



# UniReport aktuell

6. Dezember 2000

Die folgenden Seiten präsentieren  
Auszüge aus dem in der vergangenen  
Woche veröffentlichten Bericht  
»Perspektiven der Goethe-Universität«.  
Der vollständige Bericht steht im Internet  
unter [www.rz.uni-frankfurt.de/presse/ziel-diskussion.html](http://www.rz.uni-frankfurt.de/presse/ziel-diskussion.html).

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Notwendigkeit, die Universität auf Zukunftskurs zu bringen, steht außer Frage. Dies energisch anzupacken und voranzubringen, ist eines der Ziele gewesen, die ich mir zu meinem Amtsantritt gesetzt habe. Ein erster Meilenstein auf dem langen Weg dahin liegt nun vor: Der Bericht einer Arbeitsgruppe, die wir, das Präsidium und ich, eingeladen hatten, sich über die zukünftige Entwicklung dieser Universität Gedanken zu machen. Diese Seiten sollen Sie über die wesentlichen Inhalte des Berichtes informieren.

Wir alle wurden bei dieser Arbeit von McKinsey unterstützt, die als ausgewiesene Experten ihre Erfahrung zur Verfügung gestellt haben. Dieser Blick von »außen« war sehr wertvoll und hat uns allen notwendige neue Perspektiven eröffnet. Ich danke an dieser Stelle ausdrücklich den Mitarbeitern von McKinsey und den Mitgliedern der Arbeitsgruppe sowie allen, die an diesem Bericht mitgearbeitet und Anregungen gegeben haben.

Ich möchte noch einmal ausdrücklich unterstreichen, dass der Bericht auf Modifikation und Konkretisierung angelegt ist. Betrachten Sie die Überlegungen und Vorschläge als Diskussionsgrundlage und bringen Sie sich aktiv mit Beiträgen ein.

Ich bin überzeugt davon, dass das Entwicklungskonzept gute Chancen für alle in der Universität bietet. Nur wenn unsere Universität es schafft, den gewaltigen Um-



bruch in der Bildungslandschaft konstruktiv und erfolgreich zu bewältigen, wird sie sich als erstklassige Institution in der Hochschullandschaft behaupten können.

Und nur wenn wir alle – in Lehre und Forschung ebenso wie in der Verwaltung – die Entwicklung der Goethe-Universität zu unserer Sache machen, werden wir Erfolg haben.

Ziel ist es, diese Universität rasch und geschlossen auf Zukunftskurs zu bringen. Dafür bitte ich Sie um Ihre Unterstützung.

Mit besten Grüßen

R. Steinberg  
Prof. Rudolf Steinberg

## Wissensgesellschaft – Chance zum Wandel

### Vier Trends in Forschung und Bildung

Die Wissensgesellschaft wird immer mehr von wirtschaftlichen Faktoren wie Liberalisierung der Märkte, Globalisierung und beschleunigtem Strukturwandel geprägt. Dem kann sich auch eine Universität nicht entziehen.

»Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen Narren Mauern und Weise Windmühlen«

Chinesisches Sprichwort

Neuorientierung ist also gefragt. Vier Trends können der Goethe-Universität bei ihrer Neuausrichtung helfen, um sich im Wissensmarkt zu behaupten – vorausgesetzt die Hochschule nutzt sie gezielt.

- Die Halbwertszeit von Wissen sinkt, die Nachfrage nach neuem Wissen steigt. Neue, schnellere Formen des Wissenstransfers sind gefragt.
- Als Bildungseinrichtung darf sich die Universität nicht mehr nur auf die Erstausbildung beschränken, auch der Bedarf an akademischer Fort- und Weiterbildung muss gedeckt werden.
- Als Forschungseinrichtung muss sie nach Formen suchen, die die Weiterentwicklung wissenschaftli-

cher Erkenntnisse zu konkreten Anwendungen erleichtern.

- Die Aufwertung von Wissen und Bildung steigert das Marktpotenzial von Bildungs- und Forschungsinstitutionen, stellt aber auch neue Anforderungen an die angebotenen Formate.

Das Internet entwickelt sich zum Massenmedium, Informationen sind fast überall und für jeden verfügbar. Doch nur durch gezielte Verarbeitung und richtige Einordnung wird aus Information Wissen. Die Fähigkeit, Informationen effektiv zu suchen, kritisch zu selektieren und selbständig zu interpretieren erhält einen neuen Stellenwert.

»Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es geändert wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es sich ändern«

Georg Christoph Lichtenberg

Als Forschungseinrichtungen sind die Universitäten schon heute eine Instanz bei der Bewertung von Erkenntnissen. Diese Leitfunktion wird bei weiter wachsender Informationsflut noch wichtiger. Ausgerichtet auf Selbstständigkeit und Eigeninitiative, vermitteln klassische Universitäten

die so genannten Knowledge-Management-Fähigkeiten. Angesichts der gesellschaftlichen Forderung nach kontinuierlicher Weiterentwicklung des Einzelnen im Hinblick auf Motivation, Team- und Präsentationsqualitäten und Diskussionsfähigkeit sind Selbstbewusstsein, Reflexionsvermögen und Kritikfähigkeit gefragt. Die Universitäten stehen in der Verantwortung, diese und andere Fähigkeiten zu fördern.

»Wissen ohne soziale und kommunikative Kompetenz bleibt wirkungslos«

Arbeitsgruppe

Globalisierung und länderübergreifende Arbeitsstrukturen steigern die Nachfrage nach fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenz. Auch auf diesen Gebieten müssen Universitäten Angebote machen. Beispielsweise durch eine intensivere Ko-operation mit ausländischen Hochschulen und vermehrten internationale Ausbildungsinhalten und -formaten.

An die akademische Erstausbildung werden neue Anforderungen gestellt. Wichtig ist Anwendungsorientierung von Anfang an. Die Universität soll nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch die Anwendung dieses Wissens üben.

## Hier wird Wissen Wirklichkeit

### Von der Vision zur Mission – weltoffen und lebendig

Bei der Weiterentwicklung der Goethe-Universität geht es nicht um kosmetische Korrekturen und Einzelmaßnahmen. Um in einer Forschungs- und Bildungslandschaft mithalten zu können, die sich rapide wandelt, um die Wissensgesellschaft der Zukunft mitzugestalten, braucht es mehr: eine tief greifende Reform.

Eine Neuausrichtung kann nicht zentral verordnet und durchgesetzt werden. Sie braucht vielmehr flächendeckende Initiativen und breite Mitwirkung. Unkoordinierte Einzelaktivitäten sind dabei weniger hilfreich, weil sie in unterschiedliche Richtungen zielen und verstärkende Effekte konzertierten Handelns ungenutzt lassen.

Die Universität braucht deshalb gemeinsame Ziele, basierend auf einem breit getragenen Grundkonsens über ihr künftiges Leitbild. Dabei kann die Goethe-Universität an tief verankerte gemeinsame Werte anknüpfen, um die notwendigen Innovationen aus ihren Wurzeln heraus einzuleiten. Das humboldt'sche Bildungskonzept und die Bestrebungen und Ziele der Bürgeruniversität sind die

beiden Ausgangspunkte, an die produktiv anzuknüpfen ist. Humboldts Perspektive war nicht auf den Elfenbeinturm gerichtet, sondern auf »Wirken und Prägen der Wirklichkeit«, wobei »Selbstständigkeit und Selbstbestimmung« sowie selbstkritische Distanz den Umgang mit Wissen und Wissenschaft charakterisieren.

»Die Chance für die Goethe-Universität liegt in der Verbindung von bewährten Bildungs-idealen mit neuen Strukturen in Forschung und Lehre, in der Synthese von Tradition und Innovation«

Arbeitsgruppe

Auch andere Anforderungen der modernen Wissensgesellschaft vertragen sich mit dem klassischen Bildungskonzept. Es gibt keinen festgelegten Kanon für wissenschaftliche Bildung des selbstbestimmten Individuums. Deshalb sollte man ihm die Fähigkeit zu effektivem Knowledge Management zuschreiben. Da ein

Individuum nicht allein in der Welt wirkt, sondern agiert und kommuniziert, darf man von ihm auch soziale und interkulturelle Kompetenz erwarten.

Die Verbundenheit mit ihrer Tradition und diese Werte sind wesentliche Kriterien zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, vor allem ausländischen Hochschulen.

Das so erfolgreiche »amerikanische« Bildungsmodell setzt auf Praxisbezug und auf effiziente Wissensvermittlung mit höchsten Ansprüchen an Qualität und Aktualität. Doch mit Zielen wie der Befähigung zu Selbstständigkeit und Selbstbestimmung, zu kritischer Überprüfung und Nutzung von erworbenem Wissen reicht das Bildungskonzept der Goethe-Universität über ein rein technokratisches (Aus)Bildungsmodell hinaus.

Vision und Mission sollten diese Werte selbstbewusst transportieren und dabei dies deutlich machen.

Die Goethe-Universität will lebendiger und innovativer werden, gerade weil sie sich ihre Tradition bewahrt.

## Vision und Mission

Unsere Vision:

Als lebendige, urbane und weltoffene Universität schaffen wir Raum zum Forschen, Denken und Gestalten. Als Bürgeruniversität in der Tradition der europäischen Aufklärung gegründet sind wir dem Bild eines freien, autonomen, durch Leistung legitimierten und gesellschaftlich verantwortlichen Individuums im demokratischen Rechtsstaat verpflichtet. Als eine der größten Universitäten in Deutschland wollen wir im weltweiten Wettbewerb mit den besten Hochschulen durch unser Potenzial in Lehre und Forschung die Zukunft maßgeblich mitgestalten.

Unsere Mission:

Dazu wollen wir in zukunftsweisenden Schwerpunkten in Forschung und Lehre Spitzenleistungen erbringen und Führungspositionen in der Bildungslandschaft besetzen exzellente Fachkenntnisse, Orientierung und Bildung vermitteln und darüber hinaus ein umfassendes wissenschaftliches Weiterbildungsangebot bereitstellen Austausch in vielfältigen regionalen und internationalen Netzwerken pflegen durch enge Kontakte zwischen Wissenschaft und Praxis zur Lösung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Problemen beitragen uns nach innen und außen als Teil einer effizienten Servicekultur verstehen eine lernende Organisation sein, die ihre Leistungen ständig kritisch überprüft und verbessert

Vorschlag der Arbeitsgruppe

# Die Karten werden neu gemischt

## Im Wettbewerb zählen Qualität und Außenwirkung

Die Auseinandersetzung mit Zukunftstrends und den Erwartungen, die beispielsweise von der Wirtschaft an Universitäten herangetragen werden, zeigen: Klassische Bildungselemente wie Selbstbestimmung, Kritik- und Reflexionsfähigkeit sind nach wie vor aktuell. Fest steht aber auch: Die neuen Chancen müssen genutzt und verteidigt werden – und zwar im Wettbewerb mit anderen Forschungs- und Bildungseinrichtungen. In diesem Wettbewerb spielt der Ruf einer Einrichtung eine entscheidende Rolle, da die Qualität von Forschung und Bildung erst im Nachhinein beurteilt werden kann. Wie steht es in diesem Zusammenhang um die Reputation, das Image der Goethe-Universität?

gerichtete Strategie und ein Qualitätsmanagementsystem.

- Die Universität muss sich in der Bildungslandschaft stärker nach außen orientieren und aktiv vermarkten.

Denn der Wettbewerb wird nicht nur härter, sondern auch auf anderen Feldern und mit neuen Mitteln ausgetragen. Bislang partizipiert die Universität weder am Weiterbildungsboom noch an der steigenden Nachfrage nach marktfähigen Technologien.

Zudem kann sie sich auf traditionelle Finanzierungsmodelle immer weniger verlassen. So nimmt der Anteil öffentlicher Mittel weiter ab. Der politische Wille in Hessen ist deut-



staatlichen Universitäten um Studierende und Sponsorengelder. Ausländische Spitzenuniversitäten ziehen, teilweise mit Dependancen in Deutschland, immer mehr Elitestudenten an. Durch verstärkten Einsatz virtueller Lerntechnologien und möglicherweise in Kooperation mit Medienunternehmen könnten globale Markenuniversitäten entstehen, die bis in die traditionellen Segmente deutscher Universitäten hineinwirken. Auch firmeneigene Corporate Universities kämpfen im so genannten War for Talent. Ihr Ziel ist es, Studenten von den klassischen Universitäten abzuwerben.

Schließlich setzen virtuelle Fernstudiengänge mit kostengünstigeren

Angeboten die klassischen Volluniversitäten unter finanziellen Rechtfertigungsdruck und heizen damit den Wettbewerb zwischen öffentlichen Hochschulen um Studenten, Dozenten und Mittel zusätzlich an.

Noch haben Reformprogramme bei öffentlichen Hochschulen Nachrichtenwert. Rasches Handeln ist also zwingend notwendig, solange Wettbewerbssituation und Finanzlage überhaupt noch Handlungsspielraum lassen: Die »First-Mover«-Vorteile gilt es jetzt zu nutzen – oder nie. Das neue hessische Hochschulgesetz eröffnet mehr Autonomie und Gestaltungsfreiraum als je zuvor. Ein Grund mehr, jetzt aktiv zu werden.

### Profilierungsbedarf – so wird die Goethe-Universität gesehen:

- Große Volluniversität ohne klares inhaltliches Profil. Professoren und Studierende würden sie nicht als Studienort empfehlen.
- Studierende erwartet in vielen Bereichen weder intensive Betreuung noch besonders gute Sachausstattung.
- Bei Studienplatzbewerbungen und Recruiting-Aktivitäten von Unternehmen erreicht sie nicht die ihrer Größe entsprechende Beachtung.
- Die Drittmiteinnahmen sind nicht befriedigend.
- Internationale Studienerfahrung und kurze Studienzeiten sind die Ausnahme.

Die Verbesserung von Image und Angeboten hat Priorität. Hier hat die Goethe-Universität – siehe Kasten – noch Optimierungsbedarf. Andernfalls wird es schwer, im verschärften Wettbewerb des Bildungswesens auf Dauer erfolgreich zu bestehen.

Drei wesentliche Herausforderungen zeigen sich schon jetzt:

- Führungsstruktur und Verwaltung der Universität müssen schlagkräftiger und effizienter werden.
- Die Goethe-Universität braucht eine auf Leistung und Profilierung aus-

gerichtet, Universitäten die minimale Grundversorgung zu sichern, jeden darüber hinausgehenden Mittelbedarf jedoch dem eigenen Engagement zu überlassen. Dabei konkurriert sie bei der Vergabe potenzieller zusätzlicher öffentlicher Gelder nicht nur mit anderen hessischen Bildungsträgern, sondern auch mit anderen gesellschaftlichen Institutionen oder Unternehmen.

Zudem besetzen private Universitäten selektiv praxisnahe, attraktive Felder und rivalisieren aggressiv mit

»Ich begrüße zunächst das Tempo, mit dem die neue Universitätsleitung auf die neuen gesetzlichen Voraussetzungen reagiert. Der Inhalt des Programms, der eine Delegation der Verantwortung vorsieht, ist modern und entspricht dem, was in der Wirtschaft praktiziert werden muss. Die damit verbundene »Divisionalisierung«, wie dies genannt werden kann, verbindet für Außenstehende überzeugend räumliche und sachliche Inhalte. Die Profilierung mit Prioritäten und Posterioritäten ist für die Freunde und Förderer, die ja für die Universität werben wollen, eine wichtige Argumentationshilfe. Wir wünschen dem Präsidenten im Interesse der Universität Erfolg bei der Umsetzung und wollen ihm dabei im Rahmen unserer Möglichkeiten und Kenntnisse tatkräftig helfen.«

Reinhard Chr. Bartholomäi  
Vorsitzender des Vereins von Freunden und Förderern der Goethe-Universität

### Standort Frankfurt – Vorteile für Bildung und Forschung

Der Standort Frankfurt ist ein Pfund, mit dem die Goethe-Universität wuchern kann. Kaum eine andere Region in Deutschland bietet so vielfältige Wettbewerbsvorteile für ein modernes Bildungs- und Wissenszentrum.

Frankfurt ist: einer der wichtigsten Finanzplätze Europas eines der führenden Verkehrs- und Logistikzentren Europas einer der führenden europäischen Messestandorte einer der führenden deutschen Standorte der Medienbranche international orientiert als »Platz der Kulturen«

Schließlich ist Frankfurt auch für innovative Branchen und Unternehmen ein attraktiver Standort. Hier bieten sich der Universität gute Anknüpfungspunkte für Wissenstransfer und Unternehmenskooperationen.



Foto: Pressearchiv

# Dezentralisierung und Profilbildung – spürbar besser werden

## ›Vorstand‹, ›Aufsichtsrat‹ und das ›Vier-Campus-Modell‹

Leistungen, die zu erbringen sind, sollen künftig auf der Basis von Zielvereinbarungen gesteuert werden. Sie werden zwischen Ministerium und Universität festgelegt und universitätsintern zwischen den unterschiedlichen Ebenen definiert.

Die Bewertung der Zielerfüllung erfordert ein System von Kenngrößen und Parametern. Dabei kann es nicht darum gehen, nur Zahlen zu ermitteln und statistisch auszuwerten. Vielmehr sind geeignete Standards gemeinsam zu definieren. Nur so können Zuteilungen und Regulierungen durch partnerschaftliche Verträge abgelöst werden.

»Sie brauchen engagierte, junge Menschen, die helfen die Vision umzusetzen«

Prof. Helga Rübsamen-Waigmann  
Bayer AG, Wuppertal

Voraussetzung dafür ist die Erarbeitung von Entwicklungsprogrammen für die Fakultäten; Stichwort: Profilbildung. Dazu sind allerdings wichtige Grundsatzfragen zu klären:

- Auf welchen Feldern will sich die Goethe-Universität, wollen sich die Fakultäten und Fachbereiche dem Wettbewerb stellen?
- Welche Position wird angestrebt und woran soll sie gemessen werden?
- Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um diese Position zu erreichen und nachhaltig zu sichern?

Wo gibt es schon heute Profilierungsgebiete? In welchen Bereichen will die Fakultät/der Fachbereich zukünftig eine international führende Position einnehmen (etwa weltweit unter den Top-5-Universitäten)?

Welche Professuren mit überdurchschnittlicher Einzelleistung können als Anker für die Vernetzung mit erstklassigen Universitäten dienen?

Was sind Kernbereiche oder Kernfächer, in denen sich die Fakultät/der Fachbereich bundesweit im oberen Drittel behaupten will? Wie kann die Universität daran ihr Portfolio ausrichten?

Was sind Abrundungsfächer, in denen eine solide Grundversorgung geboten werden soll?

Aus welchen Gebieten wird sich die Fakultät/der Fachbereich vollständig zurückziehen?

Diese Fragen können inhaltlich nur die Fakultäten und Fachbereiche selbst beantworten.

»Das Arbeitsprogramm ist ein wirklich wichtiger Schritt, zu dem ich die Unterstützung aller Beteiligten – einschließlich des neuen Hochschulrats – wünsche«

Prof. Heinz Riesenhuber  
Bundesforschungsminister a.D., Frankfurt

Mögliche Strukturen und denkbare Schwerpunkte werden im folgenden

in Form von Denkmodellen vorgestellt.

Die Goethe-Universität soll von vier Säulen getragen werden. Die gewollte Dezentralisierung soll dazu beitragen, die vier Standorte gezielt weiterzuentwickeln. Erwünschter Nebeneffekt: die Universität als Ganzes transparenter zu machen. Und: die einzelnen Standorte erhalten größeren Freiraum, um ihr Profil zu schärfen.

Alle »Tempel« befinden sich im frühen Planungsstadium, eine Baugenehmigung ist nicht beantragt. Der Grundriss kann also noch modifiziert werden! Auch Baustoffe und Materialien können ebenso wie die Ausstattung modifiziert werden.

»Ich hoffe, dass es gelingt, die großen Herausforderungen zu meistern und die Universität trotz aller ihrer internen Schwierigkeiten in eine Zukunft zu führen, die sie aufgrund ihrer hohen Leistungsfähigkeit in einigen Bereichen auch verdient. Ich weiß, dass dies sehr vieler Ideen und eines hohen Einsatzes bedarf. Dieses Engagement lohnt sich allemal.«

Prof. Klaus Ring  
ehemaliger Präsident der Goethe-Universität, Stiftung Lesen, Mainz

### Neue Führungsstruktur und Reorganisation der Verwaltung

Neue Strukturen erfordern auch neue Führungsstrukturen; sie werden im übrigen auch durch das neue Hessische Hochschulgesetz vorgegeben.

Diese Reform der Organisationsstruktur unterstützt die Neuausrichtung der Goethe-Universität. Führung und Verwaltung müssen flexibler und handlungsfähiger werden. Dabei wird die zentrale Leitung künftig die strategische Führung im Rahmen der politischen Vorgaben übernehmen. Die Universitätsführung ist künftig auf drei Gremien verteilt: den Senat als »Universitätsparlament«, das Präsidium als »Vorstand mit Ressortverantwortung« und den externen Hochschulrat als »Aufsichtsrat«.

Im übrigen soll weitestgehend gelten: Die Standorte oder vielmehr Fakultäten regeln und verantworten ihre Angelegenheiten nach Einrichtung standortbezogener Fakultätsverwaltungen weitgehend selbst; mehrere Fachbereiche bilden demnach autonom handlungsfähige Einheiten, die ihre Interessen gegenüber der Zentrale gemeinsam vertreten.

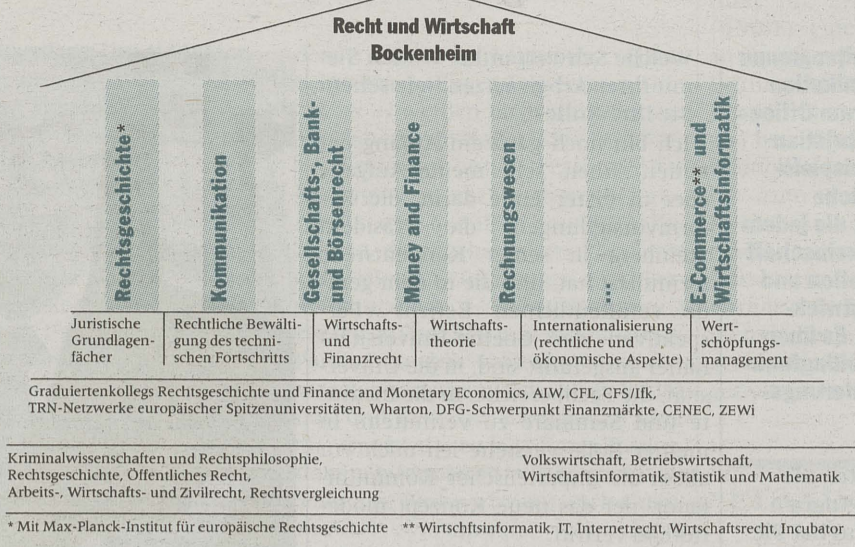
Das Präsidium stellt sich als »Vorstand mit Ressortverantwortung« neu auf. Der Präsident soll zukünftig von drei, eventuell auch vier Ressortverantwortlichen unterstützt werden. Die anderen Mitglieder des Präsidiums sind für bestimmte Fakultäten zuständig und bekommen eine Vielzahl neuer inhaltlicher Aufgaben.



# Campus Bockenheim

## Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Diskussionsvorschlag



Der (Fach)Bereich Jura profiliert sich in Lehre und Forschung in den Gebieten Rechtsgeschichte, Kommunikation sowie Gesellschafts-, Bank- und Börsenrecht.

Diese Profilierungsgebiete basieren auf Kerngebieten der juristischen Grundlagenfächer wie Rechtsgeschichte, -philosophie und -theorie, der rechtlichen Bewältigung des technischen Fortschritts in Form von Umwelt-, Technik- und Kommunikationsrecht so wie dem Wirtschafts- und Finanzrecht mit Privatem und Öffentliches Wirtschaftsrecht, Steuerrecht, Arbeits- und Sozialrecht.

Die wissenschaftliche Arbeit des Fachbereichs findet insgesamt in den Betriebseinheiten der klassischen Rechtswissenschaft wie Kriminalwissenschaften und Rechtsphilosophie, Rechtsgeschichte, Rechtsvergleichung, Öffentliches Recht sowie Arbeits-, Wirtschafts- und Zivilrecht statt.

Aus der Beschäftigung mit Fragen von Kommunikation und E-Commerce könnten sich Berührungspunkte zu den Wirtschaftswissenschaften ergeben. Das gilt in ähnlicher Weise für die Profilierungsbereiche Gesellschafts-, Bank- und Börsenrecht aus dem breiteren Kernbereich Wirtschafts- und Finanzrecht.

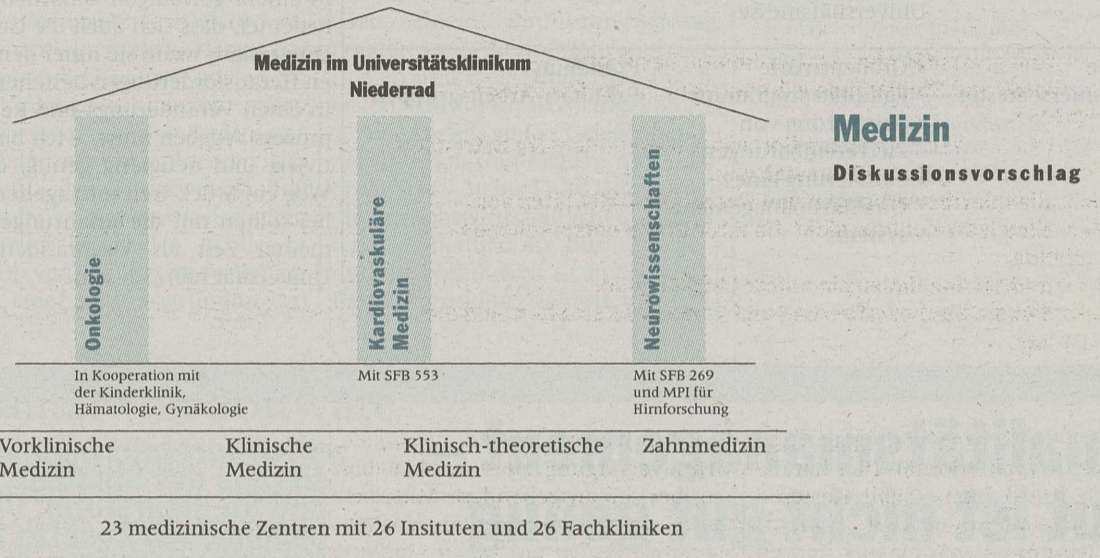
Im Rahmen der gemeinsamen Campuserwicklung und ausgehend von den natürlichen Standortvorteilen Frankfurts als internationalem Finanzplatz könnte das Center of Financial Studies mit einem zukünftigen Center of Financial Law kooperieren. Hier sollen Finanzrechtler mit Vertretern der Bereiche Monetäre Ökonomie und Finanzen, einem Profilierungsfach der Wirtschaftswissenschaften, zusammenarbeiten.

Daneben könnten die Wirtschaftswissenschaften noch zwei weitere Schwerpunkte besetzen: Rechnungswesen sowie E-Commerce und Wirtschaftsinformatik. Mit diesen »Zugpferden« könnte der Fachbereich sein Portfolio in den Kernbereichen Wirtschaftstheorie, Internationalisierung und Wertschöpfungsmanagement zu weltweiter Spitzenklasse führen.

# Campus Niederrad

In der Medizin gibt es drei Profilierungsgebiete: Neurowissenschaften, Onkologie und Kardiovaskuläre Medizin. In diesen Fachgebieten besitzt das Universitätsklinikum bereits heute ein internationales Renommee in Forschung und Lehre. Sie schneiden auch in der bei Medizinern schon seit langem praktizierten Lehr- und Forschungsevaluation überdurchschnittlich gut ab.

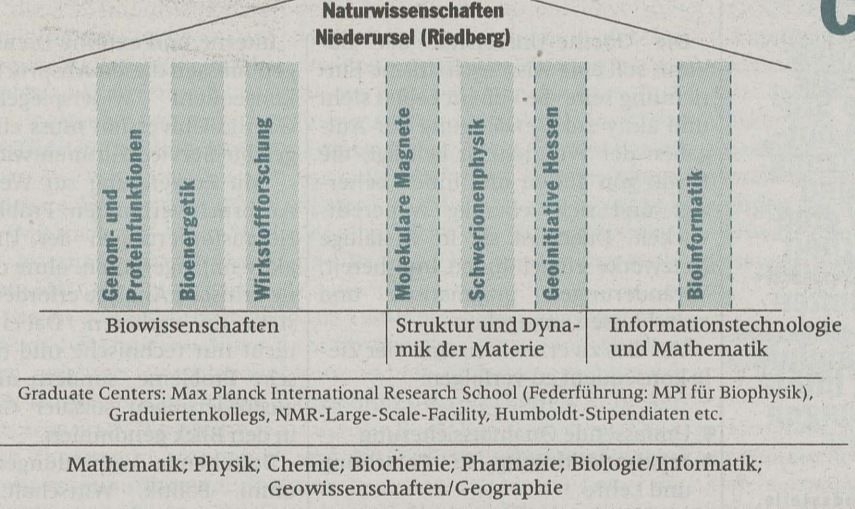
Darüber hinaus sind die jeweiligen Forschergruppen in vielfältige regionale und internationale Netzwerke eingebunden. So kooperieren sie beispielsweise mit benachbarten Disziplinen der Medizin, den Max-Planck-Instituten und internationalen Forschungsverbänden.



**Medizin**  
Diskussionsvorschlag

## Naturwissenschaften

Diskussionsvorschlag



# Campus Niederursel (Riedberg)

In den Naturwissenschaften lassen sich drei Kernbereiche identifizieren: Biowissenschaften, Informationstechnologie sowie Struktur und Dynamik der Materie. Diese Kernbereiche umfassen fächer- und fachbereichsübergreifend die wesentlichen Gebiete der mathematisch-naturwissenschaftlichen Grundlagen – wie angewandten Forschung und des Lehrangebots.

Hinter den Kernbereichen verbergen sich jeweils mehrere Profilierungsgebiete – beispielsweise Proteinfunktionsforschung, Biopharmazeutische Wirkstoffsynthese oder Schwerionenphysik.

Fächer wie Mathematik und Chemie wirken in alle Bereiche hinein und haben damit eine gewisse Brückenfunktion. Zudem werden Einrichtungen wie das Hochleistungsrechenzentrum in Niederursel gemeinsam betrieben und genutzt. Ein wichtiges Element der Arbeit ist die Kooperation mit Partnern. Sie reicht von der Max-Planck-Gesellschaft über das Fraunhofer-Institut bis hin zu Unternehmen wie Aventis, Degussa-Hüls und Henkel.

# Campus Westend

Anspruchsvoll und komplex sind die Vorstellungen der Gesellschafts- und Kulturwissenschaften.

Die derzeitigen Fachbereiche 3 bis 10 könnten die Wirtschafts- und Kulturgeographie sowie die Wirtschaftsgeschichte hinzuziehen und sich nach folgenden Schwerpunktbereichen aufstellen:

- Wissen und Wissenskulturen
- Globalisierung, sozialer und kultureller Wandel
- Demokratie-, Konflikt- und Friedensforschung
- Bürgergesellschaft (nicht allein, aber auch im Sinne einer neuen »Frankfurter Schule für das 21. Jahrhundert«)
- Vergangene Welten
- Sprache, Kultur, Medien und Kommunikation
- Kognitionsforschung

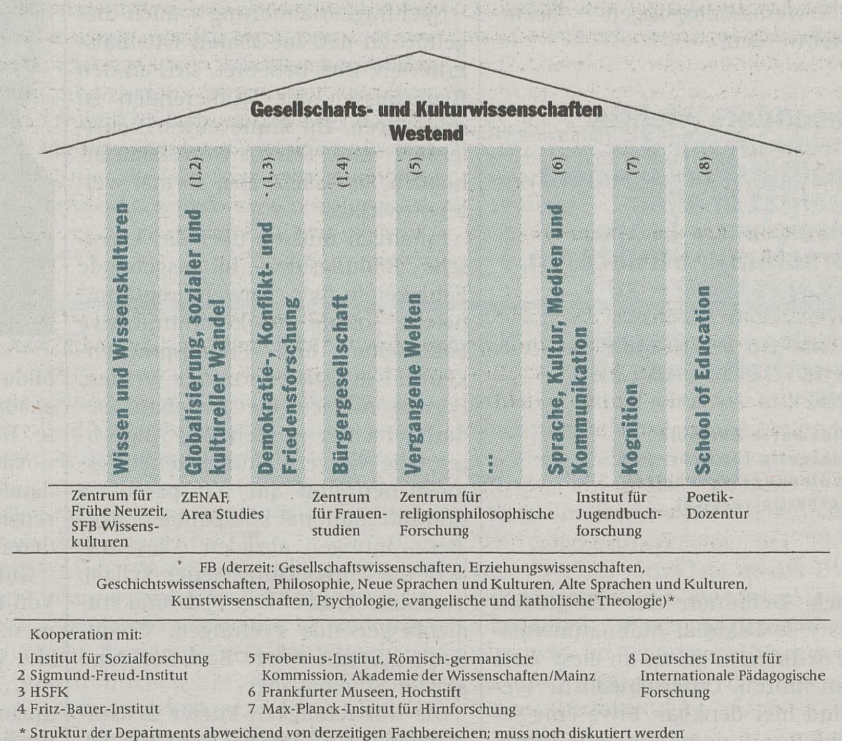
Daneben sind auch andere Schwerpunkte denkbar. Ein endgültiges trag- und funktionsfähiges Portfolio wird sich erst in den Diskussionen der beteiligten Fachbereiche und Forschergruppen herauskristallisieren können. Die Erfahrungen aus den bestehenden interdisziplinären Zentren könnten hier hilfreich sein.

Die gemeinsam definierten Themengebiete sollten von einer Departmentstruktur getragen werden, die im Wesentlichen den heutigen Fachbereichen entspricht.

Nicht ausgeklammert werden darf bei allen Überlegungen, ob es sinnvoll sein könnte, kleine Fachbereiche zusammenzulegen oder große umzustrukturieren. So diskutieren derzeit Interessierte aus unterschiedlichen Fachbereichen, ob eine Konzentration von Bildungs-, Lern- und Entwicklungsforschung in einer Professional School of Education möglich ist. Sie würde Forschung auf höchstem wissenschaftlichen Niveau und in internationaler Kooperation betreiben, effektive Bildungsformate für virtuelle Lehre und Weiterbildung entwickeln sowie die Lehrerausbildung reformieren. Dabei könnten die jeweils besten Lehrinhalte von Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb der Universität bezogen werden (»Zukauf von Leistungen«).

## Gesellschafts- und Kulturwissenschaften

Diskussionsvorschlag



## Zeitplan

| Termin                          | Aktion  | Akteure  |
|---------------------------------|---|--|
| 11/2000                         | Präsentation des Berichtes  | gesamte Universität  |
| 12/2000                         | Präsentation des designierten Hochschulrates  | Präsidium  |
| 12/2000                         | Bildung Arbeitsgruppen  | Fakultäten (neu)   |
| Bis Anfang Sommersemester 2001  | Präzisierung der Fakultätsvisionen  | Fakultäts-Arbeitsgruppen   |
| Anfang Sommersemester           | Verabschiedung Rahmenkonzept des Entwicklungsplans  | Präsidium / Fakultäts-Arbeitsgruppen / Senat / Senats-Mitglieder |
| nach Billigung durch den Senat: |   |  |
| Sommersemester                  | Präsentation und Diskussion der Strategieentwürfe intern und extern (Entscheider, Multiplikatoren): Universitätsmesse   | Fakultäts-Arbeitsgruppen   |
| Ende Sommersemester             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grobentwürfe Fakultätsprogramme</li> <li>■ Skizzierung von Zielvereinbarungen</li> <li>■ Skizzierung eines Qualitätsmanagementsystems</li> </ul> | Präsidium / Fakultäts-Arbeitsgruppen                             |

## Qualitätsmanagement – gut ist nicht gut genug

Für das Qualitätsmanagement der Goethe-Universität gibt es sicher kein Patentrezept. Fest steht allerdings eines: Qualität in Forschung und Lehre muss von Wissenschaftlern oder Personen mit wissenschaftlicher Erfahrung beurteilt werden. »Peer-Review« ist daher – neben quantitativen Indikatoren – ein wesentliches Element.

Für die Qualität der Leistungen einer Hochschule sind drei Dimensionen zu erfassen:

- Relevanz und Bedeutung der Leistungen in Forschung und Lehre
- Qualität der Leistungen im nationalen und internationalen Vergleich
- Effizienter Mitteleinsatz.

Anwendung oder Festlegung allgemein gültiger Indikatoren wie Studiendauer, Betreuungsrelationen, Internationalität, Ausstattung und Drittmittelinwerbung oder eine generelle Definition universeller Leistungsschwellen wäre gewiss nicht zielführend. Die Frage nach Qualität in Lehre und Forschung kann nur für jede Fakultät und jede Disziplin im Rahmen ihrer Märkte und ihrer Wettbewerbsbedingungen beantwortet werden.

»Besonders wichtig erscheint mir das Qualitätsmanagement. Qualität in allen Bereichen – Lehre, Forschung, Strukturen, Organisation – zu erreichen und zu erhalten wird eine dauerhafte Aufgabe sein.«

Heidemarie Barthold  
Referentin für Lehr- und Studienangelegenheiten,  
Goethe-Universität

Nach Definition der Zielgrößen muss jede Fakultät Maßnahmenpakete definieren, die sie an diese Ziele heran führen. Unterschiedliche Wege sind hier denkbar. Etwa eine selektive Berufungspolitik, eine Inter-

sivierung des Tagungsengagements oder die Einführung neuer, fremdsprachlicher, internationaler Studienangebote in Kooperation mit ausländischen Partneruniversitäten.

In den Wettbewerb mit internationalen Spitzenuniversitäten zu treten, erfordert die Bereitschaft, sich einer Leistungsbewertung in Form von Rankings zu stellen. Die Evaluation von Forschung und Lehre sollte zum festen Bestandteil der Arbeit und des Qualitätsmanagements in allen Bereichen werden. Durch sukzessive Erhöhung des Anteils der Bonusmittel könnten hierbei noch stärkere Anreize geschaffen werden. Dabei ist nicht außer Acht zu lassen, dass gute Ranking-Positionen helfen können, neue, dringend erforderliche Geldquellen zu erschließen. Nicht zuletzt aus der Wirtschaft.

Verstärkte Kooperationen mit der Wirtschaft setzen voraus, dass sich Professoren und Universitätsmitarbeiter stärker an den Anforderungen der Welt jenseits des Campus orientieren. Praxisnahe Forschung und Lehre bieten ideale Anknüpfungspunkte für gemeinsame Projekte und sind damit ebenfalls ein Element des Qualitätsmanagements.

Nachfrageorientierung – auch dies gehört zu den messbaren Qualitätskriterien. Dies bedeutet, sich an den Bedürfnissen der Studierenden zu orientieren. Im Sinne eines Dienstleisters muss sich die Universität inhaltlich, vor allem aber formal weiterentwickeln.

Inhaltlich müssen über das klassische Bildungsideal hinausgehende Fähigkeiten wie Anwendungskompetenz, soziale und kommunikative Fähigkeiten und Fremdsprachenkenntnisse gezielt vermittelt werden. Formal müssen die Angebote bedarfsgerechter werden. Mit Angeboten, die kürzere Studienzeiten ermöglichen und auf transparentere und international kompatibelere Studienordnungen abzielen. Dies umfasst die Entwicklung neuer Syllabi, modulare Studienkonzepte und studienbegleitende Prüfungen, Credit-Point-Systeme sowie Bachelor- und Master-Studiengänge.

Die Notwendigkeit kurzer Erststudien- und lebenslanger Weiter-

»Stichwort Internationalisierung des Studiums und Studienreform: Die begonnenen Ansätze zur Modularisierung und Einführung von Credit Point Systemen in den Studiengängen müssen fortgesetzt und intensiviert werden. Studienbegleitende Prüfungen, Credit transfer und Transparenz der Studiengänge für deutsche und internationale Studierende sind eine notwendige Voraussetzung für Studienerfolg und Voraussetzung für eine gute Betreuungsarbeit für ausländische Studierende. In der gesamten Hochschule muss ein neues Selbstverständnis für die Bedeutung internationaler Beziehungen entwickelt werden.«

John-Andrew Skillen  
Leiter Akademische Auslandsstelle,  
Goethe-Universität



bildung erfordern berufsbegleitende akademische Weiterbildungsangebote. Hier sollten die Fachbereiche innovative Formate entwickeln und damit ein weiteres wichtiges Differenzierungskriterium gegenüber anderen Hochschulen schaffen.

Gut darf also nicht gut genug sein. Von der Initiative und dem Engagement der Fakultäten und Fachbereiche wird es daher ganz wesentlich mit abhängen, ob der qualitative Sprung gelingt, der erforderlich ist, um im Wettbewerb zu bestehen.

## »Den Aufbruch begleiten«

Gespräch mit Prof. Christian Winter, Koordinator und Leiter »Program Office«

Das umfangreiche Gesamtprogramm und die interne Kommunikation werden in einem »Program Office« koordiniert, das Prof. Christian Winter leitet. Es wird beispielsweise monatlich öffentliche »Inforen« veranstalten, die jedem aus der Universitätsgemeinschaft Gelegenheit zur Information und zur Teilnahme an der Entwicklungsdiskussion bieten. Es übernimmt aber auch Controllingfunktionen, inwieweit Veränderungsmaßnahmen greifen.

Sehr geehrter Herr Winter, Sie haben die Leitung des Program Office übernommen. Was hat Sie dazu veranlasst?

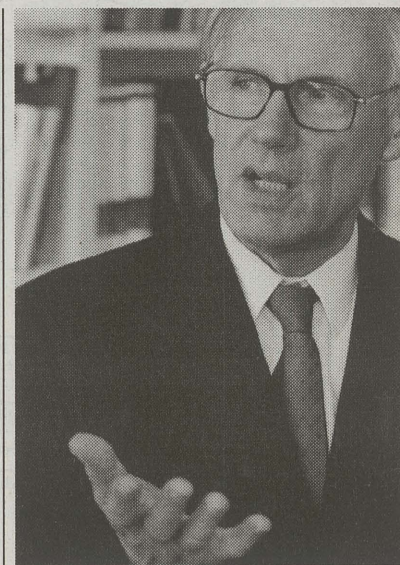
Die Bildungs- und Forschungslandschaft in unserem Land befindet sich in einem gewaltigen Umbruch. Dies bedeutet, dass sich auch die Goethe-Universität, wenn sie unter den neuen Herausforderungen bestehen will, in einen Veränderungs- und Reformprozess begeben muss. – Ich bin motiviert und neugierig genug, diesen Weg ein Stück weit mitzugehen. Dabei sollten mir die Erfahrungen aus meiner Zeit als Vizepräsident der Universität hilfreich sein.

Welche Schwerpunkte wollen Sie mit Ihrer Arbeit setzen, wie sehen Sie Ihre Rolle?

Ich bin noch ganz am Anfang der neuen Arbeit, sehe meine Aufgabe aber in erster Linie darin, die Reformvorstellungen, die Präsident Steinberg in seiner Konventsrede formuliert hat, und die in dem gerade veröffentlichten Bericht »Perspektiven der Goethe-Universität« näher ausgeführt sind, in die Universität, die Fachbereiche, in die Institute und Seminare zu vermitteln. In meiner Rolle verstehe ich mich vor allem als unparteiischer Kommunikator, der das neue Konzept moderierend vertritt.

Gibt es schon konkretere Pläne zur Durchführung der »Inforen«?

Die wichtigste Aufgabe sehe ich daher darin, Gespräche mit den Fachbereichen zu führen, aber auch generelle Diskussionsmöglichkeiten zu schaffen bei denen eine universitäre Öffentlichkeit und vor allem auch die Medien informiert werden. Dazu sollen die sogenannten »Inforen« ein wichtiges Instrument sein. Ich habe noch keine konkreten Vorstellungen über die Durchführung. Man könnte



sie als Podiumsdiskussionen oder auch mit einem Hauptredner an wechselnden Schauplätzen veranstalten.

Welche Ziele haben Sie sich für Ihre Arbeit gesteckt?

Ich möchte das Schiff Universität manövrierfähiger und schnittiger machen und damit dazu beitragen, es auf einen neuen Kurs zu bringen.

## Die Ziele – klar definiert und ambitioniert

Kriterien für eine wettbewerbsfähige Universität

Die Goethe-Universität der Zukunft soll eine wissenschaftliche Einrichtung sein, die voll im Leben steht und aktiv zur Bewältigung der Aufgaben der Wirklichkeit beiträgt, die Kritik von außen und innen beherzigt und sich lebendig weiterentwickelt. Dabei ist sie in vielfältige Netzwerke eingebunden und bereit, Veränderungen pragmatisch und entschlossen anzugehen.

Um dies zu erreichen, sind vier Ziele konsequent zu verfolgen:

- Umfassende Qualitätssicherung
- Praxisorientierung in Forschung und Lehre
- Profilierung und Kooperation
- Konsequente Modernisierung im operativen Bereich.

Wer sich zu Qualität bekennt, muss die eigene Leistung kritisch hinterfragen. Das erfordert die Bereitschaft, sich kontinuierlich an den Besten zu messen, Feedback von außen wie von innen ernst nehmen. Es bedeutet aber auch: Forschung muss die Gesellschaft nachweisbar weiterbringen; Projekte müssen also zur Lösung aktueller Probleme beitragen. Die Lehre muss aktuell und anwendungsbezogen sein, die Prüfungen echte Befähigungsnachweise darstellen.

Interne und externe Dienstleistungen müssen diesen Anspruch eben so konsequent widerspiegeln: Die Goethe-Universität muss eine echte, gelebte Servicekultur entwickeln.

Mit Zuwendung zur Welt ist der Anspruch verbunden, Probleme und Herausforderungen der Umgebung aktiv mitzugestalten, ohne die für eine kritische Analyse erforderliche Distanz zu verlieren. Dabei werden nicht nur technische und ökonomische Probleme, sondern auch Herausforderungen sozialer Gestaltung in den Blick genommen. Bestehende Verbindungen zu Alumni, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur sind konsequent zu Netzwerken auszubauen, um den Austausch mit der Welt zu fördern.

Mit dem Anspruch, zu den besten Bildungsträgern gehören zu wollen, muss die Bereitschaft verbunden sein, auch Mut zur Lücke zu beweisen. Nur dann und durch aktives Vortreiben des Konsolidierungsprozesses an den europäischen Hochschulen wird und bleibt man attraktiver Partner – nicht zuletzt für die Wirtschaft, die als Nutzer neuartiger Lehr- und Dienstleistungsangebote und in der Realisierung gemeinsamer Forschungsprojekte immer wichtiger wird.

## Impressum

Der Bericht »Perspektiven der Goethe-Universität« entstand in der Arbeitsgruppe des Präsidenten:

Heidemarie Barthold / Gerhard Bierwirth / Gerhard Brey / Wolfgang Busch / Theodor Dinger / Rudolf Düker / Ingwer Ebsen / Günther Grewendorf / Julia von Helden / Helmut Kohl / Erwin Kress / Hans-Jürgen Puhle / Brita Rang / Reinhard H. Schmidt / Wolfgang Schlote / Rudolf Steinberg / Horst Stöcker / Henning Weber / Bernd Willim

Besondere Anregungen gaben – unter vielen beratend Beteiligten:

Armin von Bogdandy / Joachim Engels / Karl-Dieter Entian / Wolfgang Gebauer / Wolfgang König / Werner Mantele / Luise Schorn-Schütte / Ingo Schumacher sowie Roland Kaufmann / Gebhard von Jagow / Joachim Weidmann / Gisela Zenz

Ein ganz besonderer Dank geht auch an McKinsey Frankfurt

Redaktion UniReport aktuell: Ralf Breyer