungsvorschriften über die befristete Beschäftigung von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Lehrkräften für besondere Aufgaben die Mindestvertragslaufzeiten im Grundsatz geregelt hat. Diese Regelung wurde von der Hochschulleitung mit der Neufassung im September 2011 mit dem Ziel bekräftigt, für den wissenschaftlichen Nachwuchs eine höhere Planungssicherheit zu gewährleisten. Danach sind im Regelfall befristete Arbeitsverträge mit einer Beschäftigungsdauer von mindestens drei Jahren mit den aus Haushaltsmitteln finanzierten, nicht promovierten oder promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schließen. Ähnliches gilt für die Beschäftigungsverhältnisse, die aus Drittmitteln finanziert werden; hier ist die Beschäftigungsdauer auf die Dauer des Projekts mit der zugehörigen Finanzierung angelegt.

Zur Förderung von besonders qualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern hat das Präsidium während des Berichtszeit-

raums das sogenannte Innovationsprogramm eingerichtet. Ziel des Programms ist es, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Möglichkeit zu bieten, innerhalb einer durch die Universität geförderten halbjährigen Beschäftigungszeit einen Projektantrag zu erarbeiten oder fertigzustellen, um Drittmittel bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft unter anderem für eine eigene aus Drittmitteln finanzierte Beschäftigung im Rahmen eines eigenen Forschungsprojekts einzuwerben. Das Programm erwies sich als erfolgreich, und viele junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnten eine Weiterbeschäftigung erreichen.

*Innovationsprogramm zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern*

## Nichtwissenschaftliches Personal

Die Zahl der nichtwissenschaftlichen Beschäftigten an der Freien Universität ist im Berichtszeitraum weitgehend konstant geblieben. Anders als bei den wissenschaftlichen Beschäftigten ist die Zahl der drittmittelfinanzierten Beschäftigten in der Gruppe zwar leicht gestiegen, im Verhältnis zur Gesamtzahl aber weiterhin gering.

*Weitgehend konstante Zahl*

Umfang und Komplexität der von den Beschäftigten zu erfüllenden Aufgaben haben deutlich zugenommen. Dies steht im direkten Zusammenhang mit der Frage, wie an der Freien Universität die unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten notwendigen Personalkapazitäten vorgehalten werden können. Dabei werden die Auswirkungen des demografischen Wandels mittlerweile auch an der Freien Universität Berlin erkennbar. In den kommenden Jahren werden zunehmend mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Universität altersbedingt verlassen. Um diese Stellen besetzen zu können, ist die Freie Universität darauf angewiesen, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen, bestehendes Personal weiterzuqualifizieren und hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Universität zu halten.

Neben der Einstellung von externen Personen nutzt die Freie Universität die Möglichkeit, in der Freien Universität ausgebildete Fachkräfte in ein Beschäftigungsverhältnis zu übernehmen. Die Universität bildet in elf Berufen aus und bietet pro Jahr rund 40 Ausbildungsplätze an.

*Ausbildung von Fachkräften an der Universität*

Im Berichtszeitraum hat die Hochschulleitung ein Trainee-Programm aufgelegt, mit dem Bachelorabsolventeninnen und -absolventen der Studiengänge Verwaltungs- oder Wirtschaftswissenschaften für die unterschiedlichen Verwaltungsaufgaben an der Freien Universität Berlin qualifiziert werden sollen. Die Trainees werden für die Dauer von zwei Jahren befristet beschäftigt und lernen auf dem Weg einer halbjährlichen Rotation die einzelnen Bereiche und deren Aufgaben kennen. Ziel ist es, die Nachwuchs-

*Trainee-Programm für die Verwaltung*

kräfte nach Interesse und Eignung auf frei werdenden Positionen unbefristet einzustellen.

Die Freie Universität Berlin ist für viele eine attraktive Arbeitgeberin. Bundesweit besteht jedoch ein harter Wettbewerb der Arbeitgeber um die besten Fach- und Nachwuchskräfte; das gilt auch innerhalb Berlins. So stellt etwa das Land Berlin Nachwuchskräfte für die Verwaltung im Beamtenverhältnis ein, was einige qualifizierte Beschäftigte der Freien Universität Berlin zum Wechsel bewogen hat. Es gestaltet sich zunehmend schwierig, Auszubildende und Nachwuchskräfte, aber auch dringend benötigte erfahrene Fachkräfte einzustellen. Dieser Schwierigkeit kann aufgrund der starren Entgelt- und Besoldungssysteme kaum mit finanziellen Anreizen begegnet werden. Die generelle Attraktivität der Freien Universität Berlin muss daher durch andere Mittel erhalten und gesteigert werden. Dazu gehören mit hohem Stellenwert eine vorbildliche Personalentwicklung, aber auch erweiterte Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Im Rahmen der Personalentwicklungsplanung wurde festgestellt, dass sich Beschreibungen von Berufsbildern an der Universität aufgrund der strukturellen Veränderungen der Hochschule sowie der rasanten Entwicklung der Informationstechnik überholt haben. Zum Beispiel hat sich das Berufsbild eines Sekretariats wesentlich geändert, und die Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber für die Übernahme eines Sekretariats in der Wissenschaft sind gestiegen. Gleiches gilt für andere Aufgaben der Hochschulverwaltung.

*Zertifikatslehrgang „Fachbeschäftigte/r  
in der Hochschulverwaltung“*

Als Konsequenz hat eine Projektgruppe, bestehend aus Führungskräften der zentralen Universitätsverwaltung und einiger Fachbereiche, in Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungszentrum den Zertifikatslehrgang „Fachbeschäftigte/r in der Hochschulverwaltung“ entwickelt. Dieser richtet sich an Beschäftigte, die hauptsächlich Sachbearbeitungsfunktionen, verwaltende Tätigkeiten oder Sekretariatsaufgaben (Assistenz) ausüben. Die Absolventinnen und Absolventen des Lehrgangs sollen dazu qualifiziert werden, die gewandelten Anforderungen ihrer Aufgabengebiete erfüllen, aber auch Tätigkeiten auf der Ebene des gehobenen Verwaltungsdienstes übernehmen zu können. Die Qualifizierung umfasst auf die Hochschulverwaltung bezogene Kompetenzen im Verwaltungs- und Hochschulrecht, Finanzmanagement, Personalwesen und Studium. Das Zertifikat wird innerhalb der Freien Universität als gleichwertig zum Abschluss des Berliner Verwaltungslehrgangs II anerkannt. Beschäftigte können auch einzelne Module absolvieren, um spezielle Kompetenzen zu erweitern und ihr Wissen auf den aktuellen Stand zu bringen.

Der erste Lehrgang begann im Mai 2013; aufgrund der besonders hohen Nachfrage wird ein weiterer bereits im November 2014 angeboten.

## Weiterbildung

Das Thema Weiterbildung hat im Berichtszeitraum im Wesentlichen aus zwei Gründen einen großen Raum eingenommen. Auf der einen Seite wurden die erfolgreichen Weiterbildungsaktivitäten insbesondere mit den entlang des Zukunftskonzepts entwickelten Qualifizierungsangeboten für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler deutlich ausgebaut. Auf der anderen Seite stand die Trennung von der Deutschen Universität für Weiterbildung, an der die beiden ursprünglichen Gesellschafter – die Klett-Gruppe und die Freie Universität Berlin – nicht mehr beteiligt sind.

Das Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin hat im Berichtszeitraum sein Angebot für verschiedene Zielgruppen weiter ausgebaut und mit dem „Academic Development Program“ eine neue Verantwortung übernommen. Unter dem Dach dieses Programms sollen künftig die Weiterbildungsangebote für wissenschaftliche Beschäftigte gebündelt werden. Zu den zentralen Komponenten des Programms gehören die auf die unterschiedlichen Erfahrungsstufen zugeschnittene Lehrqualifizierung und das Projektmanagement sowie die Leitungsverantwortung (Academic Leadership Program), das noch entwickelt wird.

Die systematische und zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der Qualifizierungs- und Beratungsangebote für alle Statusgruppen der Hochschule ist eine Kernaufgabe des Weiterbildungszentrums. Ein Beispiel dafür ist der Zertifikatlehrgang „Fachbeschäftigte/r in der Hochschulverwaltung“.

Die Angebote zur beruflichen Weiterbildung umfassen modular aufgebaute Lehrgänge, Inhouse-Schulungen, Einzel- und Teamcoachings sowie Workshops und Trainings zur überfachlichen Qualifizierung von Absolventinnen und Absolventen sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. Dazu gehören unter anderem Fortbildungen zum Projektmanagement, Fremdsprachenseminare, Computerkurse und Workshops zur qualitativen Interviewforschung.

Seit 2012 unterstützt das Weiterbildungszentrum das Projekt SUPPORT im Angebot zur Lehrqualifizierung von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. So werden auch individuell buchbare Beratungen angeboten, etwa Einzelcoachings für neu berufene Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sowie für Leitungskräfte der Universität.

Die modularen Zertifikatsprogramme Bibliotheks- und Archivmanagement, Management im Kunstmarkt und Museumsmanagement haben sich erfolgreich etabliert und sind im deutschsprachigen Raum nahezu ohne Konkurrenz.

*Stärkung des Weiterbildungszentrums  
und Ausbau des Angebots*

*GasthörerCard*

Das bewährte GasthörerCard-Programm ist Kernstück des Angebots für wissenschaftlich und kulturell Interessierte und erfreut sich einer weiterhin steigenden Nachfrage. Derzeit zählt es 2.200 Gasthörerinnen und Gasthörer im Jahr. Die GasthörerCard eröffnet Bildungsinteressierten viele Möglichkeiten für das Lernen neben und nach dem Beruf. Mit der GasthörerCard Classic können Interessierte an den regulären Lehrveranstaltungen der Freien Universität Berlin teilnehmen. Derzeit rund 30 Kulturpartner des Programms gewähren Gasthörerinnen und Gasthörern Eintrittsermächtigungen – von der Akademie der Künste bis zu den Preussischen Schlössern und Gärten. Das Programm wird aus den Gebühren finanziert.

Zusätzlich bietet die GasthörerCard Art die Möglichkeit, an einem eigens für Gasthörer zusammengestellten Programm aus rund 200 Kursen mit vorwiegend kunsthistorischen Themen teilzunehmen. Dieses Programm mit seinem kunstgeschichtlichen Schwerpunkt ist bundesweit einmalig. Rund 50 Kunsthistorikerinnen und Kunsthistoriker bieten in jedem Jahr etwa 400 Kurse an. Etwa 25 kunsthistorische Exkursionen runden das Programm ab.

Die Universitätsleitung hat im Berichtszeitraum zahlreiche strukturelle Entscheidungen getroffen, die auf den Ausbau insbesondere des inneruniversitären Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebots zielten. Andererseits musste das Präsidium den Rückzug der Freien Universität aus der Deutschen Universität für Weiterbildung herbeiführen.

*Deutsche Universität für Weiterbildung*

Das neugewählte Präsidium hat 2010 mit der Leitung der Freien Universität auch die Verantwortung für die 2006 als Public-Private-Partnership gemeinsam mit der Klett-Gruppe gegründete und im September 2009 eröffnete Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) übernommen. Die Einrichtung der DUW war mit dem Ziel verbunden, Forschung und Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu professionalisieren und die Freie Universität längerfristig als erfolgreiche Akteurin auf dem internationalen Weiterbildungsmarkt zu etablieren. Hierfür sollte die DUW in vier Departments (Wirtschaft und Management, Bildung, Gesundheit, Kommunikation) weiterbildende Masterstudiengänge und kürzere Zertifikatsprogramme anbieten. Das Angebot war im Oktober 2010 mit sechs Masterstudiengängen und 14 Zertifikatskursen fast vollständig entwickelt. Die wirtschaftliche Entwicklung der DUW lag zu diesem Zeitpunkt aufgrund deutlich zu niedriger Anmeldezahlen insbesondere bei den Masterstudiengängen bereits hinter den Planungsannahmen zurück. Zu diesem Zeitpunkt konnte aufgrund fehlender Vergleichswerte noch nicht beurteilt werden, ob es sich um ein grundsätzliches Problem des Geschäftsmodells oder eine – auch bedingt durch die Finanzkrise –

verzögerte Anlaufphase handelte. Angesichts getätigter Investitionen und erster Erfolge im ursprünglich als weniger relevant eingeschätzten Segment der Geschäftskunden entschied das Präsidium, die DUW zunächst weiterzuführen.

Aufgrund der bestehenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten, für die auf der Basis von Analysen und Szenario-Entwicklungen bei ausbleibenden Zusatzinvestitionen absehbar war, dass sie die Unternehmung mittelfristig gefährden würden, haben die beiden Gesellschafter – die Klett-Gruppe und die Freie Universität – im November 2010 beschlossen, nach einem dritten Gesellschafter (gegebenenfalls einem Käufer) zu suchen, das Geschäftskundenmodell auszubauen und die Liquidität der DUW durch deutliche Kostensenkungen bei Personal und Marketing so weit wie möglich zu erhalten.

Im Jahr 2011 gab es verschiedene positive Entwicklungen, zu der die erfolgreiche Akquisition einer Reihe von Forschungsprojekten und von Geschäftskunden gehörte, insbesondere durch die Kooperation mit einem international aufgestellten Unternehmen in China. Dennoch ist es im weiteren Verlauf nicht gelungen, die DUW wirtschaftlich und wissenschaftlich in ausreichendem Maße zu stabilisieren, um die zwingend erforderliche Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat mittelfristig erreichen zu können. Ein dritter Investor konnte nicht eingebunden werden. Gründe waren der Umstand, dass die DUW nicht als gemeinnützige GmbH gegründet worden war und insbesondere, dass mit der Klett-Gruppe und der Freien Universität Berlin sowohl die unternehmerische als auch die wissenschaftliche Expertise bereits durch zwei sehr starke Gesellschafter vertreten waren, die sich durch einen dritten Partner nicht ohne Weiteres sinnvoll und markenfördernd ergänzen ließen.

In der Folge standen die beiden Gesellschafter seit Mitte 2012 vor der Aufgabe, für die Deutsche Universität für Weiterbildung konkrete Ausstiegsszenarien zu entwickeln und umzusetzen. Für die Freie Universität hatte das Kuratorium im März 2013 zu entscheiden, die DUW samt der noch vorhandenen Liquidität an einen im Bildungssektor erfahrenen und renommierten Interessenten zu veräußern oder aber ein Abwicklungsszenario mit einer Laufzeit bis Oktober 2015 durch die Gesellschafter selbst umzusetzen. Auf der Basis einer Bewertung der beiden Optionen durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft entschied das Kuratorium, die DUW zu veräußern, da auf diese Weise zum einen das im Abwicklungsszenario enthaltene Risiko zusätzlich benötigter liquider Mittel ausgeschlossen werden konnte; zum anderen bot dieser Weg für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DUW die weitaus besseren Zukunftsaussichten.

Für eine differenzierte Einschätzung der schließlich als nicht erfolgreich zu bewertenden Unternehmung ist eine Reihe verschiedener Faktoren zu

berücksichtigen. Zunächst ist zu konstatieren, dass in Deutschland seit Ende der 1990er Jahre vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und Dynamisierung der Märkte, der Technologisierung der Gesellschaft und des demografischen Wandels akademische Weiterbildung als wirtschaftspolitische Notwendigkeit und maßgeblicher Faktor für sozialen Wohlstand gilt. Dabei ist die Gründung der DUW zu einem Zeitpunkt erfolgt, als sich das gesamte deutsche Hochschulwesen in einer paradigmatischen Umbruchphase befand. Mit dem Konzept des lebenslangen Lernens verband sich die verbreitete Annahme, dass sich ein umfassender internationaler Weiterbildungsmarkt entwickeln würde, wie er im angloamerikanischen Raum bereits seit geraumer Zeit etabliert ist.

An die Gründung der Deutschen Universität für Weiterbildung knüpfte sich die Erwartung, dass sich der prognostizierte Anstieg der Zahl der Erwerbstätigen mit Hochschulausbildung in einer entsprechenden Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung auf Universitätsniveau niederschlagen würde und dass sich die Hochschulen zu einem weitaus bedeutenderen Akteur auf dem Weiterbildungsmarkt entwickeln würden, als es bis dahin der Fall gewesen war. Diese Annahmen wurden dadurch bestärkt, dass mit der Einführung eines gestuften, auf Kreditpunkten basierenden und kompetenzorientierten Studiensystems erstmals die strukturellen Voraussetzungen für ein lebensbegleitendes Lernen auf Hochschulniveau geschaffen wurden. Hinzu kam der explizit artikulierte politische Wille des Senats von Berlin, der auch das (Re-)Finanzierungssystem der Berliner Hochschulen seit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen prägt, dass lediglich für 50 Prozent der Bachelorstudierenden gebührenfreie Masterstudienplätze zur Verfügung stehen sollten. Perspektivisch war deshalb damit zu rechnen, dass neben den Erwerbstätigen mit „traditionellem“ Hochschulabschluss, die zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit zunehmend weiterbildende Studiengänge oder Zertifikatskurse nachfragen würden, mit den Bachelorabsolventinnen und -absolventen nach einer ersten Berufstätigkeit eine neue Zielgruppe in signifikanter Größenordnung entstehen würde.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Bewertung der Unternehmung berücksichtigt werden muss, ist die seit Mitte der 1990er Jahre angesichts real sinkender Etats und im Sinne des neuen Steuerungsmodells gegenüber den Hochschulen formulierte Erwartungshaltung, neue Finanzierungsquellen zu erschließen und neue Wege der Kooperation mit Unternehmen zu erproben. So heißt es beispielsweise im Hochschulvertrag des Landes Berlin für die Jahre 2010 bis 2013: „Die Hochschulen bauen ihr kostenpflichtiges Weiterbildungsangebot nachfrageorientiert aus. Dabei öffnen sie sich verstärkt auch für beruflich qualifizierte Studieninteressierte und konzipieren

spezielle Angebote für Berufstätige. Sie prüfen dazu Kooperationen mit externen Partnern und neue Organisationsformen.“

Die Gründung der DUW als Public-Private-Partnership, die in der akademischen Weiterbildung die Kompetenzen und Stärken der kooperierenden Partner verbinden sollte, um Angebote zu schaffen, die von einem der Partner allein nicht hätten entwickelt werden können, folgte wesentlich auch dieser vom Senat gestellten Erwartungen an die Freie Universität.

Schließlich ist in Rechnung zu stellen, dass die Freie Universität gemäß ihrem staatlichen Auftrag und ihrem Selbstverständnis mit der Gründung der DUW nicht als Unternehmerin gehandelt hat, deren Ziel in der Gewinnmaximierung besteht. Stattdessen wurden im Sinne eines Social Entrepreneurs Sachziele verfolgt, die in erster Linie einem zweifelsfrei gesamtgesellschaftlichen Nutzen verpflichtet waren, nämlich die Entwicklung der Wissenschaft in der Weiterbildung durch Lehre, Studium und Forschung. Den von der Freien Universität getätigten Investitionen stehen in diesem Sinne 400 Absolventinnen und Absolventen von Zertifikatsprogrammen in der DUW im Zeitraum zwischen 2010 und 2013 gegenüber. Bei der Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs sind deshalb auch solche Resultate zu berücksichtigen, die einen hohen gesellschaftlichen Nutzen haben, ohne dass sie unmittelbar monetär beziffert werden können. In Bezug auf die DUW gehören zu diesen Ergebnissen insbesondere die Ergebnisse der durch die DUW betriebenen Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die Qualifikation der Absolventinnen und Absolventen und nicht zuletzt die in den vergangenen Jahren in Bezug auf die Weiterbildung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erzielten Wirkungen.

Insgesamt zeigt sich in der Debatte über die Perspektiven der wissenschaftlichen Weiterbildung, dass die mit dem Konzept des lebenslangen Lernens angenommene zunehmende Nachfrage von Angeboten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung bisher hinter den ursprünglichen Erwartungen zurückbleibt. Das belegen auch die ausbleibenden Erfolge anderer Hochschulen, die sich mit ähnlichen Unternehmungen im akademischen Weiterbildungsbereich etablieren wollten.

Es ist nicht auszuschließen, dass die DUW mittelfristig bis langfristig ihre Ziele hätte erreichen können. Hierfür wären jedoch von beiden Gesellschaftern über einen längeren Zeitraum weitere finanzielle Zuwendungen notwendig gewesen, die angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen risikobehaftet und insbesondere von der Freien Universität Berlin als öffentlicher Einrichtung nicht verantwortet werden konnten. Aus Sicht der Freien Universität fehlen derzeit die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, um in einer sich aus eigenen Einnahmen tragenden Organisation Weiterbildung auf universitärem Niveau anbieten zu können, die sich nicht

nur auf die Qualifizierung beschränkt, sondern – als Kern eines universitären Anspruchs – gleichzeitig eigenständige Wissenschaft betreibt.

## Beruf und Studium sowie Familie und Gesundheit

Mit einer familiengerechten Hochschulgestaltung und Personalpolitik unterstützt die Freie Universität ihre Mitglieder darin, Familie mit Studium, wissenschaftlicher Qualifizierung oder Beruf besser vereinbaren zu können. Gleichzeitig engagiert sich die Freie Universität in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Im Berichtszeitraum hat die Freie Universität ihr Engagement in beiden Felder deutlich erweitert.

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium

*Erfolgreiche Reauditierung durch  
berufundfamilie gGmbH*

Im Dezember 2013 wurde der Freien Universität Berlin ihre familiengerechte Ausrichtung durch die berufundfamilie gGmbH zum zweiten Mal bestätigt. Besonders positiv aufgefallen sind hier die breite Verankerung des Themas innerhalb der gesamten Universität und die vielfältigen Angebote für Beratung und Unterstützung im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium.

*Umfangreiches  
Kinderbetreuungsangebot*

In der an der Freien Universität Berlin angesiedelten Kindertagesstätte – in der Trägerschaft des Studentenwerkes – werden ganzjährig bis zu 180 Kinder im Alter von drei Monaten bis zum Schuleintritt betreut. Die Öffnungszeiten sind von 7.30 Uhr bis 17.00 Uhr, nach Anmeldung ist eine Spätbetreuung bis 18.30 Uhr möglich. Diese im Vergleich zu anderen Kindertagesstätten großzügigen Öffnungszeiten bieten den Universitätsangehörigen eine erhöhte Flexibilität. Durch 18 größtenteils von der Freien Universität finanzierte Belegplätze in der Kindertagesstätte haben Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler sowie Stipendiatinnen und Stipendiaten aus dem In- oder Ausland die Möglichkeit, schnell und unbürokratisch einen Platz der Kinderbetreuung zu erhalten. Außerdem können Beschäftigte der Freien Universität Berlin das kostenfreie Angebot der Kindernotbetreuung „KidsMobil“ in Anspruch nehmen, bei dem Kinder in der elterlichen Wohnung betreut werden.

*Vermittlung von Plätzen  
an Schulen und Kindertagesstätten*

Sehr erfolgreich entwickelt sich die Zusammenarbeit des Familienbüros mit Berliner Schulen und Kindertagesstätten. Die Freie Universität Berlin unterstützt die aus dem In- oder Ausland an die Freie Universität Berlin kommenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und ihre Familien bei der Suche nach Plätzen für ihre Kinder an Schulen und in Kindertagesstätten. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung von Schulplätzen an Primar- und Sekundarschulen mit bilingualer Ausrichtung für

ausländischen Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler. In fünf bilingualen Kindertagesstätten werden der Freien Universität bereits von 2015/2016 an Platzkontingente eingeräumt. Weitere Kooperationen mit bilingualen Kindertagesstätten sollen vereinbart werden.

Im Berichtszeitraum entstand durch die Überschneidung von Sommerferien und Vorlesungszeit eine Lücke in der Betreuung für Kinder von Beschäftigten und Studierenden. Um diese zu schließen, kooperierte die Freie Universität mit dem Nachbarschafts- und Selbsthilfezentrum in der ufaFabrik e. V. Auf diese Weise konnten Kinder im Grundschulalter mit wöchentlich wechselndem Programm nach vorheriger Anmeldung täglich von 8.00 Uhr bis 16.00 Uhr betreut werden. Als weiteren Kooperationspartner konnte die Freie Universität im Jahr 2012 für ein Sommerferienprojekt den Verein Jugend im Museum e. V. gemeinsam mit den Besucherdiensten der Staatlichen Museen Berlin gewinnen. Zusätzlich bietet das Familienbüro regelmäßig eine Auswahl an Ferienaktivitäten für Kinder an, um Hochschulmitglieder zu entlasten, die ausschließlich während der vorlesungsfreien Zeit Urlaub nehmen können.

*Unterstützungsangebot  
für Ferienzeiten*

Das Familienbüro bietet zusammen mit weiteren Bereichen regelmäßig Informationsveranstaltungen zu den Themen „Studieren mit Kind“ und „Studieren mit Kind im Ausland“ an. So erhalten Studierende die Möglichkeit, sich über die Studienorganisation, die Kinderbetreuung, die Studienfinanzierung und verschiedene Anlaufstellen zu informieren. Die Veranstaltung zum Studieren mit Kind im Ausland gibt spezielle Informationen über nötige Vorbereitungen und Anforderungen, die ein Auslandsaufenthalt während des Studiums mit Kind mit sich bringt.

*Studieren mit Kind*

Um die familiengerechte Ausstattung der Gebäude zu verbessern, wurden an der Freien Universität unter anderem Eltern-Kind-Räume an unterschiedlichen Standorten der Universität eingerichtet. Hier können Kinder von den Eltern oder anderen Personen betreut werden. Die Räume können während eines Tages an der Universität Rückzugsort und Treffpunkt für Eltern oder andere Betreuungspersonen mit Kindern sein oder während laufender Konferenzen für eine Kinderbetreuung genutzt werden.

*Neue Eltern-Kind-Räume*

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Der Fokus des 2005 eingerichteten betrieblichen Gesundheitsmanagements lag im Berichtszeitraum darauf, die bereits geplanten Maßnahmen umzusetzen und die betriebliche Gesundheitsförderung als integralen Bestandteil eines modernen Personalmanagements zu festigen. Um Aspekte der Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance bei der Planung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen und Projekten besser berücksichti-

*Ausbau des Angebots*

#### *Altersgerechtes Arbeiten*

gen zu können, wurde die Leiterin des Familienbüros als Mitglied in den Steuerkreis „Fundament Gesundheit“ aufgenommen, und die Zusammenarbeit mit der Zentraleinrichtung Hochschulsport wurde weiter ausgebaut.

Mit Blick auf die demografische Entwicklung, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Folgen für die Arbeitswelt werden Aspekte des altersgerechten Arbeitens künftig verstärkt im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt. Neben Fragen der Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung soll das Thema eines strategischen Wissensmanagements in einer generationsübergreifenden Institution bearbeitet werden, um ein für die Freie Universität Berlin bedarfsgerechtes Konzept für eine gezielte Wissensvermittlung zu entwickeln.

#### *Aktive Pausengestaltung*

Durch die verstärkte Zusammenarbeit mit dem Hochschulsport konnten im Rahmen des Gesundheitsmanagements zahlreiche neue Angebote für die Beschäftigten bereitgestellt werden. Beispielhaft soll hier der „Pausen-Express“ als Möglichkeit zur aktiven Pausengestaltung genannt werden, bei dem direkt am Arbeitsplatz wöchentlich ein 15-minütiges Training aus Mobilisation, Kräftigung, Dehnung und Entspannung angeboten wird. Das Programm stößt mittlerweile auch außerhalb der Freien Universität Berlin auf reges Interesse und findet Kunden.

#### *Berliner Firmenlauf*

Die Freie Universität Berlin war beim Berliner Firmenlauf 2013 erstmals mit einem eigenen Stand vertreten und unterstützte aktiv die Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als Anreiz zur Teilnahme wurde die Anmeldegebühr erstattet, und die Teilnehmer erhielten ein Funktionslaufshirt der Freien Universität Berlin. Das Angebot wurde so gut angenommen, dass die Freie Universität Berlin als teilnehmerstärkste Institution ausgezeichnet wurde.

Das Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention wird regelmäßig an die Bedarfslage der Beschäftigten angepasst und um Themen erweitert. Hierzu zählten im Berichtszeitraum verschiedene Informationsveranstaltungen, unter anderem zu dem zunehmend an Bedeutung gewinnenden Thema „Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger“.

#### *Niedriger Krankenstand*

Die Kooperation mit den Krankenkassen wurde erfolgreich fortgeführt. Für den vergleichenden Gesundheitsbericht 2007 bis 2011 arbeitete die Freie Universität Berlin bereits zum fünften Mal mit den Krankenkassen mit dem höchsten Versichertenanteil zusammen, die anonymisierte Daten für das integrierte Berichtswesen der Universität zur Verfügung stellten. Nach dem Gesundheitsbericht lag der Krankenstand der Beschäftigten der Freien Universität Berlin im Jahr 2011 bei 2,9 Prozent. Auch wenn man berücksichtigen muss, dass die weiterhin niedrige Krankenquote teils auf den hohen Anteil der befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der studentischen Hilfskräfte zurückzu-

führen ist, zeigt eine differenzierte Analyse der Daten nach Tätigkeitsmerkmalen auch beim nichtwissenschaftlichen Personal ein im Vergleich zum Land Berlin geringeren Krankenstand.

Das erfolgreiche Vorgehen der Freien Universität Berlin bei der Analyse des Krankheitsstandes ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den daraus abgeleiteten Maßnahmen für das Gesundheitsmanagement bewirkte vielfache Nachfragen aus anderen öffentlichen Verwaltungen und Hochschulen, die eine Adaption des Instruments prüfen.

Auf Grundlage der Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Bibliotheken der Freien Universität aus dem Jahr 2009 wurden im Berichtszeitraum verschiedene gesundheitsförderliche Maßnahmen konzipiert und angeboten. Neben speziellen Ergonomie-Trainings am Arbeitsplatz und Workshops wurden unter anderem bibliotheksinterne Kommunikations- und Informationsstrukturen analysiert und verändert. Ferner wurden in ausgewählten Bereichen „Intensivzirkel“ eingeführt, die dazu beitragen sollten, Arbeitsprozesse und -strukturen zu optimieren.

Erste Erfolge dieser Maßnahmen spiegeln sich in den Ergebnissen der Folgebefragung von 2013. Besonders die Themen der Führung (Anerkennung, faire Beurteilung, Mitarbeiterführung und fachliche Unterstützung durch Führung) werden besser beurteilt. Auch die Bewertung der Work-Life-Balance, des Ansehens der Tätigkeit, der Information und Beteiligung am Arbeitsplatz und des fachlichen Austauschs mit Kolleginnen und Kollegen hat sich positiv entwickelt. Die Ergebnisse der Folgebefragungen – eine weitere fand in der zentralen Universitätsverwaltung statt – werden den Befragten in Veranstaltungen zurückgemeldet, und es wird mit ihnen über sie diskutiert. Der Steuerkreis wird sich ebenfalls weiter mit den Ergebnissen befassen, um Handlungsfelder für neue Maßnahmen zu benennen.

In Befragungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen angegeben, dass sie eine bessere Kommunikation mit ihren Vorgesetzten und mehr Unterstützung und Förderung durch diese als wünschenswert betrachten. Gleiches gilt für Themen wie Wertschätzung der geleisteten Arbeit und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Aus diesem Grund haben Führungskräfte sowie Beschäftigten der Freien Universität Berlin gemeinsam mit den Interessenvertretungen ein Konzept für Jahresgespräche von Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten entwickelt. Das Jahresgespräch hat das Ziel, die Zusammenarbeit, Aufgabenerfüllung und Personalentwicklung zu verbessern und damit Arbeitszufriedenheit, Motivation, Arbeitsklima und Leistung aller Beteiligten positiv zu beeinflussen.

Die Hochschulleitung hat diesem Konzept zugestimmt, und es wurde im Jahr 2011 eine Dienstvereinbarung zwischen dem Präsidium und dem

*Spezifisches Gesundheitsangebot  
für Bibliotheksbeschäftigte*

*Jahresgespräche*

Gesamtpersonalrat der Freien Universität geschlossen, die eine Erprobung der Jahresgespräche seit Januar 2012 ermöglicht. Die Pilotbereiche in der Erprobungsphase sind:

- Abteilung Personalwesen der zentralen Universitätsverwaltung,
- Abteilung Finanzwesen der zentralen Universitätsverwaltung,
- Elektronische Administration und Services,
- Abteilung Forschung der zentralen Universitätsverwaltung (Drittmittelverwaltung)
- Verwaltung der Zentraleinrichtung Botanischer Garten und Botanisches Museum,
- Verwaltung des Fachbereichs Erziehungswissenschaft und Psychologie,
- Arbeitsbereich Allgemeine Psychologie und Neuropsychologie,
- Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement,
- Arbeitsbereich Klinische Psychologie und Psychotherapie,
- Arbeitsbereich Emotionspsychologie und affektive Neurowissenschaft,
- Arbeitsbereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie,
- Arbeitsbereich Sozial- und Wirtschaftspsychologie,
- Arbeitsbereich Grundschulpädagogik,
- Arbeitsbereich Schulpädagogik/Schulentwicklungsforschung,
- Zentrum für Lehrerbildung,
- Marketing-Department, Executive Master of Business Marketing,
- Bereichsbibliothek Rechtswissenschaft,
- Personalvertretungen,
- hauptberufliche Frauenbeauftragte.

Die Erprobung der Jahresgespräche wird wissenschaftlich begleitet und im dritten Jahr vom Arbeitsbereich Wirtschafts- und Sozialpsychologie des Fachbereichs Erziehungswissenschaft und Psychologie evaluiert.

#### Suchtprävention

Das gesamtgesellschaftliche Problem der Sucht, insbesondere der Missbrauch von Alkohol, reicht auch in Hochschulen hinein. In Anerkennung dieser Tatsache wurden zwischen dem Gesamtpersonalrat und der Hochschulleitung bereits im Jahr 2008 Maßnahmen zur Suchtprävention und zur Unterstützung Betroffener vereinbart. In der Folge wurde ein Arbeitskreis Suchtprävention etabliert, der seine Arbeit im Berichtszeitraum erfolgreich weitergeführt und ausgebaut hat. Dazu gehört entsprechend der Dienstvereinbarung Suchtprävention die Bestellung von Beschäftigten zu sogenannten kollegialen Suchtberaterinnen und -beratern, die eine spezielle Beratungsausbildung am Institut für Betriebliche Suchtprävention Berlin e. V. abgeschlossen haben. Sie stehen seit Juni 2011 für alle Mitglieder der Universität als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bereit

und werden von der Sozialberatung und vom Arbeitskreis Suchtprävention kontinuierlich unterstützt und begleitet.

Um die vielfältigen Beratungs- und Serviceangebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements breiter bekannt zu machen, wurde die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit verstärkt. Neben dem Ausbau des eigenen Informationsangebots im Internet wurden im universitären Online-Magazin *campus.leben* eine Reihe von Artikeln über die Angebote zur Gesundheitsförderung an der Freien Universität publiziert. Zusätzlich wurde mit der Teilnahme an externen Arbeitskreisen und Tagungen die Arbeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements auch außerhalb der Universität vorgestellt.

#### *Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit*



## 9 Campusentwicklung

Die Verfügbarkeit moderner Gebäude mit leistungsfähiger Infrastruktur bildet insbesondere in den Natur- und Lebenswissenschaften, aber zunehmend auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften eine wesentliche Voraussetzung für exzellente Forschung und Lehre.

Für die Freie Universität werden diese Anforderungen unmittelbar bei der Gewinnung von Professorinnen und Professoren spürbar, weshalb ein größerer Teil der in Bauherrnschaft der Universität ausgeführten Projekte in direktem Zusammenhang mit Berufungen stehen. Gleichzeitig werden weitere Mittel schwerpunktmäßig eingesetzt, um insbesondere für das Studium Verbesserungen zu erreichen – beispielsweise im Berichtszeitraum durch den Neubau eines Studierenden-Service-Center.

In den Jahren 2010 bis 2013 gab es an der Freien Universität 26 laufende Investitionsmaßnahmen mit einem Gesamtvolumen von 159 Millionen Euro, die ausschließlich aus dem Universitätshaushalt finanziert wurden. Hinzu kamen die Projekte, für die es – in unterschiedlichem Umfang – eine Bundes- oder Landesfinanzierung gab. Unter den zahlreichen Baumaßnahmen sind zwei aufgrund ihrer Größe und Bedeutung hervorzuheben: Der mehr als 12.500 Quadratmeter Hauptnutzfläche umfassende und in Bau befindliche Gebäudekomplex für die Zusammenführung der Kleinen Fächer und verschiedener Bibliotheken, der den Dahlemer Campus neu prägen wird, sowie das 2013 fertiggestellte Robert-von-Ostertag-Haus, das für die Molekulare Veterinärmedizin modernste Arbeits- und Forschungsmöglichkeiten bietet.

### *Laufende Investitionsmaßnahmen*

Durch zahlreiche Maßnahmen in den vergangenen Jahren verfügt die Universität heute über modernisierte Gebäude, Freiflächen wurden umfassend neu gestaltet, und es konnten vielerorts verbesserte Arbeitsbedingungen für die Lehrenden und Studierenden geschaffen werden. Die insgesamt hohe Zahl der im Berichtszeitraum umgesetzten und laufenden Baumaßnahmen darf jedoch nicht darüber hinwegsehen lassen, dass allein für den Erhalt und die Verbesserung der bestehenden Gebäudesubstanz weiterhin sehr hohe Finanzmittel notwendig sind und der Mittel-

bedarf aufgrund des langjährigen Sanierungsstaus kontinuierlich wächst. Ein Beispiel dafür ist die seit 1996 gegenüber dem Land Berlin geforderte Sanierung von Gebäuden des Fachbereichs Chemie, die finanziell über die Investitionsplanung des Landes abzusichern ist. Mittlerweile wird allein für das Gebäude in der Takustraße 3 mit Sanierungskosten in Höhe von 90 Millionen Euro gerechnet.

## Planung der Standortentwicklung

### *Campus Dahlem*

Im Zuge ihrer Gründung übernahm die Freie Universität Berlin 1948 mit den Institutsgebäuden der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft am Wissenschaftsstandort Dahlem eine architektonisch anspruchsvolle Tradition. Mit einer sowohl ästhetisch als auch funktional an modernen Gebäudestandards ausgerichteten Standortentwicklungsplanung trägt die Universität dieser Verpflichtung bis heute Rechnung: Die Architektur des Gründungscampus im Bereich Boltzmann- und Garystraße prägte die deutsche Nachkriegsmoderne, während der Gebäudekomplex in der Habelschwerdter Allee 45, später informell „Rost- und Silberlaube“ genannt, als Modell des Strukturalismus international stilbildend wurde. Der Neubau der Philologischen Bibliothek, die Grundsanierung des denkmalgeschützten Henry-Ford-Baus und der 2015 bezugsfertige Neubau für die Kleinen Fächer prägen mit ihrem hohen Gestaltungsanspruch den modernen, international weithin sichtbaren Forschungscampus Berlin-Dahlem im Südwesten der Stadt.

Der Campus Dahlem erstreckt sich vom südwestlichen Gründungscampus mit den Fachbereichen Rechts- und Wirtschaftswissenschaft sowie Politik- und Sozialwissenschaften über die bereits auf dem „neuen Campus“ liegenden Fachbereiche Philosophie und Geisteswissenschaften sowie Erziehungswissenschaft und Psychologie bis zu den mathematisch-naturwissenschaftlichen Instituten und dem Botanischen Garten im nordöstlichen Teil von Dahlem.

### *Weitere räumliche Konzentration*

Wesentliches Ziel der Campusentwicklung ist die räumliche Konzentration, um die Studien- und Forschungsbedingungen zu verbessern. Zu diesem Zweck werden auf bestehenden Baulandreserven Gebäude mit moderner Infrastruktur geschaffen. Die Gebäude werden energieeffizient und nachhaltig gestaltet, um einen möglichst wirtschaftlichen Betrieb zu ermöglichen.

### *Studierenden-Service-Center*

Beispielhaft für die Arrondierung des Campus Dahlem ist die große Baumaßnahme zur Zusammenführung der Kleinen Fächer und verschiedener Bibliotheken auf dem ehemaligen sogenannten Obstbaugelände. Ein weiteres Beispiel stellt der Ende 2014 bezugsfertige Neubau für das Studie-

renden-Service-Center dar. Es wird zentrale Funktionen der Studierendenberatung und -betreuung am Standort in der Iltisstraße 4 in der Nähe des U-Bahnhofs Dahlem-Dorf zusammenfassen und liegt an einer der Haupteingangssachsen zum Universitätscampus.

Für die Freianlagen stand im Berichtszeitraum die Modernisierung und Neugestaltung des alten Campus zwischen Boltzmannstraße, Van't-Hoff-Straße und Garystraße im Fokus. Der aus einem Gutachterverfahren entstandene Wettbewerbsentwurf wurde mit Ausnahme eines zentralen Grünzugs umgesetzt. Mit der Fertigstellung der Grünanlagen und der Hauptzugänge zur Garystraße 21 ist die neue Aufenthaltsqualität von 2014 an vollständig erreicht.

*Modernisierung von Freianlagen*

Der Campus Düppel im Stadtteil Zehlendorf wird im Norden durch den Oertzenweg und südwestlich durch die Clauertstraße begrenzt. Das Hauptziel der Campusentwicklung in Düppel bildet – dem Fusionsgesetz von 1992 entsprechend – die Etablierung des Campus als der veterinärmedizinischen Adresse der Stadt, die räumlich verdichtet hochmoderne und energetisch wirtschaftliche Infrastruktur für die veterinärmedizinische Forschung und Lehre bietet.

*Campus Düppel*

Im Berichtszeitraum ist die Freie Universität auf dem Weg zu diesem Ziel weit fortgeschritten. Weithin sichtbares Zeichen dieser Entwicklung ist das neugebaute Robert-von-Ostertag-Haus (Forschungshaus Molekulare Veterinärmedizin, das 2013 bezogen und am 25. März 2014 – zum 50. Geburtstag des Namensgebers – feierlich eröffnet wurde. Der Großteil der bislang auf dem Campus der Humboldt-Universität in Berlin-Mitte genutzten Flächen konnte unterdessen aufgegeben werden.

*Robert-von-Ostertag-Haus*

Für die bauliche Erweiterung der Veterinärmedizin sind östlich des Robert-von-Ostertag-Hauses weitere Flächenreserven – mehr als 49.000 Quadratmeter des Flurstücks 783 – vorgesehen. Sie sind zwingend erforderlich sowohl für den geplanten Bau des Tiermedizinischen Zentrums für Resistenzforschung als auch für Ersatzneubauten für die Institute für Anatomie, Pharmakologie und Toxikologie in der Koserstraße 20. Die Übertragung der Flächen aus dem bezirklichen Finanzvermögen an die Wissenschaftsverwaltung und von dort zur Nutzung an die Freie Universität Berlin wurde 2013 durch die Universität initiiert und ist einen entscheidenden Schritt vorangekommen.

*Weitere bauliche Erweiterung*

In Verbindung mit der beantragten Landesbaumaßnahme für den Neubau des Instituts für Fleischhygiene ermöglichen die genannten Entwicklungen mittel- bis langfristig die vollständige Aufgabe der bisher genutzten Flächen an den Standorten in Mitte und im nördlichen Dahlem. In diesem Kontext ist perspektivisch die erweiterte Anbindung des Campus Düppel an den öffentlichen Nahverkehr, zum Beispiel durch die Reaktivierung des

*Campus Lankwitz*

S-Bahn-Anschlusses, wünschenswert, damit Universitätsangehörige und Besucher – etwa der Kleintierklinik – den Standort besser erreichen.

Der Campus Lankwitz im Bezirk Steglitz-Zehlendorf erstreckt sich von der Malteserstraße bis zur Wichurastraße in West-Ost-Ausrichtung und von der Emmichstraße bis zur Preysingstraße in Nord-Süd-Ausrichtung. Am Universitätsstandort Lankwitz sind im Wesentlichen die Geowissenschaften und verschiedene Drittmittelprojekte untergebracht.

Die Entwicklung des Campus Lankwitz ist weitgehend abgeschlossen. Weitere Baumaßnahmen auf Verfügungs- und Ersatzflächen waren für Einrichtungen und Drittmittelprojekte des Campus Dahlem nötig, etwa für die Einrichtung des zentralen Universitätsarchivs auf dem Campus Lankwitz. Die Baumaßnahmen betrafen vor allem die Herrichtung von Flächen sowie Maßnahmen der Instandhaltung und räumlichen Anpassung.

## Investitionsplanung der Freien Universität und des Landes Berlin

An der Freien Universität Berlin sind im Berichtszeitraum umfangreiche Bauprojekte geplant und verwirklicht worden, deren Zweck es war, die Substanz von Gebäuden zu erhalten und weitere Fächer räumlich zusammenzuführen, um Lehre und Forschung zu unterstützen. Die Baumaßnahmen dienten auch einer effizienten und nachhaltigen Flächennutzung sowie der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

### Bauprojekte im Haushalt der Freien Universität Berlin

In den Jahren 2010 bis 2013 befanden sich im Haushalt und in Bauherrenschaft der Freien Universität Berlin 26 laufende Investitionsmaßnahmen mit einem Gesamtvolumen von 159 Millionen Euro. Neben fertiggestellten Baumaßnahmen, die noch in der Abrechnung sind – etwa die Grundsanierung des Großen Tropenhauses oder die Sanierung des Operationstraktes der Klinik für Kleine Haustiere – wurden die Maßnahmen zu 85 Prozent des genannten Investitionsvolumens (und damit 135 Millionen Euro) in den Haushaltsjahren 2010 bis 2013 geplant, baulich vorangetrieben und teilweise fertiggestellt. Ein Großteil des finanziellen Volumens entfällt dabei auf drei Baumaßnahmen mit einem Finanzvolumen von mehr als 10 Millionen Euro, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

#### *Zusammenführung der Kleinen Fächer und von Bibliotheken*

Am 29. August 2012 wurde der Grundstein gelegt für das mit 51,5 Millionen Euro Gesamtkosten und einer späteren Hauptnutzfläche von 12.500 Quadratmetern größte Neubauprojekt der Freien Universität Berlin. Etwa ein Jahr später konnte bereits der Rohbau feierlich mit dem Richt-

fest fertiggestellt werden, sodass das Gebäude zum Sommersemester 2015 genutzt werden kann. Der Neubau, dessen Planung aus einem Architekturwettbewerb hervorging, wird die bisher in zahlreichen Villen untergebrachten Institute der Kleinen Fächer unter einem Dach mit einer gemeinsamen Bibliothek zusammenführen, zudem wird eine neue Bibliothek für die Naturwissenschaften eingerichtet.

Die Erziehungswissenschaftliche Bibliothek wird später ebenfalls über den neuen zentralen Eingang zugänglich sein und bis zur Fertigstellung des Neubaus als separat ausgewiesene Investitionsmaßnahme ebenfalls grundsaniert. Die Baumaßnahme Kleine Fächer wird mit einem Förderhöchstbetrag von 18,4 Millionen Euro nach Artikel 91 b des Grundgesetzes vom Bund gefördert, während der integrierte Neubau der Naturwissenschaftlichen Bibliothek vollständig aus Mitteln der Freien Universität Berlin finanziert wird.

Der technisch hochkomplexe und in der Umsetzung komplizierte Neubau des Forschungshauses Molekulare Veterinärmedizin konnte nach einer anspruchsvollen Planungs- und Bauzeit Mitte 2013 von den Nutzern bezogen werden. Er bietet den fünf zu Infektionskrankheiten arbeitenden wissenschaftlichen Einrichtungen der Veterinärmedizin modernste Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit, hochinstallierte Flächen und kostenintensive Geräte gemeinsam wirtschaftlich zu nutzen. Mit der Fertigstellung des Forschungshauses konnte außerdem ein Großteil der in Berlin-Mitte genutzten Flächen an die Humboldt-Universität zurückgegeben und damit die Zusammenführung der veterinärmedizinischen Fächer in Düssel weiter vorangebracht werden. Die in Bauherrenschaft der Freien Universität Berlin stehende Maßnahme wird den Gesamtkostenrahmen von 27,4 Millionen Euro einhalten.

Im Berichtszeitraum wurden zahlreiche Maßnahmen in Bauherrenschaft der Freien Universität und in Finanzierung aus dem Universitätshaushalt fertiggestellt, deren Kosten jeweils unter 10 Millionen Euro lagen. Beispielfhaft zu nennen sind das in der Fabeckstraße 34–36 eingerichtete E-Examination-Center mit Kosten von 1,3 Millionen Euro, der Umbau und die Modernisierung der Veterinärphysiologie mit Kosten von 1,9 Millionen Euro, der Umbau der ehemaligen Gerichtsmedizin in der Hittorfstraße 18 zur Nutzung durch die Graduiertenschule East Asian Studies mit Kosten von 2,7 Millionen Euro und der Bau von zwei Blockheizkraftwerken in Düssel und Lankwitz mit Kosten von 1,1 Millionen Euro. Gegenwärtig in der Bauphase befinden sich der Neubau für das Studierenden-Service-Center in der Iltisstraße 4 mit einem Volumen von 3,2 Millionen Euro, die Grundsaniierung der Erziehungswissenschaftlichen Bibliothek mit 5,5 Millionen Euro.

#### *Sanierung der*

#### *Erziehungswissenschaftlichen Bibliothek*

#### *Neubau des Forschungshauses*

#### *Molekulare Veterinärmedizin*

#### *Baumaßnahmen unter 10 Millionen Euro*

Um auch künftig hochmoderne und funktionale Gebäude und Flächen für die Forschung und Lehre an der Freien Universität bereitstellen zu können, stehen auch in den kommenden Jahren umfangreiche Bau- und Sanierungsprojekte an, für die im Berichtszeitraum die Planungen vorangetrieben worden sind.

<b>Grundinstandsetzung der Klinik für Pferde in Düppel sowie Neubau von Ersatzlaboren für die Veterinär-Physiologie und -Biochemie</b>	<b>6,8 Millionen Euro 3,9 Millionen Euro</b>
Die Klinik für Pferde in Düppel wird weitgehend neustrukturiert, um sie für Lehre und Forschung an die neuesten Anforderungen in Diagnostik, Behandlung und Klinikhygiene anzupassen. Nach Übertragung der Bauherrenschaft durch den Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses im April 2013 beginnen die Arbeiten 2014. Sie sollen bis Ende 2015 fertiggestellt sein. Die gegenwärtig dort angesiedelten Labore der Veterinär-Physiologie (Radio-nuklidlabor) und der Veterinär-Biochemie müssen wegen der Grundsanierung der Klinik für Pferde sowohl während der Phase der Baurealisierung als auch darüber hinaus anderweitig untergebracht werden. Hierfür werden in einem Neubau nach neuestem Standard eingerichtete Flächen geschaffen, in die auch die Flächen der Betriebstechnik integriert werden. Auch hier ist die Fertigstellung für Ende 2015 geplant.	
<b>Baumaßnahmen in der Fabeckstraße 34 – 36: Wiederherstellung von Praktikumsräumen im 5. Obergeschoss, Grundsanierung des 4. Obergeschosses und der Steigestränge</b>	<b>insgesamt 6,5 Millionen Euro</b>
Im 5. Obergeschoss der Fabeckstraße 34 – 36 sollen ein Praktikumsaal mit 76 Arbeitsplätzen, Servicelabore und Messräume sowie ein Arbeitsraum für Studierende hergerichtet werden. Dadurch können mehr Studierende aufgenommen und die Praktika während der Grundsanierung des Instituts für Chemie (voraussichtlich 2017 bis 2022) übergangsweise untergebracht werden. Die Fertigstellung ist für 2014 geplant. Im Zusammenhang mit einer Neuberufung werden außerdem bis Mitte 2015 im 4. Obergeschoss Servicelabore und Messräume grundsaniert und Laborplätze im angrenzenden Praktikumsaal nach einem mit dem Fachbereich und den Nutzern abgestimmten Bedarfs- und Ausstattungsprogramm hergerichtet. Schließlich ist für 2014 und 2015 die Grundsanierung der maroden vertikalen Steigestränge (insbesondere Trinkwasser, Abwasser und Elektronik inklusive Schadstoffsanierung und Schachtverkleidung) in allen Etagen geplant.	
<b>Arnimallee 14: umfassender Trassenneubau einschließlich der Umsetzung eines veränderten Brandschutzkonzepts</b>	<b>3,5 Millionen Euro</b>
Seit der Inbetriebnahme des Gebäudes Anfang der 1980er Jahre haben sich die Ansprüche und Anforderungen an Haus- und Labortechnik sowie vor allem an die Medientechnik stark weiterentwickelt, weshalb es zu permanenten Nachinstallationen von Leitungssträngen kam. Da das Gebäude aufgrund eines Baufirmenwechsels bereits zur Errichtung elektrotechnisch „doppelt“ installiert wurde, ist ein rigoroser Rückbau inaktiver Altinstallation wie auch die Modernisierung der „aktiven“ Installation erforderlich, um den Betrieb des Hauses kurz- und längerfristig aufrechtzuerhalten. Hierfür müssen die Abhangdecken der Flure ersetzt und den neuen Anforderungen entsprechend ausgebildet werden. Damit geht auch eine grundsätzliche Änderung des Brandschutzkonzepts des Gesamtgebäudes einher. Die Ausführung erfolgt in den Jahren 2014 bis 2016.	
<b>Diverse Maßnahmen in der Habelschwerdter Allee 45: Qualitätsverbesserungen, Sanierung der Haupttrinkwasserleitung</b>	<b>insgesamt 2,5 Millionen Euro</b>
Angeregt durch den Neubau Kleine Fächer und die Sanierung der Erziehungswissenschaftlichen Bibliothek sollen 2014 auch die Verkehrs- und Gemeinschaftsflächen der angrenzenden „Silberlaube“ modernisiert und dem neuen Standard angepasst werden. Des Weiteren muss 2014/2015 die Sanierung der maroden Haupttrinkwasserleitung der „Rost- und Silberlaube“ unter hygienischen und brandschutztechnischen Aspekten erfolgen.	
<b>Neubau Buchförderanlage in der Universitätsbibliothek</b>	<b>2,2 Millionen Euro</b>
Zur Absicherung der Arbeitsfähigkeit der Universitätsbibliothek ist die Anschaffung und Installation einer neuen Buchförderanlage erforderlich. Um die Anlage nachhaltig erneuern zu können, sind für die Maßnahme 2,2 Millionen Euro etatisiert. Die bauliche Umsetzung erfolgt 2014.	
<b>Rüdesheimer Straße 54 – 56: denkmalgerechte Sanierung der Fenster</b>	<b>2,5 Millionen Euro</b>
Durch die vorgeschriebene denkmalgerechte Grundsanierung und den teilweisen Neubau der maroden bauzeitlichen Stahlkastenfenster soll der sommerliche und winterliche Wärmeschutz erheblich verbessert werden. Im Ergebnis eines gutachterlichen Architektenwettbewerbs wurde eine nachhaltige und wirtschaftliche Lösung für die Baumaßnahme 2013 ermittelt.	

#### Auswahl der erforderlichen Bau- und Modernisierungsmaßnahmen

### Bauprojekte im Haushalt des Landes Berlin

Im Landeshaushalt befindet sich mit dem ersten Bauabschnitt zur Sanierung der Chemie (Arnimallee 22) aktuell nur eine Baumaßnahme der Freien Universität Berlin. Die Grundsanie rung der Arnimallee 22 erfolgt in Bauherrenschaft der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt. Sie beinhaltet die Sanierung des ehemaligen Physiologie- und des Hörsaalflügels (Bauteile I und II) und wurde 2011 mit einem geprüften Bedarfsprogramm von 32,4 Millionen Euro Gesamtbaukosten im Landeshaushalt etatisiert. Nach Vorlage der Bauplanungsunterlage im September 2013 wird mit einem Baubeginn im Spätsommer 2014 gerechnet. Aufgrund der geringen Finanzierungsraten, die im Landeshaushalt eingestellt wurden, ist mit einer Fertigstellung allerdings nicht vor dem Sommersemester 2018 zu rechnen: Durch Aufstockung der Jahresraten, wie in den Einwendungsverhandlungen zum Haushalt 2014/2015 vorgeschlagen, könnte die Nutzungsübergabe um ein Jahr vorgezogen werden.

2012	410.000	2015	6.000.000
2013	1.000.000	2016	10.000.000
2014	1.000.000	2017	10.000.000
		Ffg.	3.990.000

#### *Raten vom Land für die Finanzierung des ersten Bauabschnitts zur Sanierung der Chemie (Arnimallee 22), in Euro*

Der mit 90 Millionen Euro veranschlagte zweite Bauabschnitt zur Grundsanie rung des Chemie-Geäudes in der Takustraße 3 hat das sogenannte Testatverfahren zur frühen Kostensicherheit für Landesbaumaßnahmen bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt 2013 erfolgreich durchlaufen, wurde aber zunächst nicht in die Investitionsplanung des Landes aufgenommen. Durch nachdrückliche und sachlich begründete Argumente im Hinblick auf bauliche Verzögerungen und damit verbundenen Mehrkosten auch bei Folgemaßnahmen – also aufgrund der Intervention der Freien Universität und unterstützt durch die Senatsverwaltungen für Stadtentwicklung sowie für Bildung, Jugend und Wissenschaft – wurde schließlich doch ein eigener Titel im Berliner Doppelhaushalt 2014/2015 eingerichtet. Darin sind jeweils 500.000 Euro für die Erarbeitung von Planungsunterlagen eingestellt. Mit der Erstellung des Bedarfsprogramms wurde noch 2013 begonnen, um bis Ende 2014 ein Planungsbüro auswählen und die Vorplanungsunterlage erstellen zu können. Aufgrund der späten Fertigstellung des ersten Bauabschnitts in der Arnimallee 22 ist mit dem

*Tiermedizinisches Zentrum  
für Resistenzforschung*

Baubeginn jedoch erst zum April 2018 zu rechnen. Darüber hinaus hat die Freie Universität weitere drei Bauvorhaben für die Investitionsplanung des Landes angemeldet.

An der Freien Universität ist geplant, einen Forschungsbau für ein Tiermedizinisches Zentrum zu errichten. Der Zunahme von resistenten und multi-resistenten Infektionserregern stehen in der Tiermedizin unzureichende prophylaktische, diagnostische und therapeutische Möglichkeiten gegenüber. Eine der Ursachen hierfür ist die Trennung von Ausbildung und Forschung in den klinischen und in den nichtklinischen Bereich – diese Trennung prägt die Tiermedizin national und international. Das geplante Tiermedizinische Zentrum für Resistenzforschung soll diese Trennung überwinden helfen, indem Forschungsflächen für interdisziplinäre und translationale Forschungsvorhaben mit Wirkung auf die tierische und menschliche Gesundheit bereitgestellt werden. Das Bauvorhaben hat aktuell einen Gesamtkostenrahmen von rund 28,4 Millionen Euro (einschließlich Großgeräte und Ersteinrichtung).

Der dreigeschossige Neubau mit 3.000 Quadratmetern Nutzfläche umfasst Forschungsflächen, in denen für die verschiedenen Arbeitsgruppen modernste Ausstattung für interdisziplinäre und translationale Forschung gebündelt zur Verfügung stehen. In allen Laboratorien und Operationstrakten ist die biologische und gentechnische Sicherheitsstufe 2 zu gewährleisten, die eine flexible Nutzung der technischen Infrastruktur durch verschiedene Projekte und zu unterschiedlichen Fragestellungen sichert. Zu den Kernzonen zählen neben Bereichen für experimentelle Arbeiten insbesondere gemeinschaftlich genutzte Bereiche für zellbiologische, molekularbiologische und bildgebende Verfahren. Für die Errichtung des Neubaus ist die Übertragung des Flurstücks 783 – gegenüber dem Robert-von-Ostertag-Haus – als Flächenreserve für die Veterinärmedizin zwingend erforderlich.

*Neubau Institut für  
Fleischhygiene und -technologie*

Gemäß dem Gesetz zur Fusion der veterinärmedizinischen Standorte in Berlin sind sämtliche Einrichtungen des grundständigen Studiums am Standort Döberitz unterzubringen. Der Neubau des Instituts für Fleischhygiene und -technologie ist Voraussetzung für die Aufgabe technisch und energetisch veralteter und entfernt liegender Gebäude an den Standorten Mitte (Sektionshalle), Domäne Dahlem (Alte Meierei) und Brümmerstraße 10.

Der geplante Neubau deckt mit 2.000 Quadratmetern Hauptnutzfläche den künftigen Bedarf des Instituts für Fleischhygiene und -technologie und bietet außerdem eine durch mehrere Institute nutzbare Sektionshalle, einen multifunktionalen Kursraum sowie dringend benötigte Flächen für Drittmittelprojekte. Der Bedarf entsteht aktuell im Rahmen des Mandats als FAO Reference Center for Veterinary Public Health (FAO: Food and

Agriculture Organization, Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen) und von zwei postgradualen Masterkursen. Die wissenschaftliche Kooperation mit dem in direkter Nachbarschaft liegenden Institut für Lebensmittelhygiene und die Ansiedelung des Instituts am Standort Düppel wird außerdem Vorteile und Synergieeffekte für Forschung und Lehre sowie bedeutende Vereinfachungen für die Studierenden mit sich bringen.

Das im Oktober 2012 mit rund 16 Millionen Euro Gesamtkosten angemeldete Bauvorhaben wurde 2013 nicht in die Investitionsplanung des Landes aufgenommen. Die Anmeldung wird bis Mai 2014 erneut gestellt.

Für das in den Jahren 1962 bis 1970 vom Architekten Wassily Luckhardt erbaute denkmalgeschützte Haupthaus in der Königin-Luise-Straße wurde über die Wissenschaftsverwaltung im Oktober 2012 erstmals ein Antrag mit einem Gesamtkostenrahmen von 21 Millionen Euro zur Aufnahme in die Investitionsplanung des Landes gestellt. Obwohl nach mehr als 40-jähriger Nutzung des Gebäudes eine Sanierung dringend ansteht, wurde die Maßnahme bisher nicht in die Investitionsplanung des Landes aufgenommen. Die Wissenschaftsverwaltung wird sie 2014 mit einem Gesamtkostenrahmen von 27 Millionen Euro erneut zur Investitionsplanung anmelden.

Im Mittelpunkt der dringend notwendigen Sanierung steht die energetische Verbesserung der Fassadenkonstruktion und die Modernisierung der gesamten Haustechnik. Als Laborgebäude zählt das Pflanzenphysiologische Institut aufgrund seiner Nutzung und wegen der komplexen, inzwischen veralteten Raumlufttechnik zu einem ausgesprochenen Hochverbraucher; außerdem bestehen akute Probleme beim sommerlichen und winterlichen Wärmeschutz. Für die Erstellung eines innovativen und nachhaltigen, wissenschaftlich unterlegten Planungskonzepts mit Beispielcharakter für die Sanierung von Denkmälern der Nachkriegsmoderne wurden der Freien Universität Berlin in den Jahren 2013 und 2014 Fördermittel durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) zuerkannt.

In einer Ende August 2013 erbetenen Zuarbeit an die Wissenschaftsverwaltung wurde der Investitionsbedarf für weitere notwendige Landesbaumaßnahmen der kommenden zehn Jahre auf rund 180 Millionen Euro geschätzt. Neben den genannten, bereits beantragten Landesbaumaßnahmen enthält die Aufstellung an die Wissenschaftsverwaltung die folgenden Projekte:

- Grundsaniierung Chemie, 3. Bauabschnitt, Arnimallee 22 (Bauteil III, Biochemieflügel): 17,5 Millionen Euro;
- Grundsaniierung Hahn-Meitner-Bau, Thielallee 63: 7,9 Millionen Euro;
- Grundsaniierung Arnimallee 14 (Physik): 115 Millionen Euro;

*Grundsaniierung des Instituts für Pflanzenphysiologie*

*Investitionsbedarf in den kommenden zehn Jahren*

- Grundsanierung der Universitätsbibliothek, Garystraße 39: 20,5 Millionen Euro;
- Grundsanierung Boltzmannstraße 3 (Rechtswissenschaft): 8,5 Millionen Euro;
- Grundsanierung Takustraße 9 (Informatik): 10,5 Millionen Euro.

Über diese umfangreichen laufenden, angemeldeten oder prognostizierten Investitionsmaßnahmen hinaus bleibt ein Gesamtanierungsstau von 400 bis 500 Millionen Euro für die Liegenschaften der Freien Universität Berlin bestehen, der jedes Jahr weiter wächst.

Nicht berücksichtigt sind hierbei die erwartbaren Sanierungskosten für die Philologische Bibliothek. Die Freie Universität sieht einen dringenden Handlungsbedarf, um eine uneingeschränkte Nutzung der Bibliothek sicherzustellen. Da das in Bauherrenschaft des Landes Berlin errichtete Gebäude aufgrund von Mängeln nicht komplett von der Freien Universität übernommen wurde, darf sie die erkennbaren Mängel von sich aus nicht beseitigen. Hier liegt die Verantwortung weiterhin beim Land Berlin.

## Unterhaltung baulicher und technischer Anlagen

### *Kleine Bauunterhaltung*

Im Berichtszeitraum wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, um den Gebäude-, Raum- und Anlagenbestand der Freien Universität baulich und technisch zu erhalten und durch umfangreiche Modernisierungen an die gestiegenen Anforderungen in Lehre und Forschung anzupassen. Insgesamt wurden für die sogenannte Kleine Bauunterhaltung – Baumaßnahmen bis 50.000 Euro – sowie für bauliche Projekte bis zu 1 Million Euro im konsumtiven Haushalt rund 63 Millionen Euro bereitgestellt. Die Projekte werden in der nebenstehenden Tabelle in thematische Kategorien von 1 bis 5 gegliedert, zu denen Beispiele angeführt werden.

### *Betrieb, Wartung und Instandhaltung*

In eine letzte Kategorie 6 fallen der Betrieb, die Wartung, Inspektion und regelmäßige Prüfung sowie Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten der Anlagen, die für einen sicheren, umweltschonenden und wirtschaftlichen Betrieb erforderlich sind.

### *Störfall- und Gefahrenmanagement-System*

Um diese Aufgaben auch in Zukunft angemessen bewältigen zu können, wurde in der Zentralwarte der Freien Universität Berlin zwischen 2010 und 2013 ein modernes, computergestütztes Störfall- und Gefahrenmanagementsystem eingerichtet. Das System erfasst Schäden und Betriebsstörungen und leitet diese zur sofortigen Bearbeitung an die zuständigen Arbeitsbereiche der Technischen Abteilung weiter. Es gewährleistet auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten eine ständige Rufbereitschaft, die in Havariefällen schnell eingreifen kann. Für den Betrieb des Systems

<b>Kategorie 1</b>	
Baumaßnahmen mit dem Schwerpunkt auf der hochbaulich-energetischen und bautechnischen Verbesserung der Gebäude mit dem Ziel, den Energieverbrauch, insbesondere bei Strom und Wärme, zu senken (inhaltliche Fortsetzung des Konjunkturprogramms II)	
Universitätsbibliothek Garystraße 39	Erneuerung der Glasbausteinfassade des Bücherturms
Große Sporthalle Königin-Luise-Straße 47	Erneuerung der gesamten Außenhülle, Instandsetzung des Innenbereichs
Arnimallee 5 – 7, Fabeckstraße 34 – 36, Grunewaldstraße 35, Takustraße 6	Sanierung aller Fenster
Altensteinstraße 6, Arnimallee 14 Garystraße 21, Malteser Straße 74 – 100	Erneuerung und Dämmung der Dachflächen
<b>Kategorie 2</b>	
Baumaßnahmen zur Grundinstandsetzung mit dem Ziel, eine barrierefreie Nutzung der Universitätsgebäude zu ermöglichen, gesetzliche und baurechtliche Auflagen zu erfüllen sowie Gefahrstoffe zu beseitigen	
Takustraße 3	Laufende Gefahrstoffsanierung zur Aufrechterhaltung des Gebäudebetriebes
Van't-Hoff-Straße 8	Archiv- und Kellersanierung (Verbesserung der baulichen Gesamtsituation und Brandsicherheit)
Fabeckstraße 32	Neugestaltung des Eingangsbereiches für einen verbesserten und barrierefreien Zugang
Garystraße 69	Barrierefreier Zugang mit Aufzugsinstallation
<b>Kategorie 3</b>	
Baumaßnahmen zur Umsetzung der Standortentwicklungsplanung und des Mieter-Vermieter-Modells	
Boltzmannstraße 4	Konzentration von Projekten auf dem Gründungscampus durch Sanierung und Herrichtung des Gebäudes für das Lateinamerika-Institut
Königin-Luise-Straße 12 – 16	Zusammenlegung von Praktikumsbereichen zur Anpassung an neue Anforderungen in der Lehre
Malteserstraße 74 – 100	Herrichtung verschiedener Gebäude für Verlagerungen von Einrichtungen vom Campus Dahlem
Schmitt-Ott-Straße 13	Flächenoptimierung in der Meteorologie
<b>Kategorie 4</b>	
Baumaßnahmen zur Modernisierung und gestalterischen Aufwertung sowie Verbesserung der Infrastruktur innen und außen	
Van't-Hoff-Straße 8, Garystraße 21	Neugestaltung des Foyers für verbesserte Aufenthaltsmöglichkeiten für Studierende
<b>Kategorie 5</b>	
Baumaßnahmen, die mit der Errichtung und Anpassung technischer Installationen und Anlagen an neue, anspruchsvollere Voraussetzungen sowohl für den Wissenschaftsbetrieb als auch allgemein zur Stromversorgung sowie dem Heizungs-, Lüftungs- und Sanitärbetrieb zusammenhängen	
Oertzenweg 19 b (Klinik für kleine Haustiere)	Erneuerung der Lüftungsanlagen
Königin-Luise-Straße 86 (Kindertagesstätte der Freien Universität)	Strangsanierung zur Anpassung an Hygienestandards

### Projekte der Kleinen Bauunterhaltung bis 50.000 Euro und Baumaßnahmen bis zu 1 Million Euro

sind eigene orts- und anlagenkundige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zwingend erforderlich.

Darüber hinaus muss in dieser Kategorie erhöhten gesetzlichen Anforderungen an den Betrieb vieler technischer Anlagen Rechnung getragen werden. So sind seit einigen Jahren beispielsweise externe und unabhängige Prüfsachverständige einzusetzen, um wiederkehrend Bestandsanlagen zu überprüfen. Durch diese Prüfungen wurden an Anlagen kleinere Mängel festgestellt, welche eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Instand-

*Unabhängige Prüfsachverständige*

*Verkauf von Fernwärmeleitungen*

haltungsarbeiten mit sich ziehen; sie müssen ausgeführt werden, um die technische Betriebssicherheit wiederherzustellen. Seit 2010 wurden insbesondere die elektrischen Anlagen und Betriebsmittel einer intensiven Prüfung unterzogen.

Mit dem Ziel eines verbesserten und effizienteren Anlagenbetriebs verhandelte die Universität 2012 erfolgreich mit dem Fernwärmeversorger Vattenfall über den Verkauf der im öffentlichen Straßenland befindlichen und bisher durch die Technische Abteilung betriebenen Fernwärmeleitungen. Der Verkauf führte zu einer erheblichen Einnahme bei gleichbleibenden Betriebskosten und beseitigte das Risiko nicht vorhersehbarer Reparaturen in einem laufenden Haushaltsjahr.

Obwohl die Universität große Anstrengungen unternimmt, Effizienzreserven zu aktivieren – wie mit dem Verkauf der Fernwärmeleitungen geschehen –, wird zunehmend deutlich, dass das in Kategorie 6 vorgesehene Jahresbudget von 2,3 Millionen Euro kaum mehr ausreicht, um alle der genannten Anforderungen durchgängig zu erfüllen. Insgesamt betragen die Aufwendungen für die Wartung und Instandhaltung aller Anlagen der Freien Universität im Berichtszeitraum rund 9,5 Millionen Euro.

## Facility-Management

*Flächenentwicklung 2010 bis 2013*

Der Flächenbestand der Freien Universität Berlin ist im Vergleich zum Jahr 2010 nur geringfügig gewachsen: Während die Gesamtfläche um gut 7.000 Quadratmeter auf rund 514.000 Quadratmeter angewachsen ist, hat die Hauptnutzfläche lediglich 1.600 Quadratmeter hinzugewonnen. Neben diesen absoluten Veränderungen gab es im Flächenbestand der Freien Universität eine Reihe von Veränderungen: Mietflächen, zum Beispiel auf dem Flughafen Tempelhof, Fabeckstraße 60–62 oder die Flächen am Standort Mitte (Philippstraße 13) konnten aufgegeben werden; in der Königin-Luise-Straße konnten im Berichtszeitraum zwei Liegenschaften veräußert werden. In den Flächenbestand neu aufgenommen wurden der Neubau Robert-von-Ostertag-Haus in Düppel, das grundsanierte Gebäude der ehemaligen Gerichtsmedizin in der Hittorfstraße 18, das Gebäude in der Schwendener Straße 8 und Flächen in der Thielallee 73. Um den Bücherbestand der Erziehungswissenschaftlichen Bibliothek während der Sanierung zwischenlagern zu können, wurde zusätzlich das Objekt in der Mecklenburgischen Straße 24 gemietet.

*Bewirtschaftungskosten*

Trotz des insgesamt nahezu konstanten Flächenumfangs führten die steigenden Energiepreise im Berichtszeitraum zu erheblich gestiegenen Bewirtschaftungsausgaben um rund 13,8 Prozent. Zusätzlich führen deutliche Preissteigerungen bei Dienstleistungen zu höheren Bewirtschaftungs-

kosten. Kleinere Einsparungen konnten durch Baumaßnahmen unter anderem bei den Ausgaben für die Niederschlagsentwässerung erzielt werden (rund 100.000 Euro).

Das Mieter-Vermieter-Modell (MVM) für die Universitäten des Landes Berlin wurde an der Freien Universität Berlin für alle Fachbereiche, zentralen Einrichtungen und Zentralinstitute erfolgreich umgesetzt und wird perspektivisch auf die zentrale Universitätsverwaltung ausgeweitet. Auf Grundlage eines Soll-Ist-Vergleichs von Personen und Flächen werden Mehr- oder Minderausgaben gegenübergestellt. Derzeit vom Modell ausgenommen sind Lehrflächen sowie aufgrund umfangreicher Umstrukturierungen die Flächen der Universitätsbibliothek und der Fachbibliotheken. Wegen der anstehenden Grundsanierung der Chemie ist gegenwärtig das Institut für Chemie und Biochemie nicht am MVM beteiligt. Als Grundlage für das etablierte Mieter-Vermieter-Modell an der Freien Universität dient die sogenannte HIS-Parametersteuerung, die in Abstimmung mit der Humboldt-Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin um zusätzliche universitätsspezifische Grundsätze der Flächenausstattung ergänzt wurde. Der Flächenbestand wird zweimal jährlich mit den Verwaltungsleitungen der Fachbereiche bilanziert und abgestimmt. Aktuell reichen die Bilanzen von einem Überschuss von 12 Prozent bis zu einer Unterdeckung von 42 Prozent. Im Jahr 2013 wurden erstmals die monetären Auswirkungen des Modells haushaltswirksam. Dabei wurden Unter- ausstattungen teilweise durch Raumzuweisungen ausgeglichen, in einigen Fällen wurden Ausgleichszahlungen fällig.

Das im Jahr 2008 begonnene Projekt zur Modernisierung der Schließanlage und Umstellung auf ein elektronisches Schließsystem an Gebäuden der Freien Universität Berlin wurde im Jahr 2012 wieder aufgenommen, nachdem es wegen Schwierigkeiten mit dem Dienstleister zum Baustopp gekommen war. Bis zum Jahresende 2013 wurden etwa 9.000 Türen in rund 50 Gebäuden mit der neuen elektronischen Schließanlage ausgestattet, darunter auch das aufgrund der hohen Nutzerzahl hochkomplexe Gebäude in der Habelschwerdter Allee 45. Türen mit besonderen Sicherheitsanforderungen (Außentüren, Serverräume, PC-Pools und andere) wurden mit einer Online-Verbindung zum Server der Schließanlage ausgestattet, um diese bei Bedarf ad hoc automatisiert verriegeln zu können. Bis zum – für Mitte des Jahres 2014 vorgesehenen – Abschluss des Projekts werden rund 3,9 Millionen Euro Investitionsmittel verausgabt. Zukünftig wird die Erweiterung der elektronischen Schließanlage aus konsumtiven Mitteln bestritten. So ist für 2014 die Umrüstung von etwa 30 weiteren Gebäuden in Planung, darunter mit 22 Gebäuden der gesamte Campus Lankwitz.

*Umsetzung des Mieter-Vermieter-Modells*

*Umstellung auf ein elektronisches Schließsystem*

*Prüfung der Lehrraumauslastung*

Im Sommersemester 2012 und im Wintersemester 2012/2013 wurde für den Gebäudekomplex in der Habelschwerdter Allee 45 (einschließlich Habelschwerdter Allee 30) die Lehrraumauslastung (Hörsäle und Seminarräume) qualitativ und quantitativ überprüft. Im Durchschnitt waren die Räume zu knapp 70 Prozent ausgelastet, was deutlich über den Werten liegt, die üblicherweise an Universitäten erzielt werden. Insgesamt hat die Analyse gezeigt, dass der Standort sowohl im Hinblick auf die Anzahl als auch auf die Größe über ausreichend Lehrräume verfügt.

Für den Campus Lankwitz (einschließlich der Meteorologie im Carl-Heinrich-Becker-Weg) wurde die Auslastung der Lehrräume erstmals im Sommersemester 2013 geprüft und im Wintersemester 2013/2014 fortgesetzt. Eine erste Tendenz lässt erkennen, dass die dortigen Hörsäle und Seminarräume einer geringeren Auslastung unterliegen, als es für die Habelschwerdter Allee festgestellt worden ist. Für die erstmalige Prüfung der Lehrraumauslastung im Bereich des Gründungscampus im Wintersemester 2013/2014 liegen noch keine Ergebnisse vor.

*Computer-Aided-Facility-Management-System*

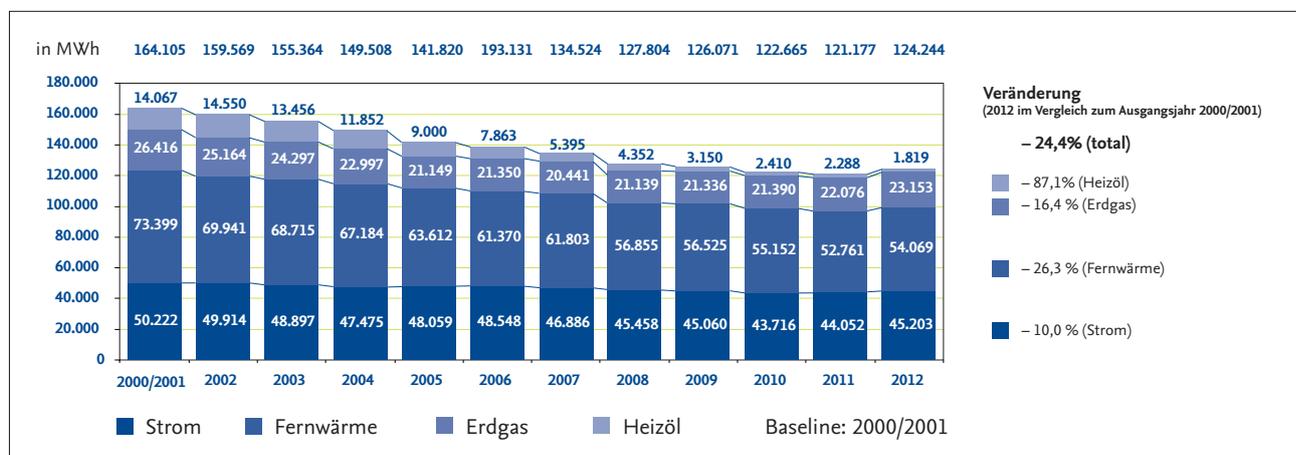
Im Jahr 2009 hatte das Präsidium die Einführung eines Computer-Aided-Facility-Management-Systems (CAFM) auf Basis von SAP beschlossen. Ziel ist es, eine einheitliche Basis für Flächendaten und integrierte Prozesse – zur Vermeidung manueller Datentransfers – zu erreichen und redundante Systeme der Datenbereitstellung zwischen zentraler und dezentraler Verwaltung abzuschaffen. Das noch laufende Projekt wird gemeinsam von der Technischen Abteilung und dem Bereich Elektronische Administration und Services betreut. Im Jahr 2010 wurden alle fachlichen Anforderungen aufgenommen und die gewünschte Lösung im Frühjahr 2011 ausgeschrieben. Im Zuge der schrittweisen Implementierung ging der erste Teil – Flächenmanagement mit Grafikintegration – im März 2012 produktiv (Grundrisspläne und Ansichten der Gebäude sind systemtechnisch mit den Datenbanken verbunden, können aber separat abgerufen werden). Bestandteil des Projekts sind weiterhin die systemseitige Implementierung der Prozesse der mechanischen Schließanlagenverwaltung, des Abfallmanagements, der Dienstleistungsbeschaffung, des Mietmanagements und von Teilen des Umweltmanagements. Nach Abschluss der notwendigen Umbauprozesse an den Haushalts- und Controllingsystemen (Projekt „Reorganisation Haushalt und Beschaffung“) wurde Mitte 2013 mit der Umsetzung begonnen. Teile des Mietmanagements konnten bereits zum Jahreswechsel 2013/2014 produktiv gesetzt werden. Die Fertigstellung der Bereiche Abfallmanagement, Dienstleistungsbeschaffung und Schließanlagenverwaltung wurde für das erste Quartal 2014 terminiert. Weiterhin wurden die Funktionalitäten des Flächenmanagements ausgebaut, um zukünftig auch die Anforderungen der dezentralen Berei-

che abzubilden. Ein Pilotbetrieb mit drei Fachbereichen wurde ebenfalls für das erste Quartal 2014 vorgesehen. Die Schnittstellen zu Systemen des Hochschulrechenzentrums ZEDAT und dem Lehrraumvergabesystem Evento sind bereits in Betrieb.

### Nachhaltigkeits- und Energiemanagement

In der umwelt- und nachhaltigkeitsorientierten Forschung und Lehre kann die Freie Universität eine lange Tradition und mehrere wissenschaftliche Kompetenzzentren vorweisen. Als international ausgerichtete Universität sieht sie sich darüber hinaus in der Pflicht, auch in ihrer Verwaltung und Infrastruktur einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Bereits seit dem Jahr 2001 verfügt sie als eine von wenigen deutschen Hochschulen über ein aktives Energie- und Umweltmanagement. Dessen wichtigste Bausteine sind ein kontinuierliches Verbrauchscontrolling (seit 2001), die Entwicklung und Umsetzung konkreter technisch-baulicher Energieeffizienzprogramme (seit 2003), die Orientierung der Managementprozesse an den Normvorgaben der weltweit gültigen ISO 14001 (2004 bis 2013), der Einsatz erneuerbarer Energieträger (seit 2009), die Umsetzung eines Green-IT-Handlungsprogramms (seit 2010) und das 2007 etablierte Prämiensystem zur Energieeinsparung. Mithilfe dieser Instrumente konnte die Universität den Energieverbrauch zwischen den Jahren 2000 und 2012 um mehr als 24 Prozent oder 40 Millionen Kilowattstunden bei insgesamt stabiler Flächennutzung reduzieren.

Die Energieeinsparung ist mit einer jährlichen Kostenentlastung von 3,5 Millionen Euro (2012 gegenüber 2000/2001) und einer Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 12.500 Tonnen verbunden. Ergänzend wurden



Energieverbrauch 2000 bis 2012, Endenergie in Megawattstunden (witterungsbereinigte Werte)

Standort	Kapazität in Kilowatt-Peak	Anzahl Module	Anzahl Wechselrichter	Inbetrieb- nahme	Mittl. Solarstrom- erzeugung in kWh
Arnimallee 14	146,16	2.040	24	2008	131.544
Botanischer Garten (Werkstattgebäude)	24,28	324	3	2009	21.852
Habelschwerdter Allee 45	96,60	513	10	2009	86.940
Fabeckstraße 32	24,96	208	2	2010	22.464
Habelschwerdter Allee 45 („Silberlaube und Rostlaube“)	190,35	846	25	2010	171.315
Koserstraße 20	98,46	620	10	2011	88.614
Otto-von-Simson-Straße 26 (Mensa 2, Anlage 1)	30,24	189	3	2011	27.216
Arnimallee 3 und 3a	29,04	132	2	2011	26.136
Otto-von-Simson-Straße 26 (Mensa 2, Anlage 2)	36,00	167	3	2012	32.400
<b>Summe</b>	<b>676,09</b>	<b>5.039</b>	<b>82</b>		<b>608.481</b>

#### Photovoltaikanlagen an der Freien Universität Berlin

seit 2008 auf mehreren Gebäuden der Freien Universität Photovoltaikanlagen mit einer Gesamtkapazität von 676 Kilowatt errichtet, die jährlich etwa 608.000 Kilowattstunden Solarstrom produzieren. Vier Anlagen mit einer Kapazität von insgesamt 193 Kilowatt wurden in den Jahren 2011 und 2012 installiert.

#### Klimaschutzvereinbarung

Im Jahr 2011 hat die Freie Universität mit dem Land Berlin eine Klimaschutzvereinbarung abgeschlossen. Darin verpflichtet sie sich unter anderem, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2015 gegenüber 2010 um weitere 10 Prozent zu reduzieren. Neben der konsequenten Weiterführung der dargelegten Maßnahmen sollen der Aufbau eines Online-Energie-Monitorings und eine verstärkte Kommunikation mit den Universitätsangehörigen einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten.

Maßnahmen	Wärme	Strom	Endenergie gesamt	CO <sub>2</sub> -Minderung in Tonnen	CO <sub>2</sub> -Minderung in Prozent
Online-Energiemonitoring / Prämiensystem / Energiekommunikation	2.500 MWh	2.000 MWh	4.500 MWh	1.788 t	33 %
Green-IT-Maßnahmen		2.500 MWh	2.500 MWh	1.447 t	27 %
Sanierung Chemiegebäude	2.600 MWh	400 MWh	3.000 MWh	887 t	16 %
Neubauvorhaben (inkl. Flächenverdichtung)	500 MWh	–	500 MWh	126 t	2 %
Sanierung sonstiger Gebäude	1.000 MWh	500 MWh	1.500 MWh	541 t	10 %
Botanischer Garten: Sanierung Victoriahaus und Wärmeverteilung, Einsatz BHKW	–82 MWh	763 MWh	681 MWh	505 t	9 %
Summe	6.518 MWh	6.163 MWh	12.681 MWh	5.294 t	98 %
Zuzüglich:					
CO <sub>2</sub> -Minderung aus PV-Anlagen	–	(200 MWh)	(200 MWh)	116 t	2 %
CO <sub>2</sub> -Minderung gesamt				5.410 t	100 %

#### Klimaschutzvereinbarung der Freien Universität mit dem Land Berlin 2011 bis 2015, Einsparziele und Maßnahmenprogramm

Eine besondere Rolle bei den Effizienzaktivitäten spielt das Green-IT-Handlungsprogramm, das rund ein Drittel der in der Klimaschutzvereinbarung festgelegten CO<sub>2</sub>-Reduzierung beisteuern soll. Rund die Hälfte der bis 2015 ins Auge gefassten Maßnahmen wurden 2011 bis 2013 bereits umgesetzt, darunter die Optimierung des Powermanagements für die von der Verwaltung genutzte technische Infrastruktur, die Neuausschreibung der Beschaffung von IT-Geräten und die energieeffiziente Modernisierung der Kälteversorgung der beiden Hauptrechenzentren der Freien Universität. Die Übersicht auf der folgenden Seite zeigt die weiteren bis 2015 zu erreichenden Ziele des Green-IT-Handlungsprogramms.

#### *Green-IT-Handlungsprogramm*

Das 2007 implementierte Prämiensystem zur Energieeinsparung wurde als wichtiges Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements im Berichtszeitraum fortgesetzt und in seiner Anreizwirkung noch gestärkt: Mit Beginn des Jahres 2012 wurde die der Prämienberechnung zugrundeliegende Baseline für die Dauer von vier Jahren um jeweils 2 Prozent für 2012/2013 und 3 Prozent für 2013/2014 gesenkt. Sämtliche Fachbereiche und Zentralinstitute weisen seit dem Jahr 2008 eine positive Bilanz auf, was die Wirksamkeit des Anreizsystems zeigt.

#### *Prämiensystem zur Energieeinsparung*

Fachbereich oder Zentralinstitut (ohne Medizin)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Biologie, Chemie, Pharmazie	- 47.646	101.583	211.961	220.983	270.162	212.288
Erziehungswissenschaft und Psychologie	- 5.918	2.601	5.837	5.452	8.218	2.495
Geowissenschaften	5.909	1.537	4.451	4.307	4.573	536
Geschichts- und Kulturwissenschaften	5.740	8.700	12.427	13.877	14.806	15.278
Mathematik und Informatik	- 2.553	2.591	5.419	4.609	4.107	3.187
Philosophie und Geisteswissenschaften	4.345	5.522	4.513	7.079	16.328	11.410
Physik	5.670	20.199	13.333	25.049	59.206	31.602
Politik- und Sozialwissenschaften	13.620	8.837	12.191	9.945	4.461	4.882
Rechtswissenschaft	1.412	6.597	14.138	13.505	6.602	7.940
Wirtschaftswissenschaft	4.058	7.070	8.144	8.736	11.765	11.575
John-F.-Kennedy-Institut für Nordamerikastudien	486	0*	0*	684	247	883
Lateinamerika-Institut	361	1.179	971	764	1.365	1.482
Osteuropa-Institut	1.994	3.141	4.498	3.498	1.684	2.234

\* Aufgrund von Sondertatbeständen keine Erfassung

#### *Bilanz des Prämiensystems zur Energieeinsparung in Euro*

Zusätzlich zu den dargestellten Instrumenten zur Steigerung der Energieeffizienz hat die Freie Universität im Februar 2013 zwei Blockheizkraftwerke an den Standorten Düppel und Lankwitz in Betrieb genommen. Durch die hocheffiziente gleichzeitige Erzeugung von Strom und Wärme tragen die Blockheizkraftwerke zu einer nachhaltigen Entlastung bei den Strom-

#### *Blockheizkraftwerke*

Nicht- und gering-investive Maßnahmen		Investive Maßnahmen	
Green-IT-Management systematisch verankern	√	Energieeffiziente Kälteversorgung in den Rechenzentren sicherstellen	√
Beschaffungsprozesse im Hinblick auf Energieeffizienz optimieren	√	Stromverbrauchstransparenz in den Rechenzentren verbessern	√
IT-Nutzerinnen und -Nutzer für einen sparsamen Umgang mit Geräten sensibilisieren	x	IT-Monitoring (inklusive Kennzahlensystem) optimieren	x
Powermanagement verbessern	x	Dienste und Server zentralisieren	x
Verbrauchsgerecht mit IT-Dienstleistern abrechnen	x	Server konsolidieren und virtualisieren	x
√ = weitgehend abgeschlossen x = in Bearbeitung (Stand Dezember 2013)		Austauschprogramm für energieintensive Computer (etwa 1.100 Stück)	√
		Datenmanagement optimieren	x

### Umsetzungsstand des Green-IT-Handlungsprogramms

#### Steigende Energiekosten trotz Energieeinsparung

kosten bei, und sie leisten einen erheblichen Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Minderung. Rund ein Viertel der in der Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin eingegangenen CO<sub>2</sub>-Reduktionsverpflichtung wird durch die beiden Blockheizkraftwerke erbracht. Derzeit ist die Installation zweier weiterer Blockheizkraftwerke in Planung.

Trotz der erheblichen Anstrengungen zur Senkung des Energieverbrauchs werden sich die Ausgaben der Universität angesichts der steigenden Energietarife unvermeidlich in erheblichem Maße weiter erhöhen: 2014 liegen die durchschnittlichen Stromtarife mit 19,2 Cent pro Kilowattstunde um etwa 2,6 Cent je Kilowattstunde über den Stromtarifen des Jahres 2012. Allein dieser Zuwachs bedeutet bei einem unveränderten Verbrauch Mehrkosten von mehr als 1,1 Millionen Euro für den Haushalt der Freien Universität.

#### Andere umweltbezogene Erfolge

Neben der Steigerung der Energieeffizienz, die im Fokus des Nachhaltigkeitsmanagements steht, konnten auch auf anderen umweltbezogenen Feldern Erfolge verzeichnet werden: Der Wasserverbrauch der Universität wurde zwischen 2004 und 2012 um 34 Prozent reduziert. Die Verwertungsquote des Abfallaufkommens, die den Grad der Wertstofftrennung angibt, lag 2012 mit 70 Prozent auf dem höchsten Wert seit zehn Jahren. Insgesamt sind die Abfallmengen im Berichtszeitraum zwar leicht gestiegen, dies korrespondiert aber mit dem Anstieg der Studierendenzahlen. Aufgrund des guten wirtschaftlichen Umfeldes kann die Universität bei Altpapier und Pappe sowie bei Elektronikschrott derzeit sogar Erlöse erzielen und so das Abfallbudget entlasten, was als Erfolg der flächendeckend eingeführten Wertstofftrennung verbucht werden kann. Grundsätzliches Ziel ist es aber, das Abfallaufkommen weiter zu reduzieren.

#### Betriebsferien

Die Freie Universität Berlin hat zum Jahreswechsel 2012/2013 erstmals Betriebsferien eingeführt. Ziel war es, die Kosten für Energie, Wasser und

Reinigung in einer Zeitspanne, in der die Anwesenheitsquote von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohnehin sehr gering ist, stark zu senken. Mit der zweiwöchigen Schließung der Universität konnten 2012/2013 rund 225.000 Euro an Energiekosten und 20.000 Euro an Wasserkosten eingespart werden, 2013/2014 lagen die gesamten Einsparungen sogar bei rund 280.000 Euro. Nicht zuletzt aufgrund der schwierigen Haushaltslage hat die Hochschulleitung bereits 2013 entschieden, die Universität auch zum Jahreswechsel 2014/2015 für zwei Wochen zu schließen. Die Abstimmung mit dem Personalrat in diesem Punkt war schwierig, aber es ist zu erwarten, dass die Akzeptanz stetig zunehmen wird.

An die Stärken im Energie- und Umweltmanagement anknüpfend, hat das Präsidium im Januar 2014 die Entscheidung getroffen, ein systematisches und umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement zu etablieren, das über die Verbesserung der Ressourceneffizienz hinausgeht. Innerhalb dessen soll das Thema Nachhaltigkeit in die universitäre Lehre einfließen und im Management der Hochschule fest verankert werden. Prinzipien der Problemorientierung, Ressourceneffizienz, Netzwerkbildung, Partizipation sowie Inter- und Transdisziplinarität wird dabei ein hoher Rang eingeräumt. Als Kern des Wissenschaftssystems tragen Universitäten – in Forschung, Lehre und Verwaltung – eine besondere Verantwortung im Hinblick auf eine zukunftsfähige und nachhaltige Entwicklung. Dieses bereits in der Copernicus-Charta von 1994 enthaltene Bekenntnis wurde 2010 in der gemeinsamen Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz und der Deutschen UNESCO-Kommission zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung bekräftigt.

#### Nachhaltigkeitsmanagement

Zur Umsetzung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements hat die Hochschulleitung folgende Einzelschritte festgelegt:

- die Einrichtung eines Steuerungskreises,
- die Formulierung eines Nachhaltigkeitsleitbildes,
- die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes,
- die Zertifizierung der Freien Universität nach Eco-Management and Audit Scheme der Europäischen Union (EMAS),
- die Einsetzung eines Nachhaltigkeitskoordinators.

Die Verbindung von Nachhaltigkeitsberichterstattung und EMAS-Zertifizierung ist gegenwärtig der anspruchsvollste Ansatz, ein ambitioniertes Nachhaltigkeitsmanagement nachzuweisen. Diesen Weg haben derzeit lediglich vier andere – mehrheitlich kleinere – Hochschulen in Deutschland beschritten. Bereits im Vorfeld dieser richtungsweisenden Festlegung hat die Freie Universität eine Vielzahl nachhaltigkeitsorientierter Maßnah-

men umgesetzt, von denen in den Jahren 2010 bis 2013 drei besonders erwähnenswert waren.

#### *Beteiligung an UGAF*

Seit Juni 2013 beteiligt sich die Freie Universität als Gründungsmitglied von UNICA – einem Netzwerk von europäischen Hauptstadt-Universitäten – aktiv an der Arbeitsgruppe UGAF (UNICA Green Academic Footprint). Die UGAF will europaweit ökologische Nachhaltigkeit an Universitäten forcieren und veranstaltet jährliche Workshops mit wechselnden Themen. An der Kerngruppe der UGAF beteiligen sich neben der Freien Universität die University of Oslo, die Université de Lausanne, die Université libre de Bruxelles, die Tallinn University, die Universidade des Liboa und die Università di Roma.

#### *SchülerUni Nachhaltigkeit + Klimaschutz*

Das von dem Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität entwickelte transdisziplinäre Projekt „SchülerUni Nachhaltigkeit + Klimaschutz“ öffnet zwei Mal jährlich für eine Woche Hörsäle, Seminarräume, Labore, Solardächer, die Wetterstation und den Botanischen Garten der Universität. Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte erfahren und erleben auf praktische Art, was hinter den Begriffen Nachhaltigkeit und Klimaschutz steht. An den rund 50 Workshops und Vorlesungen nahmen mehr als 1.500 Schülerinnen und Schüler der 5. und 6. Klassenstufe teil. Das Bildungsformat der SchülerUni wurde für 2009 bis 2014 von den Vereinten Nationen als offizielles Projekt der UN-Dekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet.

#### *Nachhaltigkeitsinitiative SUSTAIN IT*

Zusammen mit den Studierenden, die sich für die Umwelt einsetzen, und dem Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität hat der Arbeitsbereich Energie und Umwelt der Technischen Abteilung 2010 die Nachhaltigkeitsinitiative SUSTAIN IT gegründet. Die Initiative ist mittlerweile wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitskommunikation an der Freien Universität. Mit unterschiedlichen Formaten wie Kunst- und Raumlaboren, Ideenwerkstätten, Workshops, World Cafés, Energierundgängen, Vorlesungen und Diskussionsveranstaltungen hat SUSTAIN IT 2011 und 2012 mehrtägige Hochschultage veranstaltet, an denen sich jeweils mehr als 1.000 Studierende beteiligten. 2013 hat die Initiative im Rahmen des Programms Offener Hörsaal eine fachübergreifende Ringvorlesung mit dem Thema „Vom Wissen zum Wandel – Nachhaltigkeit als Herausforderung für Universität und Wissenschaft“ veranstaltet. Ziel der Vorlesungsreihe war es, die nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen an der Freien Universität zu verdeutlichen und zu vernetzen.

## 10 Service und Verwaltung

Die Leistungsstärke der Freien Universität Berlin in Forschung und Lehre verdankt sich zu einem wesentlichen Teil auch ihren Service- und Verwaltungseinheiten. Diese stellen serviceorientiert eine funktionierende und leistungsfähige technische Infrastruktur und die Organisation effizienter Arbeitsabläufe sicher. In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Leistungen zahlreicher Service- und Verwaltungseinheiten sowie ihre zum Teil veränderten oder neuen Aufgaben ausführlich in ihren Kontexten dargestellt.

Darüber hinaus gibt es Bereiche und Aufgaben, die übergreifend zur Leistungsstärke der Freien Universität beitragen; diese sollen exemplarisch dargestellt werden: die Aufgabe, durch Organisationsentscheidungen effiziente Strukturen für die Bewältigung sich beständig verändernder Aufgaben und Rahmenbedingungen zu ermöglichen; die Aufgabe, für komplexe administrative Prozesse Informationstechnologie bereitzustellen und zu erneuern; die Aufgabe, das für Forschung und Lehre gleichermaßen unverzichtbare Bibliothekssystem benutzerorientiert weiterzuentwickeln, indem die klassische Präsenzbibliothek um Digitalisierung erweitert wird; die Aufgabe, mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die Leistungen und das Profil der Freien Universität in der Öffentlichkeit zu vermitteln und eine transparente interne und externe Kommunikation zu ermöglichen.

### Entwicklung von Verwaltungseinheiten und Einrichtungen

Neben der Gewinnung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern für Aufgaben in Forschung und Lehre muss die Freie Universität für die Bewältigung der komplexen administrativen Aufgaben qualifiziertes Personal für freigewordene Stellen im Bereich der sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen oder durch eigene Personalentwicklungsmaßnahmen der Universität dauerhaft erhalten. Hier ist ein zunehmender Bedarf festzustellen, zumal bei den Positionen der Verwaltungsleitungen in den Fachbereichen. Im Berichtszeitraum mussten die Verwaltungsleitungen mehrerer Fachbereiche neu besetzt werden: Rechtswissenschaft; Poli-

*Verwaltungsleitungen der Fachbereiche*

tik- und Sozialwissenschaften; Biologie, Chemie, Pharmazie; Mathematik und Informatik sowie Geowissenschaften. Zum Teil konnten in den Verwaltungen bereits tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen weiterqualifiziert werden, sodass sie die Aufgabe erfolgreich wahrzunehmen vermochten.

#### *Wiederbesetzung von Leitungspositionen*

Auch in der Zentraleinrichtung Botanischer Garten und Botanisches Museum, in der Universitätsbibliothek und in der ehemaligen Abteilung Personal- und Finanzwesen der zentralen Universitätsverwaltung schieden die Leitungskräfte altersbedingt aus, und die zügige Wiederbesetzung der Positionen stand an.

#### *Aufteilung der Abteilung für Personal- und Finanzwesen*

In dem Zusammenhang wurde die Abteilung für Personal- und Finanzwesen neu strukturiert; sie wurde zum März 2013 in zwei eigenständige Abteilungen aufgeteilt, in die Abteilung für Personalwesen und in die Abteilung für Finanzen, Einkauf und Stellenwirtschaft. Den Aufgaben entsprechend wurde auch die Binnenstruktur der Abteilungen angepasst.

#### *Personal der Technischen Abteilung*

Nachdem ein Großteil des durch die alten Strukturpläne entstandenen sogenannten Personalüberhangs in der zentralen Universitätsverwaltung hatte reduziert werden können, war es in der Technischen Abteilung erforderlich, die seinerzeit festgesetzten Personalbedarfszahlen nochmals zu überprüfen. Vor dem Hintergrund der Preissteigerungen im Bauwesen und der Bauunterhaltung war eine Anpassung der Personalstruktur geboten. Die Fremdvergabe von Planungsaufgaben auch im Zusammenhang mit den großen Baumaßnahmen, aber auch die infrastrukturelle Substanzsicherung der universitären Liegenschaften rechtfertigten den zeitlich befristeten wie auch den dauerhaften Einsatz von eigenem Personal über den seinerzeit festgelegten Personalbedarf hinaus.

#### *Einrichtung der Stabsstelle Gremien*

Zu den weiteren Organisationsentscheidungen gehörte im Berichtszeitraum unter anderem die Einrichtung der Stabsstelle Gremien, in der die Geschäftsführungen für die zentralen Organe der Freien Universität – Akademischer Senat, Kuratorium und Präsidium – angesiedelt wurden.

#### *Anpassung von Zuständigkeiten und Strukturen*

Weiterhin wurden für einzelne Bereiche die Aufgabenzuschnitte angepasst. So wurden beispielsweise der Stabsstelle Berichtswesen und -systeme die Aufgabengebiete Kapazitätsangelegenheiten sowie Zielvereinbarungen und das Projekt Gender-Controlling übertragen; der Abteilung für Lehr- und Studienangelegenheiten wurde das Qualitätsmanagement und die Evaluation der Lehre zugeordnet. Gleichzeitig wurden im Berichtszeitraum auch die mit dem Zukunftskonzept verbundenen Organisationsstrukturen – strategische Zentren und Stabsgruppe Internationale Netzwerkiniversität – weiterentwickelt und angepasst. Grundlage für die vom Präsidium getroffenen Organisationsentscheidungen waren eine auf die erste Förderphase bezogene Aufgabenüberprüfung, eine angepasste Auf-

gabendefinition für den Zeitraum der zweiten Förderphase und darüber hinaus die weitere Verzahnung mit der zentralen Universitätsverwaltung. Daraus resultierten unterschiedlich umfangreiche Veränderungen (vgl. Kap. 1). Das Center for Cluster Development wird mit seiner ursprünglichen Aufgabenstellung nicht weitergeführt; an seine Stelle tritt mit neuen, stärker serviceorientierten Aufgaben das Center for Research Strategy. Weniger weitreichend waren die Organisationsveränderungen, die auf eine genauere Abstimmung der Zuständigkeiten zwischen den strategischen Zentren und der zentralen Universitätsverwaltung zielten. Daraus folgten beispielsweise strukturelle Neuordnungen in der Abteilung für Außenangelegenheiten und im Center for International Cooperation.

## Entwicklung der Informationstechnologie (IT)

Seit Mitte der 1990er Jahre verfolgt die Freie Universität Berlin das Ziel, die Organisation von Arbeitsaufgaben und -abläufen effizienter zu gestalten. Dabei hat sie zunehmend den dezentralen Bereichen der Universität wie den Fachbereichen die Verantwortung für Entscheidungen in eigenen Angelegenheiten übertragen. Hierzu gehören die Zuständigkeiten im Rahmen der leistungsorientierten Mittelverteilung, der Budgetierung der Sach- und Personalmittel sowie die Möglichkeiten zur Bewirtschaftung der zur Verfügung stehenden Flächen nach dem Mieter-Vermieter-Modell. Damit diese Managementaufgaben dezentral bewältigt werden konnten, waren die schon seit Jahren eingesetzten zentralen Softwaretools stetig weiterzuentwickeln sowie die daraus resultierenden Arbeitsprozesse immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen. Daneben wurden im Berichtszeitraum zahlreiche zentrale Informationstechnologie-Projekte begonnen, die die zentrale Universitätsverwaltung und dezentralen Bereiche bei der Bearbeitung von Aufgaben besser unterstützen sollen, insbesondere im Zusammenhang der Studierendenverwaltung, der Haushaltsbewirtschaftung und des Einkaufswesens.

Die IT-Strategie der Freien Universität sieht vor, durch ein zentrales Angebot von technischen Lösungen ein hohes Maß an Wirtschaftlichkeit und Sicherheit sowie Vertraulichkeit und Integrität der Daten zu gewährleisten. Durch die Zusammenarbeit und Abstimmung der zentralen IT-Bereiche – Zentraleinrichtung für Datenverarbeitung, Center für digitale Systeme, Universitätsbibliothek, Elektronische Administration und Services – in einem gemeinsamen Koordinationsgremium wird sichergestellt, dass Projekte entsprechend der IT-Strategie der Freien Universität initiiert und umgesetzt werden. Dabei bildet das „Chief Information Officer (CIO)“-Gremium die zentrale Entscheidungsinstanz für alle IT-Vorhaben

*IT-Strategie*

der Freien Universität, die bereichsübergreifenden Charakter haben und/oder längerfristig personelle oder finanzielle Ressourcen binden.

Neben den IT-Projekten für Studium und Forschung wurden im Berichtszeitraum zahlreiche weitere Projekte umgesetzt, von denen einige beispielhaft genannt werden und die das breite Spektrum der laufenden IT-Projekte und ihres Einsatzes an der Freien Universität verdeutlichen.

#### *Elektronische Rechnungsbearbeitung*

Innerhalb der gesamten Universität wurde das Verfahren zur elektronischen Rechnungsbearbeitung eingeführt und damit der Beschaffungsprozess an der Freien Universität von der Papierform auf eine elektronische Arbeitsweise umgestellt. Durch die Ablage aller Unterlagen in einer elektronischen Akte wurde die Freie Universität zu einer Vorreiterin in der Umsetzung der E-Government-Strategie der öffentlichen Verwaltungen bei der Einführung elektronischer Akten und papierloser Abläufe.

#### *Online-Rechnungs-Auskunftssystem*

Darüber hinaus wurde ein Online-Rechnungs-Auskunftssystem aufgebaut, um allen Beteiligten einen Überblick über ihre Budgetzahlen als stets aktuelle Grundlage für sparsames und wirtschaftliches Handeln verfügbar zu machen. Das Auskunftssystem wie auch die verschiedenen Workflow-Anwendungen und das Beschaffungssystem werden über ein Web-Portal zugänglich gemacht, womit ohne Medienbrüche und ortsungebunden ein personalisierter Systemzugang in einheitlicher Umgebung ermöglicht wird. Alle Teile werden in diesem Portal mit einer einzigen Anmeldung zugänglich gemacht, und ein differenziertes Berechtigungskonzept schützt hierbei die Daten vor unberechtigter Einsicht oder ungewollter Änderung.

#### *IT-Unterstützung für das Flächen- und Gebäudemanagement*

Um die Gebäude und Liegenschaften der Freien Universität effizienter verwalten zu können, wird zurzeit ein computergestütztes Facility-Management-System eingeführt. Im Flächenmanagement werden die rund 19.000 Räume und 200 Gebäude sowie die Liegenschaften der Universität verwaltet. Die Fachbereiche können über das System-Portal auch Ausstattungsmerkmale und Raumattribute einstellen, was ihnen eine effizientere und bedarfsorientierte Raumplanung ermöglicht. Das System wird in das SAP-Haushaltswesen integriert, um Lebenszykluskosten der Gebäude planen, analysieren und auswerten zu können sowie beschaffungsrelevante Abläufe, etwa Instandhaltung und Abfallmanagement, besser umsetzen zu können.

#### *3-D-Wegeleitsystem für die Habelschwerdter Allee 45*

Ein elektronisches Wegeleitsystem wurde in der Habelschwerdter Allee 45 mit dem Ziel eingeführt, Studierenden, Gästen sowie anderen Nutzerinnen und Nutzern des weitläufigen Gebäudekomplexes eine bessere Orientierung zu ermöglichen. Sie können sich am Eingang des Gebäudes mittels Touchscreens die Wege zu allen Räumen anzeigen lassen und diese Angaben auf einem Smartphone speichern. Gesucht werden kann über

Raumnummern, Lehrveranstaltungen und Stichworte. Das System zeigt den derzeitigen Standort an und navigiert dynamisch auf dem kürzesten Weg zu einem Ziel im Gebäude, wobei auch barrierefreie Wege ausgewiesen werden können.

In enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen wurde auf Basis der Software Evento ein integriertes IT-System zur Unterstützung der Lehrplanung etabliert. Die neue Lösung ersetzt die drei für die Lehrplanung bislang nebeneinander betriebenen Systeme. Das System ermöglicht den Blick auf alle Bestandteile des Lehrangebots der Freien Universität und erleichtert es, ein weitgehend überschneidungsfreies Studienangebot aufzustellen. Die Lehrplanung wurde mit der Raumplanung in einem einheitlichen System verknüpft und ermöglicht damit eine bessere Raumauslastung.

*Integrierte Lehrveranstaltungsplanung*

Darüber hinaus werden die aus Evento generierten Daten für das elektronische Vorlesungsverzeichnis der Freien Universität genutzt. Es wird über das Content-Management-System – die zentrale technische Basis für das Webangebot der Universität – ausgeliefert und zeichnet sich durch eine höhere Benutzerfreundlichkeit aus.

*Elektronisches Vorlesungsverzeichnis*

Campus Management wurde als System zur Verwaltung des „studentischen Lebenszyklus“ im Jahr 2005 an der Freien Universität eingeführt, seither kontinuierlich verbessert und an neue Anforderungen angepasst. Im Berichtszeitraum war ein Schwerpunkt die verbesserte Darstellung der akademischen Leistungen der Studierenden in einem neuen Noten- und Punktekonto sowie eine neue Funktion für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prüfungsbüros, um dokumentierte Studienleistungen abschlussrelevant zuordnen zu können. Damit war die Grundlage für die systemseitige Einführung von Teil- und Gesamtabschlüssen gelegt, mit der von 2013 an die Erstellung von Abschlussdokumenten – Zeugnisse und Urkunde – vom elektronischen System unterstützt werden konnten. Im Rahmen des Projekts „Studienabschluss“ werden diese Funktionen weiter ausgebaut.

*Campus Management*

Aufbauend auf dem Datenbestand des Campus-Management-Systems wurde in Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Elektronische Administration und Services sowie der Stabsstelle Berichtswesen und -systeme die Datenbereitstellung für ein Infosystem Studium und Lehre aufgebaut, um zentrale Kenngrößen zu den Leistungen der Studierenden für die Lehrplanung zur Verfügung stellen zu können.

In der Verwaltung mussten in den vergangenen Jahren in schneller Folge verschiedene neue zentrale Meldeverfahren elektronisch umgesetzt werden. Dazu gehören beispielsweise die SEPA-Umstellung für den einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum, Veränderungen bei der Ent-

*Umsetzung zentraler elektronischer Verfahren*

geltfortzahlung bei Mutterschaft oder das Elektronische-Lohnsteuer-Abzugsmerkmale-Verfahren. Diese Umstellungen erfolgten zeitnah und ohne Anlaufprobleme. Für die kommenden Jahre haben der Bundesgesetzgeber sowie die Sozialversicherungsträger die Einführung weiterer elektronischer Verfahren angekündigt.

#### *IT-Sicherheit*

Der Ausbau und die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur und -Anwendungen stellt die Universität vor die Herausforderung, die Projekte grundsätzlich auch unter verschiedenen Gesichtspunkten der Sicherheit zu begleiten. Dazu gehören neben dem zuverlässigen technischen Betrieb beispielsweise auch Fragen des Datenschutzes und der Handhabung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beim Thema IT-Sicherheit gilt die Freie Universität als bundesweit führend. Die Vereinbarungen, Richtlinien und Handlungsleitfäden zur IT-Governance werden von der Freien Universität Berlin beständig weiterentwickelt und von vielen anderen deutschen Universitäten als Vorlage verwendet.

#### *Zentrales Identitäts- und Zugangmanagement-System*

Mit dem Aufbau eines zentralen Identitäts- und Zugangmanagement-Systems wurde für die IT-Sicherheit im Berichtszeitraum in technischer Hinsicht ein Meilenstein erreicht. Integriert in die Personal- und Studierenden-Systeme wird ein weitgehend automatisiertes Verfahren zur Vergabe und zum Entzug von System-Zugangsrechten für Anwender eingesetzt. Dieses bildet einen besonderen Schutz gegen den unberechtigten Zugriff auf Systeme und Daten der Freien Universität.

## Bibliotheken

#### *Zusammenführung von Bibliotheken*

Die Bibliotheksinfrastruktur wurde im Berichtszeitraum weiter ausgebaut und verbessert, außerdem wurde die geplante Zusammenführung weiterer Bibliotheksstandorte vorangetrieben. Als größtes Vorhaben werden im Projekt „24 in 1“ Bibliotheken aus den Naturwissenschaften, Altertumswissenschaften, Religion, Orient und Ostasien mit der Bibliothek der Erziehungswissenschaften und Psychologie in einem Neubau (vgl. Kap. 9) zusammengeführt. Die neue Bibliothek wird 24 Einzelbibliotheken mit einem Bestand von rund 1,2 Millionen Bänden in einheitlicher Aufstellung nach der Regensburger Verbundklassifikation umfassen und mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsplätzen, moderner Infrastruktur und großzügigen Öffnungszeiten von Frühjahr 2015 an deutlich verbesserte Studien- und Forschungsbedingungen für die Disziplinen bieten. In zahlreichen weiteren Bibliotheksstandorten konnten zudem durch umfangreiche Baumaßnahmen die Nutzungsbedingungen deutlich verbessert werden, etwa in den Bibliotheksbereichen Rechts-, Wirtschaft- und Sozialwissenschaften.

Die Exzellenzinitiative brachte auch für das Bibliothekssystem wichtige Impulse und ein erweitertes Nutzungsangebot: So konnten noch nicht elektronisch erfasste Bestände konvertiert und für die Exzellenzprojekte spezielle Datenbanken und weitere elektronische Medien beschafft werden, die meist auch weiteren Nutzergruppen zur Verfügung stehen. Das Angebot an elektronischen Medien wurde außerdem in Zusammenarbeit mit dem Friedrich-Althoff-Konsortium e. V. kontinuierlich ausgebaut. In dem Konsortium haben sich wissenschaftliche Einrichtungen der Länder Berlin und Brandenburg zu einem gemeinnützig anerkannten Verein zusammengeschlossen, um ihre Nutzerinnen und Nutzer mit wissenschaftlicher Information aus elektronischen Veröffentlichungen zu versorgen. Dazu wird die benötigte organisatorische Infrastruktur aufgebaut, und in Zusammenarbeit mit dem Kooperativen Bibliotheksverbund (KOBV) wird der Aufbau der technischen Infrastruktur vorangetrieben. Die Kooperation steht im Zusammenhang mit den im Berichtszeitraum verstärkten Open-Access-Aktivitäten der Freien Universität (vgl. Kap. 3). Mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft wurde ein Open-Access-Publikationsfonds an der Universitätsbibliothek etabliert, aus dem eine Vielzahl von Open-Access-Publikationen der Universitätsmitglieder finanziert werden konnte.

*Elektronisierung und Open Access*

Mit der Implementierung des Bibliotheksportals Primo wurde die IT-Infrastruktur der Bibliotheken weiterentwickelt. Über den Medienbestand des Bibliothekssystems der Freien Universität hinaus ermöglicht das suchmaschinenbasierte Portal den direkten Zugriff auf rund 400 Millionen Datensätze elektronisch verfügbarer akademischer Fachliteratur anderer Anbieter. Mit dem Bibliotheksportal Primo konnte somit die Effizienz der Literatursuche, insbesondere der Zugriff auf elektronische Volltexte, erheblich verbessert werden.

*Bibliotheksportal Primo*

Die Universitätsbibliothek vertritt das Bibliothekssystem bei regionalen, nationalen und internationalen Aktivitäten. Sie ist Mitglied des Antragstellerkonsortiums von drei Bibliotheksverbänden bei der Ausschreibung der Deutschen Forschungsgemeinschaft zur Neuausrichtung der Bibliotheksdateninfrastruktur in Deutschland, deren Konzept „Cloudbasierte Infrastruktur für Bibliotheksdaten“ gefördert wird. Es wird von der Universitätsbibliothek gemeinsam mit den Partnerverbänden und in Kooperation mit den Anbietern von Bibliothekssystemen seit September 2013 umgesetzt.

*Cloudbasierte Infrastruktur für Bibliotheksdaten*

## Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit war im Berichtszeitraum geprägt von der Bewerbung der Freien Universität Berlin in der zweiten Runde der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Die mediale Aufmerksam-

keit, die die Universität seit der Exzellenzentscheidung im Oktober 2007 erfährt, hat durch die neuerliche Auszeichnung in der zweiten Förderrunde einen weiteren Schub erhalten.

Ein Schwerpunkt der Kommunikationsarbeit in den vergangenen vier Jahren lag darauf, die erfolgreiche wissenschaftliche Arbeit der Exzellenzprojekte nach außen und innen transparent zu machen. Durch eine verstärkte Internationalisierung innerhalb des neugestalteten zentralen Internetauftritts und in der weiteren Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist dem Zukunftskonzept der Universität als Internationale Netzwerkuniversität sichtbar Rechnung getragen worden.

Von der Stabsstelle Presse und Kommunikation wurden pro Jahr rund 400 Pressemitteilungen versendet und täglich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Expertinnen und Experten vermittelt, eine deutlich gestiegene Zahl an Presseanfragen beantwortet – auch durch den Pressesprecher des Präsidenten – und zahlreiche Pressekonferenzen, Hintergrundgespräche und Drehtermine betreut. Themen aus der sechsmal jährlich erscheinenden Beilage zur Tageszeitung „Der Tagesspiegel“, dem Wissenschaftsmagazin „fundiert“ und dem Online-Magazin „campus.leben“ waren vielfach Ausgangspunkt für journalistische Beiträge in Printmedien, Radio und Fernsehen zu Themen aus der Freien Universität.

#### *Sichtbarste Hochschule in den Medien*

Die erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Freien Universität belegt eine Untersuchung der Universität Münster. Dort wurde im Rahmen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten empirischen Studie „Öffentlichkeit und Hochschulperformance“ unter anderem die überregionale Sichtbarkeit der 100 größten deutschen Hochschulen nach Studierendenzahlen in den führenden überregionalen Printmedien untersucht. Danach ist die Freie Universität im Untersuchungszeitraum von Januar 2010 bis Juli 2013 mit großem Abstand die in den Medien sichtbarste Hochschule in Deutschland gewesen, sowohl nach der Gesamtzahl der Artikel als auch im Verhältnis zur Anzahl der Professorinnen und Professoren je Hochschule. Zu dieser medialen Präsenz tragen in hohem Maß die Expertenvermittlung, die Pressemitteilungen und Publikationen der Stabsstelle Presse und Kommunikation der Freien Universität bei.

#### *Neue Publikationen*

Im Vorfeld der zweiten Exzellenzentscheidung im Jahr 2012 sind neben einer verstärkten Berichterstattung über Forschungsprojekte in der Tagesspiegel-Beilage und im Online-Magazin campus.leben der Universität verschiedene zentrale Publikationen erstellt worden. Das Publikationsangebot reagiert damit auch auf eine verstärkte Nachfrage von Universitätsangehörigen, die Informationsmaterial über die Freie Universität für verschiedene Anlässe benötigen, beispielsweise für wissenschaftliche Veranstaltungen und Messen.

Um die Exzellenzerfolge der Freien Universität vor allem in der Region zu verdeutlichen, ist ein 50-seitiges Sonderheft mit dem Titel „Ausgezeichnet“ produziert worden, in dem die erfolgreichen Cluster und Graduiertenschulen sowie das Zukunftskonzept der Freien Universität journalistisch aufbereitet wurden und für die allgemeine Öffentlichkeit verständlich dargestellt sind. Das in Kooperation mit dem Tagesspiegel erstellte Heft lag im Dezember 2011 in einer Sonntagsausgabe der gesamten Abonnenten-Auflage des Tagesspiegels in Berlin und Umland bei (insgesamt 110.000 Exemplare) und wurde zudem an Entscheidungsträger aus Politik, Gesellschaft und Wissenschaft verschickt.

*Sonderheft als Beilage zum Tagesspiegel*

Zu Beginn des Jahres 2012 erschien eine 32-seitige Imagebroschüre über die Freie Universität mit dem Titel „Zukunft von Anfang an / Future from the Very Beginning“ auf Deutsch und Englisch. Der hochwertigen Broschüre, die in emotional ansprechender Weise eine kurze Darstellung der Freien Universität und ihrer Leistungen vermittelt, liegt eine DVD mit dem Präsentationsfilm der Freien Universität in acht Sprachen und jeweils in Lang- und Kurzfassung bei.

*Imagebroschüre*

Sie wurde ergänzt durch eine Broschüre über die internationalen Aktivitäten an der Freien Universität, die ebenfalls 2012 erschien. Auf 48 Seiten informiert das Heft über die weltweiten Netzwerke der Universität und ihre Verbindungsbüros, die Internationalisierung des Studiums sowie das globale Engagement der Universität und ihrer Mitglieder. Die Publikation ist unter dem Titel „International von Anfang an / International from the Very Beginning“ auf Deutsch und Englisch erschienen.

*Broschüre über Internationalisierung*

Als Geschenk für Gäste der Freien Universität wurde der Stadtführer „Drei Tage Berlin“ in Koproduktion mit einem Verlag in einer individualisierten Ausgabe gedruckt. Auf vier Seiten des Buches inklusive der Titelseite sind das Logo und Fotos der Freien Universität sowie Informationen über die Hochschule platziert.

*Stadtführer*

Neben den zentral erstellten Publikationen wurden Universitätsangehörige bei der Erstellung von zahlreichen Printpublikationen unterstützt, etwa zum Bekanntmachen von Studiengängen oder zur Information von Austauschstudierenden.

In Kooperation mit dem Verlag Der Tagesspiegel und der Schwarzkopf-Stiftung Junges Europa ist im Februar 2013 die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft trifft Politik“ ins Leben gerufen worden. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Freien Universität debattieren in der Reihe mit hochrangigen Politikerinnen und Politikern kontrovers zu gesellschaftlich aktuellen Themen. Die Universität knüpft damit an ihre Tradition als Ort politischer Diskussionen an und stellt die wissenschaftliche Expertise der Freien Universität in den Dienst der öffentlichen Informa-

*Neue Veranstaltungsreihe  
„Wissenschaft trifft Politik“*

tion und Meinungsbildung. Vorgesehen sind pro Jahr zwei bis drei Diskussionsrunden zu aktuellen gesellschaftlichen Themen. Mit jeweils rund 220 Besucherinnen und Besuchern waren die Veranstaltungen ausgebucht. Im Berichtszeitraum gab es drei Diskussionsrunden:

- „Ist Europa noch zu retten?“ im Februar 2013 mit der Bundestagsabgeordneten Sahra Wagenknecht (DIE LINKE) und dem Bundestagsabgeordneten Michael Roth (SPD) sowie von der Freien Universität mit dem Europarechtler Prof. Dr. Christian Calliess und dem Historiker Prof. Dr. Paul Nolte;
- „Zwischen EU-Gipfeln, Bundestagsdebatte und Fernseh-Talk: Wie viel Show muss sein?“ im September 2013 mit dem Bundestagsvizepräsidenten Wolfgang Thierse und der CDU-Bundestagsabgeordneten Monika Grütters sowie von der Freien Universität Berlin mit der Kommunikationswissenschaftlerin Prof. Dr. Margreth Lünenborg und dem Politologen Prof. Dr. Oskar Niedermayer;
- „Pulverfass Naher Osten – Wird der Freiheitstraum zum Albtraum?“ im Dezember 2013 mit dem außenpolitischen Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, Rolf Mützenich, und Volkmar Wenzel, Persönlicher Beauftragter des amtierenden Bundesaußenministers für die Arabische Welt, sowie von der Freien Universität mit der Islamwissenschaftlerin Prof. Dr. Gudrun Krämer und der Politikwissenschaftlerin Prof. Dr. Cilja Harders.

#### *50. Jahrestag des Kennedy-Besuchs an der Freien Universität*

Für die Universität waren die Feierlichkeiten zum 50. Jahrestag des Besuchs des US-amerikanischen Präsidenten John F. Kennedy in Berlin und an der Freien Universität am 26. Juni 2013 sowie das 50-jährige Bestehen des John-F.-Kennedy-Instituts für Nordamerikastudien zwei herausragende Ereignisse, die weit über den universitären Rahmen hinaus beachtet wurden. Zu diesem Anlass wurden folgende Projekte konzipiert und umgesetzt:

- Es wurde eine umfangreiche Kennedy-Site im Online-Auftritt der Freien Universität aufgebaut; enthalten sind unter anderem Zeitzeugen-Interviews, Bild- und Tondokumente vom 26. Juni 1963 und ein Abriss der Geschichte des John-F.-Kennedy-Instituts für Nordamerikastudien und der Graduiertenschule.
- Eine DVD mit Reden, Fotos und Dokumenten rund um den Besuch des US-amerikanischen Präsidenten wurde produziert und unter anderem an die Gäste der zentralen Festveranstaltung der Universität und bei der Feier zum 50. Geburtstag des John-F.-Kennedy-Instituts verteilt.
- Vier Sonderseiten in der Tagesspiegel-Beilage widmeten sich im Juni 2013 dem Thema mit Interviews und Beiträgen mit und von Zeitzeugen.

Der Öffentlichkeitsarbeit einer Universität kommt ein immer größeres Gewicht zu: aufgrund des gestiegenen Interesses der Öffentlichkeit an wissenschaftlichen Themen, des Legitimationsbedarfs über die Verwendung öffentlicher Mittel, des wachsenden Wettbewerbsdrucks zwischen den Universitäten bei der Einwerbung von Drittmitteln und wegen der nötigen Gewinnung von Personal und Studierenden. Das gilt sowohl für die Institution Universität als auch für jede einzelne Wissenschaftlerin und jeden einzelnen Wissenschaftler. Die Stabsstelle Presse und Kommunikation hat deshalb Anfang 2013 damit begonnen, mit Informationsveranstaltungen innerhalb der Fachbereiche Möglichkeiten zu zeigen, wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darin unterstützt werden können, ihre Expertise und Forschungsthemen gegenüber Medien und einer interessierten Öffentlichkeit zu kommunizieren. Bis Ende 2013 wurde je eine Informationsveranstaltung in den Fachbereichen Wirtschaftswissenschaft, Rechtswissenschaft, Politik- und Sozialwissenschaften, Geowissenschaften sowie Philosophie und Geisteswissenschaften angeboten.

Darüber hinaus werden seit Januar 2014 eintägige Seminare in Wissenschaftskommunikation für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität angeboten. Die Seminare werden von einer Mitarbeiterin der Stabsstelle Presse und Kommunikation geleitet, die eine zertifizierte Fortbildung zur Seminar-Trainerin absolviert hat.

#### **Ausbau der internationalen Öffentlichkeitsarbeit**

Seit Januar 2010 wird eine englischsprachige Version des monatlichen Newsletters „Wissenschaft aktuell“ für Journalistinnen und Journalisten angeboten. Seit Ende 2012 wird zudem vierteljährlich ein „International Newsletter“ (vgl. Kap. 5) versendet. Er wird von der Stabsstelle Presse und Kommunikation in Absprache mit dem Center for International Cooperation und dem Alumnibüro erstellt und enthält die wichtigsten Neuigkeiten aus der Freien Universität. Zu den rund 2.700 Adressaten im In- und Ausland zählen Kooperationspartner, Wissenschaftseinrichtungen, politische Entscheidungsträger und Alumni der Universität. Der Basis-Newsletter wird von den Verbindungsbüros durch regionale Newsletter ergänzt.

Um die Öffentlichkeitsarbeit der weltweiten Verbindungsbüros vor Ort zu unterstützen, wurde in Zusammenarbeit mit dem Center for International Cooperation ein sechsseitiges Faltblatt mit Kurzinformationen über die Freie Universität auf Englisch erstellt. Es gibt einen Überblick über die Serviceangebote der Büros und enthält die Kontaktadressen. Um die weltweiten Präsenzen der Universität als wichtigen Baustein des universitären Zukunftskonzepts auch regional im öffentlichen Bewusstsein zu ver-

*Informationsveranstaltungen  
für Universitätsangehörige*

*Seminare in Wissenschaftskommunikation*

*International Newsletter*

*Öffentlichkeitsarbeit der Verbindungsbüros*

ankern, wurde Ende 2013 mit einer Serie in der Tagesspiegel-Beilage der Universität begonnen. Auf Sonderseiten informieren mehrere Artikel beispielhaft über die Arbeit der Büros im Land sowie über Lehr- und Forschungsk Kooperationen.

#### Übersetzungsleitfäden

Mit deutsch-englischen Übersetzungsleitfäden ist eine generelle Referenz für Universitätsangehörige online gestellt worden. Die Leitfäden sollen die Arbeit an englischen Texten erleichtern und eine einheitliche Begrifflichkeit von zentralen und dezentralen Einheiten gewährleisten. Der allgemeine Leitfaden vom Oktober 2011 enthält Übersetzungen wichtiger Begriffe aus der Hochschulverwaltung; der zweite Leitfaden vom September 2012 listet studienrelevante Begriffe auf.

#### Relaunch des zentralen Internetauftritts

Einen weiteren Schwerpunkt der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Berichtszeitraum stellte die Erneuerung des zentralen Internetauftritts der Freien Universität Berlin dar: Mit einer neuen technischen Basis sowie neuen Funktionalitäten und Gestaltungsmöglichkeiten in einem weiterentwickelten Corporate Design konnte die Website nutzerfreundlicher strukturiert sowie das inhaltliche Angebot erweitert und noch ansprechender gestaltet werden. Sie transportiert die wissenschaftlichen Stärken und die internationale Ausrichtung der Freien Universität. Eine erweiterte Zielgruppen-Navigation leitet mithilfe von Orientierungsseiten schnell zu den gesuchten Informationen. In der Folge wurden auch die Internetauftritte der Fachbereiche und Zentralinstitute in das neue Content-Management-System überführt und an das neue Corporate Design angepasst.

#### Englischsprachige International Site

Das Selbstverständnis einer internationalen Universität zeigt sich auch an ihrem Internetauftritt. Daher ist der zentrale Internetauftritt der Freien Universität in den wesentlichen Punkten auch als englischsprachige Version verfügbar und wird kontinuierlich um englischsprachige Inhalte erweitert. Im Zuge des Relaunch wurde als weitere wesentliche Neuerung eine eigenständige englischsprachige International Site konzipiert und veröffentlicht, die die zahlreichen internationalen Aktivitäten und Kompetenzen der Freien Universität dokumentiert und für ausländische Nutzerinnen und Nutzer einen zentralen Eingang in das umfassende Webangebot der Universität bietet. Für die International Site wurde ein Uni-Tour-Video erstellt; als geführte Campustour bietet sie insbesondere Studieninteressierten aus dem Ausland einen lebendigen Eindruck der Universität und des Campus Dahlem.

### Digitale Formate und Kommunikationskanäle

#### Bildungsplattform iTunes U

Seit November 2013 präsentiert sich die Universität mit einem institutionellen Auftritt auf der Bildungsplattform iTunes U. Unter „Freie Uni-

versität Berlin on iTunes U“ finden Interessierte neben audiovisuellen Lehr- und Lernmaterialien (vgl. Kap. 2) Aufzeichnungen von Tagungen, Preisverleihungen, Ringvorlesungen und weiteren öffentlichen Veranstaltungen. Zusätzlich werden alle Materialien über ein universitätseigenes Audio-Video-Portal weltweit zur Verfügung gestellt.

Die Bedeutung des Online-Magazins campus.leben sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation ist im Berichtszeitraum stetig gewachsen. Das belegt nicht nur die deutlich gestiegene Zahl von Veröffentlichungswünschen aus der Hochschule, sondern auch die Tatsache, dass zahlreiche dezentrale Bereiche das Magazin dauerhaft mit einer Box in die Startseite ihrer Homepage integriert haben. Weitere Bereiche verweisen auf ihren Seiten zurzeit in Form von News auf campus.leben-Artikel, von denen pro Jahr durchschnittlich 250 erscheinen.

Der Erfolg des Online-Magazins zeigt sich auch in den deutlich gestiegenen Zugriffszahlen auf die campus.leben-Artikel. Während die monatlichen Zugriffe im Jahr 2010 bei durchschnittlich rund 46.800 lagen, waren es 2013 durchschnittlich rund 67.800. Dieser deutliche Zuwachs lässt sich auch durch die zunehmende Vernetzung des Online-Magazins innerhalb der Universität und in den sozialen Netzwerken erklären. Viele der Artikel werden in dem seit Juni 2013 betriebenen Facebook-Auftritt und dem seit November 2013 bestehenden Twitter-Account verlinkt und führen zusätzliche Besucher auf die Internetseiten der Freien Universität, sodass mit weiter steigenden Zugriffszahlen gerechnet werden kann.

Neben dem klassischen Internetangebot sind die Sozialen Medien mittlerweile zu einem bedeutenden und etablierten Kommunikations- und Informationskanal geworden. Sie bieten der Universität nicht nur neue Wege für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch für zahlreiche andere Universitätsbereiche – von der Studienberatung bis zum Hochschulsport – für zielgruppenspezifische und interaktive Informations- und Kontaktmöglichkeiten.

Für die offizielle Nutzung sozialer Medien durch Einrichtungen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Freien Universität wurden Grundregeln und Leitlinien erarbeitet und kommuniziert. Sie gehen einerseits auf rechtliche Aspekte der Nutzung ein und setzen andererseits den Rahmen für einen angemessenen Umgang mit sozialen Medien an der Universität. Interessierte können sich online über datenschutzrechtliche Aspekte und weitere rechtliche Fragen informieren sowie diverse Gestaltungsvorlagen und Corporate-Design-Empfehlungen abrufen. Flankiert wurde die Einführung des neuen Angebots durch eine Artikelreihe im Online-Magazin und spezielle Social-Media-Informationsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität. Die Einführung des Video-Portals

*Online-Magazin campus-leben*

*Soziale Medien*

*Grundregeln und Leitlinien für die Nutzung von Sozialen Medien*

„Freie Universität Berlin on iTunes U“ sowie des universitätseigenen Audio-Video-Portals wurde ebenfalls durch Informationsangebote und -veranstaltungen begleitet.

#### Facebook und Twitter

Neben den bereits bestehenden Social-Media-Präsenzen diverser Einrichtungen der Freien Universität wurden im Berichtszeitraum ein zentraler Facebook-Auftritt und Twitter-Account eingerichtet. Die Freie Universität Berlin präsentiert sich seit Juni 2013 mit einem offiziellen Auftritt im sozialen Netzwerk Facebook. Innerhalb kürzester Zeit konnte eine sehr hohe und schnell wachsende Nutzung des neuen Angebots – was sich in „Gefällt-mir-Angaben“ und „Fans“ zeigt – erreicht werden. Eine eigens in Facebook entwickelte Service-Seite bietet zudem einen zielgruppenspezifischen Zugang zu Informationen auf dem Internetauftritt der Freien Universität. Seit Juli 2013 existiert zudem ein deutsch- und englischsprachiger Facebook-Auftritt „Freie Universität Berlin Alumni“, der das Angebot in den sozialen Netzwerken XING und LinkedIn ergänzt. Ein wichtiges Ziel der Aktivitäten ist es, den zentralen Facebook-Auftritt innerhalb und außerhalb der Universität breit zu vernetzen und den Austausch von Inhalten zu fördern

Erste Analysen weisen insbesondere auf eine hohe internationale Reichweite des neuen Angebots hin. Die Beiträge auf der zentralen Facebook-Seite haben binnen eines Monats (von Mitte November bis Mitte Dezember 2013) rund 20.000 Nutzerinnen und Nutzer in Deutschland sowie rund 4.000 in den USA gesehen. Etwa 4.300 Personen, denen die Facebook-Seite der Freien Universität „gefällt“, haben als Heimatland Deutschland angegeben. Die übrigen 7.700 Nutzerinnen und Nutzer stammen aus allen Teilen der Welt, vor allem den USA, Ägypten, Indien, dem Vereinigten Königreich und Brasilien. Ein großer Teil der täglichen Anfragen stammt von ausländischen Studieninteressierten, die mehr über die Universität erfahren möchten.

Mit dem offiziellen Twitter-Account der Freien Universität werden Informationen über die Universität aus Forschung und Lehre sowie ihre Expertise zu gesellschaftlich relevanten Themen präsentiert. Ein weiteres Ziel ist es, durch die Kommentierung und Verbreitung tagesaktueller Ereignisse mit Bezug zum Thema Bildung und Hochschule die Freie Universität Berlin als relevanten Kommunikator in der digitalen Wissenschaftskommunikation zu etablieren. Zu einer wichtigen Zielgruppe dieses Kommunikationskanals zählen Journalistinnen und Journalisten. Über den Twitter-Account, der im November 2013 gestartet wurde, werden wöchentlich durchschnittlich 15 bis 20 Tweets verschickt. Laut „TweetReach Report“ erreichten die bisherigen Tweets der Freien Universität in 50 Tagen rund 18.000 Nutzer.

## Ausblick

Zahlreiche Herausforderungen der Vergangenheit haben wir bewältigt, weil wir keine Angst vor der Zukunft hatten. So soll es auch in den kommenden Jahren bleiben. Erfolgreich kann nur sein, wer nicht verzagt, sondern optimistisch nach vorn blickt. Zugleich muss uns aber bewusst sein, dass schwierige Aufgaben auf uns warten. Für manche Herausforderungen liegen erste Lösungen parat, bei anderen werden wir kreativ und vor allem mutig sein müssen. Worum geht es in den großen Linien?

Im Rahmen des bis 2017 geltenden Hochschulvertrags mit dem Land Berlin wird die Freie Universität nur dann handlungsfähig bleiben, wenn die Leistungsgrenzen in den Studierenden- und Abschlusszahlen regelmäßig erreicht werden. Es sind daher besondere Anstrengungen erforderlich, um auf diesem Gebiet das hohe Niveau vergangener Jahre zu sichern. Dabei sind auch veränderte Interessen der Studienplatzbewerberinnen und -bewerber zu berücksichtigen. Flexiblere Zulassungsrhythmen – mit Öffnung des Sommersemesters –, neue Kombinationsmöglichkeiten, verbesserte Informationen über das attraktive Studienplatzangebot der Freien Universität, verstärkte Gewinnung von Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Ausland sowie Anreize für höhere Abschlusszahlen sind erforderlich, damit wir hier erfolgreich bleiben. Allen Mitgliedern der Universität muss bewusst sein, dass rückläufige Zahlen bei der Auslastung der Studienplätze negative Konsequenzen in der Finanzierung mit sich ziehen. Die Weiterentwicklung des SUPPORT-Programms im Sinne einer stärkeren Einbeziehung unseres Tutorenmodells mit möglichst direkter Wirkung auf die Lehre sowie die Fortführung unseres breitangelegten Konzepts der Lehrqualifizierung gehören ebenso zu den Aufgaben der kommenden Jahre wie die erfolgreiche Bewältigung der Systemakkreditierung und die dafür notwendige Einübung der Prozessroutinen im Kreislauf unseres Qualitätsmanagements, das dem Ausbau der Studiengangsqualität zu dienen hat.

In der Forschung sind wir gut gerüstet, ohne dass wir uns mit dem bereits Erreichten zufriedengeben können. Das hohe Niveau unserer Forschungsprojekte und die große Zahl erfolgreicher Drittmittelvorhaben müssen gehalten werden. In vielen Fällen sollten Planungen für Anschlussprojekte

auslaufender Sonderforschungsbereiche vorangetrieben werden. Sie werden nur erfolgreich sein, wenn wir gute Berufungen tätigen und für die in den nächsten Jahren freiwerdenden Schlüsselprofessuren Persönlichkeiten gewinnen, die internationale Reputation, Ideenreichtum und Tatkraft mitbringen. Dass die Förderung der zahlreichen hochqualifizierten Wissenschaftlerinnen, die wir im Rahmen unseres Karrierewege-Modells bereits jetzt unterstützen, zu den wichtigen Aufgaben der Zukunft gehört, sollte ausdrücklich betont werden. Noch immer haben wir keine ausgeglichene Balance von Frauen und Männern bei den Professuren erreicht. Der Weg, den wir hier einschlagen konnten, ist vielversprechend, die Zahlen sind besser als an anderen deutschen Hochschulen – aber noch nicht gut genug.

Was immer die Fortschreibung der Exzellenzinitiative uns bringen wird: Der Ausbau des Forschungscampus Dahlem mit diversen Partner-einrichtungen wird ein gemeinsames Zukunftsprojekt von hoher Bedeutung sein. Im Blickpunkt stehen dabei die Forschungsförderung, das Karrierewege-Modell für den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Weiterentwicklung erfolgreicher Graduiertenschulen, Cluster und Sonderforschungsbereiche, die wir verstärkt mit unseren außeruniversitären Partnern verwirklichen werden. Der Ausbau themenspezifischer Verbände im regionalen Forschungscampus Dahlem sollte ein wesentliches Ziel für die kommenden Jahre bilden; anzustreben ist auch die Ansiedlung von Leibniz-Instituten in unserer Nachbarschaft, die gemeinsame Forschungsressourcen verstärken würde.

Die vielfältigen internationalen Partnerschaften, die wir, häufig auf der Basis der Aktivitäten unserer Verbindungsbüros, pflegen und praktizieren, werden auch in Zukunft eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Forschung, kluge akademische Selbstergänzung und die Auslastung unserer Studienplätze bilden. Das Modell der Primary Partnerships hat sich bewährt und muss daher fortgeführt werden – im Interesse intensivierten Personalaustauschs und institutioneller Kooperation. Ähnliches gilt für die Verbindungsbüros, deren Evaluation in den kommenden 15 Monaten ansteht. Hier sehen wir generell, dass gute Wirkungen für die gesamte Universität erzielt wurden, auch wenn die Effekte im Einzelnen zu überprüfen sind.

In den kommenden Jahren müssen wir noch mehr Wert auf kluge und umsichtige Personalentwicklung legen. Ein großer Teil der Leitungspositionen auf mittlerer Administrationsebene steht zur Wiederbesetzung an. Wir müssen die Jüngeren gut qualifizieren, damit sie neue, größere Aufgaben übernehmen können. Wir müssen unser Weiterbildungsangebot ausbauen, aber auch Chancen für diejenigen bieten, die neue Herausforde-

rungen am Arbeitsplatz suchen. In den vergangenen Jahren hat die Freie Universität als Arbeitgeberin zahlreiche Initiativen entwickelt, die ihren Beschäftigten zugute kommen – vom Gesundheitsmanagement über die Kinderbetreuung und das Familienbüro bis zum Nachhaltigkeitskonzept in der Energienutzung und Infrastrukturplanung. Wir wollen auch in Zukunft ‚gute Arbeit‘ garantieren und damit die Voraussetzung dafür schaffen, dass wir in allen Tätigkeitsfeldern der Universität die besten Köpfe gewinnen.

Zu den wichtigen Projekten der nächsten vier Jahre zählt der Aufbau des Technologie- und Gründerzentrums in der Fabeckstraße 62, der unseren Ausgründungen geeignete Flächen für ihre Aktivitäten und eine produktive Vernetzung mit der Forschung bieten soll. Noch Zukunftsmusik ist die Idee, in den Räumlichkeiten des 2018 freiwerdenden Ethnologischen Museums an der Lansstraße ein Lab of Science Dahlem zu errichten. Es könnte zu einem Ort für die Darstellung innovativer Ideen aus allen Wissenschaftsdisziplinen werden, der gleichzeitig Museum und Werkstatt, Schau-Raum und Arbeitsfläche ist. Hier träfen Wissenschaft und Gründerszene, Pädagogik und Forschung zusammen. Hier könnten nicht zuletzt Schülerinnen und Schüler an die Arbeit in Labor und Bibliothek herangeführt werden, vermittelt durch digitale Technik und entsprechende Simulationsverfahren. Für ein solches Labor, das unserem einzigartigen Wissenschaftsstandort weitere Strahlkraft verschaffte, brauchen wir nicht nur überzeugende Strukturen, sondern auch ausreichend Geldmittel. Ein erstes Konzept für deren Beantragung soll in den folgenden Monaten erarbeitet werden.

Die Freie Universität ist mit ihren Zukunftskonzepten gut auf den Wettbewerb der Ideen vorbereitet. Ihre Qualitäten sind deutlich ausgebildet: Strategiefähigkeit, Planungsvermögen, internationale Reputation, Fächervielfalt und Kooperationswille. Der Forschungscampus Dahlem bietet hohe Potenziale, mit deren Hilfe es uns gelingen wird, die kommenden Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen – mit jenem gemeinsamen Schwung, der uns in den vergangenen Jahren auf allen Gebieten vorangebracht hat.

Herausgegeben vom Präsidium der Freien Universität Berlin

Berichtsstand: Frühjahr 2014

Zahlen: 31. Dezember 2013

Erschienen: April 2014

Gestaltung: UNICOM Werbeagentur GmbH

Druck: H. Heenemann GmbH & Co.

Coverfoto: Bernd Wannemacher





Freie Universität Berlin  
Kaiserswerther Straße 16–18  
14195 Berlin

E-Mail: [info@fu-berlin.de](mailto:info@fu-berlin.de)  
[www.fu-berlin.de](http://www.fu-berlin.de)