

STIFTUNGSUNIVERSITÄT KOOPERATIV WEITERENTWICKELN –
FREIHEIT MIT VERANTWORTUNG

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2016–2020



STIFTUNGSUNIVERSITÄT KOOPERATIV WEITERENTWICKELN –
FREIHEIT MIT VERANTWORTUNG

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2016–2020

»Wahrheit und Freiheit sind Geschwister. So wie Forschung und Lehre Freiheit brauchen, um sich zu entfalten und ungehindert nach Wahrheit zu suchen und zu streben, so ist die politische Freiheit darauf angewiesen, dass Wahrheit zugelassen, dass um sie gerungen und dass sie unzensuriert öffentlich gemacht werden kann. Dass die Wahrheit frei macht, das gilt auch für Bildung, die uns – gemäß dem berühmten Wort von Immanuel Kant – dazu frei macht, uns unseres eigenen Verstandes zu bedienen, ohne die Anleitung eines anderen.«

Bundespräsident Joachim Gauck anlässlich der 100-Jahr-Feier der Goethe-Universität in der Paulskirche, Frankfurt, 18. Oktober 2014

INHALT

1	STRATEGISCHE GRUNDLINIEN	6
2	FORSCHUNG	12
2.1	Mission Statement	12
2.2	Bestandsaufnahme und Analyse	13
2.3	Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für Forschung – Ermöglichen, Anerkennen, Nutzen	27
3	LEHRE, LERNEN UND STUDIENBEDINGUNGEN	36
3.1	Mission Statement	36
3.2	Student Life Cycle	38
3.3	Lehr- und Studieninfrastruktur	43
3.4	Internationalisierung	47
3.5	Gender- und heterogenitätssensible Lehre und Studienbedingungen	48
3.6	Lehrerbildung	49
3.7	Qualitätssicherung	51
4	THIRD MISSION	53
4.1	Mission Statement	53
4.2	Third-Mission-Aktivitäten in Forschung, Lehre und Organisation	55
4.3	Strukturen für Wissenschaftskommunikation, Förderakquise und Partizipation der Öffentlichkeit	59
4.4	Perspektiven	60
5	GOVERNANCE, VERWALTUNG UND RESSOURCEN	64
5.1	Mission Statement	64
5.2	Governance	65
5.3	Personalentwicklung, Talentförderung und Führungskultur	69
5.4	Ressourcen	71
6.	UMSETZUNGSPLANUNG	86
	IMPRESSUM	96





1. STRATEGISCHE GRUNDLINIEN

Die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main hat sich in den letzten Jahren in einem Umfang neu erfunden wie kaum eine Universität in Deutschland. Augenfällig ist dies zunächst einmal durch die umfangreichen baulichen Maßnahmen auf unseren drei Campi, die durch das Land Hessen gefördert worden sind. Gleichzeitig wurde die Universität 2008 von einer Landeseinrichtung zu einer Stiftung des öffentlichen Rechts umgewandelt. Die Veränderung zeigt sich in beachtlichen Erfolgen in Forschung und Lehre sowie im vielfältigen Austausch mit den BürgerInnen und Einrichtungen in Frankfurt, der Region Rhein-Main, Deutschland und darüber hinaus. Und man spürt sie an der Neugier, der Energie der Lernenden, Lehrenden, Forschenden und Mitarbeitenden an den verschiedenen Standorten unserer Universität. Diese intrinsische Motivation ist das größte Kapital der Universität.

Der besondere Erfolg der Forschung an unserer Universität zeigt sich auch an umfangreichen Drittmiteleinwerbungen, nicht zuletzt im Rahmen der Exzellenzinitiative für die drei *Exzellenzcluster Makromolekulare Komplexe, Kardio-Pulmonales System* und *Normative Ordnungen*. Der Drittmittelanteil liegt inzwischen bei über einem Drittel des universitären Gesamtbudgets und die Summe der Drittmittel sowie der im Rahmen des hessischen Landes-Exzellenzprogramms LOEWE eingeworbenen Mittel ist seit 2008 um 50 Prozent auf 182 Mio. Euro im Jahr 2015 angestiegen. Die bundesweite Verteilung der Bewilligungssummen aus der Exzellenzinitiative platziert die Universität Frankfurt mit ihren drei Exzellenzclustern in der Spitzengruppe: Auch ohne ausgezeichnetes Zukunftskonzept belegt sie in diesem Ranking den neunten Platz – mit acht für ihr Zukunftskonzept ausgezeichneten Exzellenzuniversitäten vor und sechs hinter ihr. Die Goethe-Universität bietet ihren WissenschaftlerInnen Freiheiten, Chancen und Ressourcen, um genau hier Neues zu erdenken, zu erforschen und zu vermitteln. Aus der Begrenzung der Ressourcen entstehen Herausforderungen: Drittmittel sind befristet, was bei anteilig schrumpfender Grundfinanzierung den Aufbau nachhaltiger Strukturen und Prozesse behindert. Ziel muss es daher sein, exzellente Forschung langfristig in der gesamten Universität zu verankern – d. h. mit allen Kernfeldern universitären Schaffens zu verknüpfen.

Drittmittelbasierte Forschung impliziert, dass wir Promovierenden und PostdoktorandInnen, einem großen Teil unserer wissenschaftlichen Mitarbeitenden, mit oft kurz befristeten Arbeitsverträgen keine verlässliche Grundlage für eine Karriere- und Lebensplanung bieten können. Dies bestimmt seit langem wissenschaftliche Laufbahnen, hat sich aber nicht zuletzt mit der erheblichen Ausweitung befristeter Forschungsaktivitäten zu einem gravierenden Problem entwickelt. Hierauf müssen die Gesellschaft und

die Goethe-Universität verantwortungsvoll reagieren: Es gilt für uns, in den nächsten Jahren gemeinsam mit den GestalterInnen der politischen Rahmenbedingungen neue Ideen zu entwickeln und Verbesserungen zu erwirken. Dazu zählt auch, das vermeintliche Spannungsverhältnis zwischen Freiheit und Einsamkeit, dem sich WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase gegenübersehen, konstruktiv aufzulösen, indem einerseits Unabhängigkeit gestärkt, andererseits Bindungslosigkeit verhindert wird. Hier wollen wir nicht nach Einheitslösungen, sondern nach Optionen suchen, die zu verschiedenen Fächerkulturen und Persönlichkeitstypen passen. Die Entwicklung der Forschungsstrategie der Goethe-Universität wird Thema des zweiten Kapitels sein.

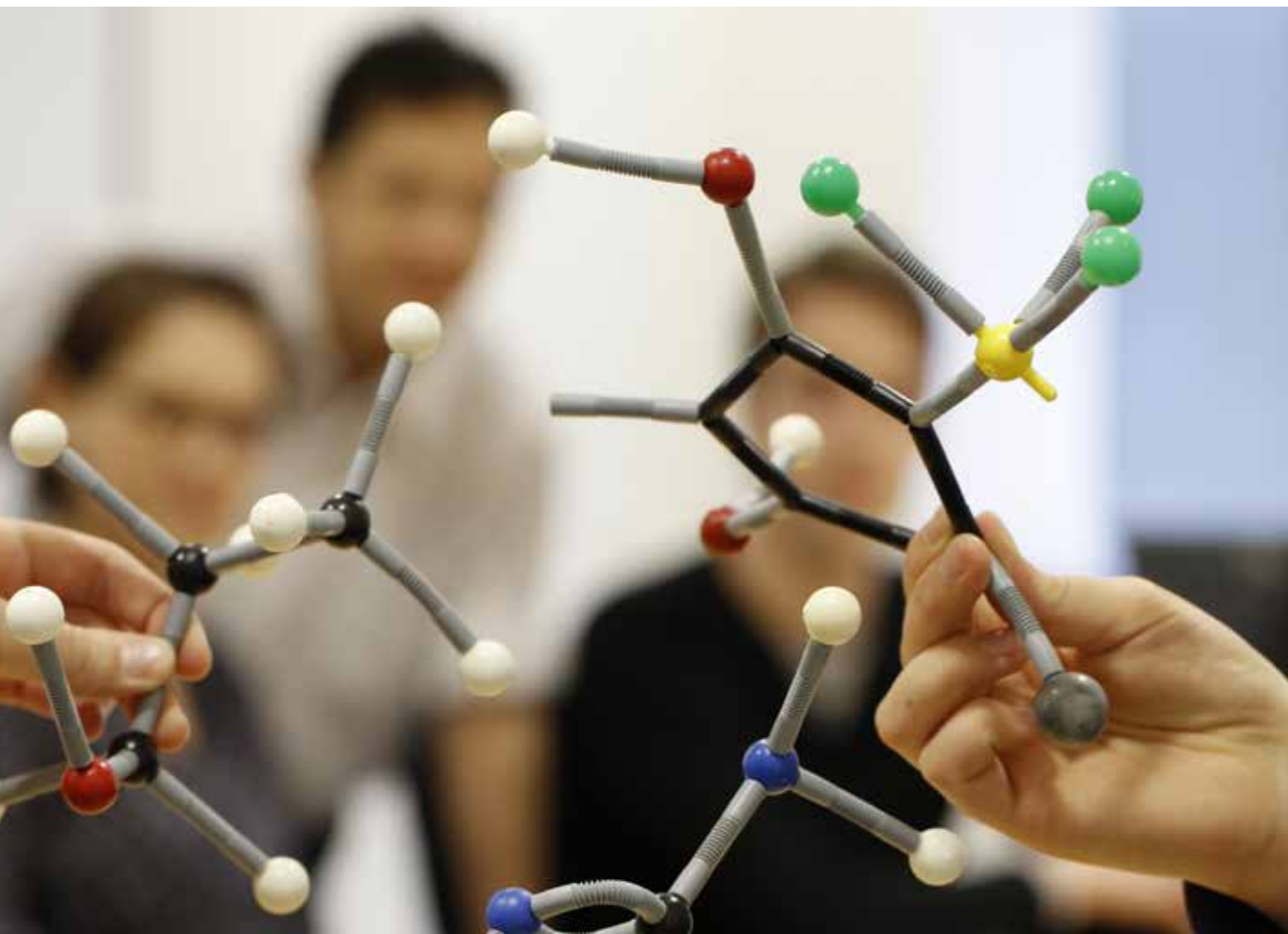
Im Wintersemester 2015/16 waren rund 46.500 Studierende an der Goethe-Universität eingeschrieben. Damit ist seit 2007 die Zahl der Studierenden um 43 Prozent gestiegen. Obwohl diesem Anstieg kein entsprechender Zuwachs an Professuren gegenübersteht, konnte das Niveau der Lehre dank des Engagements aller MitarbeiterInnen, besonders aber der Promovierenden und PostdoktorandInnen, gehalten werden. Dies zeigen Ergebnisse der Lehrevaluationen und die weitgehend stabilen Studienzeiten. In einigen Fächern konnten sogar Übergangsquoten von den Eingangssemestern in die Studienphase verbessert werden. Hierzu trägt nicht zuletzt das 2011 im Qualitätspakt Lehre eingeworbene Programm *Starker Start ins Studium* bei, das die systematische Verbesserung der Studieneingangsphase zum Ziel hat. Bestärkt durch diese Erfahrungen, wird die Goethe-Universität die Entwicklung diversitätssensibler Lehrkonzepte und Studienbedingungen intensivieren, da mit dem Anstieg der Zahl der Studierenden auch deren Heterogenität weiter zunehmen wird.

Die Goethe-Universität hat in den vergangenen Jahren ihre Kommunikations- und Organisationsstrukturen in Studium und Lehre verbessert. Die Systemakkreditierung im März 2016 bescheinigt uns, eigenverantwortlich über die Qualität der Studiengänge und damit über deren Ein- und Weiterführung entscheiden zu können. Wie in ihrem Leitbild Lehre formuliert, will die Goethe-Universität ihren Studierenden ein selbstbestimmtes und forschungsorientiertes Studium ermöglichen.¹ Lehre muss daher als eigenständiges Feld wissenschaftlicher Reputation und durch Anreize und Rahmenbedingungen gestärkt werden. Zugleich muss die Goethe-Universität weiter die spezifische Situation ihrer einzelnen Fächer analysieren und fortgesetzt an der Verbesserung der Studienbedingungen und Studiengänge arbeiten. Ebenso wie die Forschungsschwerpunkte stehen auch die Studiengänge in den wissenschaftlichen Traditionen der Universität, und die Studierenden sollen in die Lage versetzt werden, wissenschaftliche Inhalte in den Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen zu setzen. Sie benötigen daher Freiräume, die es ihnen erlauben, Erfahrungen auch jenseits des eigenen Fachs und außerhalb der eigenen Universität zu sammeln.

¹ Leitbild forschungsorientierte Lehre der Goethe-Universität: www.uni-frankfurt.de/37365066/leitbildlehre

Die Goethe-Universität will ihren Studierenden eine sinnvolle Studiengestaltung ermöglichen und die AbsolventInnenquote erhöhen. Die Voraussetzungen hierfür werden im dritten Kapitel beschrieben: der Dialog aller Beteiligten, insbesondere von Lehrenden und Studierenden; die Bereitschaft umzudenken, Verantwortung zu übernehmen, Neues auszuprobieren und, falls erforderlich, Änderungen vorzunehmen. Um diese Prozesse zu unterstützen, wird die systematische Studiengangentwicklung in die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen Eingang finden.

Forschung und Lehre sind an der Goethe-Universität untrennbar miteinander verbunden und verflochten. Beste Forschung speist ihre Kreativität eben auch aus den vielen jungen Köpfen einer Hochschule; beste Lehre und bestes Studieren bieten die Chance des eigenständigen und reflexiven Entdeckens von Fragen und Antworten. Für Forschung und Lehre gleichermaßen stellt sich die Herausforderung, die Spannungsverhältnisse zwischen Einzelnen und Gruppen, von Spezialisierung und Vielfalt, von Fokussierung und Diversifizierung immer wieder neu auszutarieren. Wollen wir unser Profil über die Konzentration auf relativ wenige Schwerpunktfelder bestimmen, in denen wir dann – nach welchen Kriterien auch immer – wirklich „Spitze“ sind? Oder wollen wir auch wissenschaftliche Vorhaben zulassen und fördern, die ohne allzu viel Steuerung zu erfolgreichen Ergebnissen führen?



Solche zentralen strategischen Fragen werden häufig auf das Verhältnis von „Spitze“ und „Breite“ reduziert. Um nicht unter dem Eindruck dieses Diskurses vorschnell Qualitätserwartungen und Steuerungsprobleme zu vermischen, müssen wir in allen Bereichen der Forschungsplanung präzisierende Unterscheidungen vornehmen. Es erfordert den Mut, auf Regulation und Übersteuerung zu verzichten, damit unkonventionelle und neuartige Fragestellungen und Methoden den Boden für Spitzenforschung bereiten können. Der Ehrgeiz, an der Spitze mitspielen zu wollen, beflügelt Kreativität und Leistungsorientierung – bis hin zur Bereitschaft, Durststrecken zu überwinden, was gute Wissenschaft WissenschaftlerInnen und ihren administrativ tätigen KollegInnen immer wieder abverlangt. Gleiches gilt für Studium und Lehre: Die Fächer- und Themenvielfalt einer Universität bietet auch den Lernenden die Chance, ihre Interessengebiete zu entwickeln. Ein breit gefächertes disziplinäres Spektrum und die hier gelebte Pluralität von Forschungsansätzen und Methoden machen uns als große Universität für viele Menschen interessant. Die Chance, Vielfalt und „Spitze“ zu erleben, folgt aus Größe und Qualität unserer Universität.

Warum kann die Universität nicht durchweg „Spitze“ sein? Dies liegt nicht zuletzt an der Knappheit der zu verteilenden Ressourcen. Hervorragende Forschung ist nicht nur inhaltlich voraussetzungsreich, sondern auch sehr teuer. Wir sind daher zu Schwerpunktbildungen auf dem Niveau besonders zu fördernder Forschung verpflichtet. Die Goethe-Universität will die vor uns liegende dritte Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zum Anlass nehmen, ihr Profil weiter zu schärfen, und auf das Austarieren zwischen Spitzen- und Breitenförderung einerseits sowie zwischen Innovation in neuen Forschungsfeldern und nachhaltiger Verstetigung erfolgreicher Forschungslinien andererseits achten.

Die Vielfalt und Tiefe der Erkenntnisse und des Wissens, die wir in Forschung und Studium generieren, machen die Goethe-Universität zu einer gesuchten Gesprächspartnerin der Gesellschaft. Mitglieder der Universität kooperieren im Rahmen vielfältiger Aktivitäten mit BürgerInnen und PartnerInnen aus öffentlichen Einrichtungen in Kultur und Politik, Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen. Wissenschaft mit und für die Gesellschaft zu betreiben und dabei Verantwortung zu übernehmen ist bereits im Gründungsgedanken der Goethe-Universität angelegt. Diese Tradition zu bewahren und mit Leben zu füllen ist die Aufgabe unserer Third Mission. Sie vermittelt und befruchtet die ersten beiden universitären Missionen Forschung und Lehre in vielfältigen Diskussions- und Förderkontexten.

Die Goethe-Universität ist als Ansprechpartnerin für die Gesellschaft gefragt, weil sie in Forschung und Lehre aktuelle gesellschaftliche Konfliktlagen und technologische Herausforderungen analysiert und an Lösungen arbeitet. Auf diesem Wege wird innovatives Wissen, z. B. im Rahmen von Patenten und Ausgründungen oder in der Politikberatung, verfügbar gemacht. Umgekehrt ist es für unsere Universität konstitutiv, sich in der Interaktion mit Institutionen und AkteurInnen außerhalb der Wissenschaft als gesellschaftlich lernendes System weiterzuentwickeln. Viele private Fördereinrichtungen

und Förderer und Förderinnen sind von der Leistungsfähigkeit der Goethe-Universität überzeugt und unterstützen sie im Rahmen der privaten Hochschulförderung, etwa durch die Finanzierung von Stiftungsprofessuren. Wie im Rahmen der Third Mission die Qualität universitärer Arbeit durch Kooperation mit externen PartnerInnen befördert wird, steht im Mittelpunkt des vierten Kapitels.

In den kommenden Jahren wollen wir auch die Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen in Forschung und Lehre weiterentwickeln, vertiefen und ausweiten. Die Gründung der strategischen Allianz der Rhein-Main-Universitäten (RMU) gemeinsam mit der Technischen Universität Darmstadt und der Johannes Gutenberg-Universität Mainz im Jahr 2015 steht dafür exemplarisch. In der Forschung kooperieren wir schon lange auf bewährte Weise auch mit anderen universitären wie außeruniversitären Partnern regional, national und international. In der Lehre können solche Kooperationen noch verstärkt werden, um das Studienangebot zu verbreitern und zu verbessern.

Die Internationalisierung der Goethe-Universität definieren wir nicht primär als physische Mobilität, sondern als sorgfältig orchestrierte Performanz im komplexen Zusammenhang europäisierter und globalisierter Wissenschaftssysteme. Globale Wissenschafts- und Wirtschaftsbeziehungen, Kommunikation ohne Grenzen und der zunehmend internationale Arbeitsmarkt erfordern eine prägnante Internationalisierungsstrategie der Goethe-Universität. Ein ebenso vielseitiges wie fokussiertes Partnerportfolio auf unterschiedlichen Ebenen verbindet die Goethe-Universität mit den Qualitätskriterien und der Inspiration einer global vernetzten, offenen Forschungs-Community. AbsolventInnen, die im internationalen Austausch und der grenzüberschreitenden Kooperation erfahren sind, können weltoffen und interkulturell kompetent ihre berufliche Zukunft erfolgreich und verantwortungsvoll gestalten.

Gesellschaftliche Herausforderungen nicht nur zu lösen, sondern solche als Agenda-Setter zu identifizieren und mitzudefinieren zählt zum Auftrag der Goethe-Universität. Um dies in Form offener und zukunftsfähiger Wissenschaft leisten zu können, braucht jede Universität Freiheit. Wir verstehen, dass gegenüber unseren Geldgebern, insbesondere dem Land Hessen, bei der Verteilung begrenzter Mittel immer gute Gründe für die eigenen Forderungen vorzulegen sind. Ein besonders wichtiger Grund besteht darin, dass gerade hier Neues in gesellschaftlicher Verantwortung erdacht wird. Verantwortungsvoll genutzte Freiräume für Neugierde und Reflexion erfordern eine nachhaltige Grundfinanzierung. Nur Forschen und Studieren in Freiheit ermöglichen es uns, die für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft nötige Redundanz an Wissen und Fähigkeiten hervorzubringen, aber aus Bildung auch Gelassenheit und Zuversicht folgen zu lassen. Dass wir uns immer wieder zur Relevanz des von uns Erarbeiteten befragen lassen müssen, geht mit der gewährten Freiheit einher. Gute Wissenschaft hält externer Beobachtung und Befragung stand. Und dies gelingt dann, wenn sie sich auch ständig selbst beobachtet und hinterfragt. Das besondere Erbe der Frankfurter Tradition übermitteln uns Formen der (Selbst-)Kritik, die es zu bewahren und weiterentwickeln gilt – auf der Basis von und ergänzend zu modernsten Forschungsme-

thoden, zu denen die Gemeinschaft der Lernenden, Lehrenden und Forschenden der Goethe-Universität sich in ihrer Vielfalt bekennt.

Heterogenität als Vielfalt von Fächern, Themen und Methoden ist zentral für gute Wissenschaft. Als gelebte Diversität konstituiert sie gute universitäre Arbeit auch als soziale Praxis: Die Vielfalt der an der Goethe-Universität Tätigen und Studierenden ist ein Wert, den es noch weiter zu würdigen gilt. Nur, wenn wir SchülerInnen, Studierende, WissenschaftlerInnen und VerwaltungsmitarbeiterInnen mit umfangreichen Potentialen und hervorragenden Kompetenzen aus allen gesellschaftlichen Gruppen und Schichten anziehen, weiterentwickeln und halten, können wir im Wettbewerb um die Besten bestehen. Wir wollen hier, gerade in der Metropole Frankfurt, weiterhin und noch engagierter Vorreiterin sein. Für alle Handlungsfelder der Universität gilt es zu identifizieren und zu organisieren, wie Vielfalt zum Nutzen aller gelebt werden kann. Wir wenden uns gegen jede Form der Benachteiligung und Diskriminierung. Wir setzen uns besonders für die Gleichstellung der Geschlechter ein.

Wie wir mit den zur Verfügung stehenden Mitteln möglichst viel erreichen und uns weitere Ressourcen erarbeiten wollen, gilt es operativ, aber auch konzeptionell-strategisch zu klären. Diesem Themenkomplex widmet sich das fünfte Kapitel. Hier beantworten wir Fragen nach unserer internen Verfassung und Organisation sowie den Mechanismen der Ressourcenzuweisung. Wir behandeln hier Fragen der Personalentwicklung auch für die technisch-administrativen Mitarbeitenden. Angesprochen werden zudem die Digitalisierung sowie teure Forschungsinfrastrukturen als Bedingung für gelingende Forschung und Lehre gerade im Bereich der Naturwissenschaften und Medizin, zunehmend aber auch in Feldern der Geistes- und Sozialwissenschaften. Als Querschnittsthemen spielen Fragen der Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase, der Unterstützung von Diversität, der Infrastruktur und der Internationalisierung kapitelübergreifend eine wichtige Rolle und werden auch im fünften Kapitel mit Blick auf unser Selbst- und Qualitätsmanagement aufgegriffen.

Das sechste Kapitel bietet eine tabellarische Zusammenfassung und überführt die Handlungsfelder der universitären Entwicklung in die konkrete Umsetzbarkeit.

2. FORSCHUNG

2.1 Mission Statement

Zukunftsweisende Forschung entsteht sowohl in kreativer wissenschaftlicher Eigenständigkeit in exzellenter Einzelforschung als auch im befruchtenden Austausch unterschiedlicher Individuen, Ideen und disziplinärer Perspektiven. WissenschaftlerInnen forschen an der Goethe-Universität in großer Breite. Dies ermöglicht bei uns wissenschaftliche Spitzenleistungen auf internationalem Niveau in vielen Feldern und Disziplinen, die prägend für das sich stetig fortentwickelnde Forschungsprofil sind. Die Goethe-Universität möchte Rückenwind für herausragende Forschung geben. Dazu wird sie die Leistungsfähigkeit der Forschung in der Breite ebenso fördern wie exzellente und innovative Einzelforschung und die Entwicklung international sichtbarer Verbundstrukturen und Profilschwerpunkte.

Anders als an außeruniversitären Forschungseinrichtungen forschen wir an der Universität in engem Austausch mit der Lehre. Die Goethe-Universität bekennt sich zur wissenschaftlichen Einheit von Forschung und Lehre und unterstützt forschendes Lernen als didaktisches Konzept, das aktiv entdeckendes Lernen und Studieren schon in der Bachelor- und Masterphase mit selbständigem Erkenntnisgewinn verbindet. Gleichzeitig arbeiten Promovierende und PostdoktorandInnen an der Goethe-Universität als Forschende und Lehrende, die in und zwischen Fachgemeinschaften gemeinsam mit erfahrenen KollegInnen Wissen hervorbringen, verarbeiten und hinterfragen. Auf diese Weise gelingt es an der Goethe-Universität, die vielseitigen Talente von MitarbeiterInnen und Studierenden früh zu identifizieren, individuell zu fördern und für die Weiterentwicklung unserer Universität zu motivieren.

Forschung eröffnet auch Anwendungsoptionen für die Gesellschaft. An der Goethe-Universität stellen wir an gelingende Forschung keinen Verwertungsanspruch, weil die Entdeckung von Neuem ein Wert an sich ist. Wissenschaft und Bildung erfordern vielmehr Freiheit, damit sich dieser Zweck erfüllt.

Grenzüberschreitende Kommunikation und internationale Mobilität sind elementare Voraussetzungen für wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn. Vielfalt in jeder Hinsicht beflügelt Forschungsprozesse und muss auch an der Goethe-Universität noch systematischer als Voraussetzung für sehr gute Forschung erschlossen werden.

Die kontinuierliche Verbesserung der Qualität unserer Forschung ist ein wissenschaftsimmanentes Ziel, zu dem wir uns bekennen. Um dies zu erreichen, bedarf es einer guten Strategie sowie der Entwicklung adäquater Unterstützungsstrukturen und -prozesse.

2.2 Bestandsaufnahme und Analyse

Die Goethe-Universität ist in ihrer Forschung vielseitig ausgewiesen und kann auf herausragende Erfolge aller großen fachdisziplinären Richtungen verweisen. Diese manifestieren sich in individuellen und kollaborativen Arbeitsformen und Publikationsformaten. Unsere Forschung wird zudem in unterschiedlichen Organisationseinheiten durchgeführt, in denen sowohl intern wie auch unter Mitwirkung externer PartnerInnen Arbeitsteilung und Synergie-Gewinnung zur Geltung kommen.

Forschungsindikatoren

Um die gegenwärtige Forschungsleistung der Goethe-Universität zu dokumentieren und einzuordnen, stützen wir uns maßgeblich auf die Indikatoren Drittmittel (DFG, BMBF, EU) und hochrangige Forschungspreise (Tabellen I und II). Obwohl der Indikator Drittmittel nur die Ermöglichung, nicht aber die Ergebnisse von Forschung anzeigt, ist er dennoch aufschlussreich, weil wettbewerblich eingeworbene Drittmittel an qualitätsorientierte Begutachtungen gebunden sind. Drittmittel und finanziell attraktive Auszeichnungen ermöglichen herausragende Forschung, sind aber kein Selbstzweck. An der Goethe-Universität ist die Summe der eingeworbenen Forschungsmittel seit 2008 um 91 Prozent auf 132 Mio. Euro im Jahr 2015 angestiegen. Im DFG-Förderatlas des Jahres 2015 rangiert die Goethe-Universität in den Geistes- und Sozialwissenschaften auf Platz 4. Die Anzahl und thematische Diversität von Sonderforschungsbereichen, Transregios, Graduiertenkollegs und Forschergruppen (Verzeichnis I, siehe S. 14/15) konnte seit 2011 kontinuierlich gesteigert werden. Dies gilt auch für hochrangige Auszeichnungen wie den Leibniz-Preis und die Auszeichnungen des Europäischen Forschungsrats (Grants des ERC).

Darüber hinaus wird Forschungsstärke an der Goethe-Universität durch disziplinen- und forschungsfeldspezifische qualitätsorientierte Publikationsdaten wie Peer-Review-Verfahren sowie in manchen Fachdisziplinen durch eine Kombination von Drittmittelangaben und qualitätsgewichteter Bibliometrie dokumentiert.

Interne Forschungsk Kooperationen

Viele Forschungsprojekte an der Goethe-Universität sind disziplinär angelegt und in den Fachbereichen verankert. Aufgrund neuer Themen, die inter- und transdisziplinäre Forschungslogiken benötigen, aber auch angesichts zunehmend wettbewerbsförmeriger Bedingungen der Mitteleinwerbung und -allokation hat es sich darüber hinaus bewährt, fachbereichsergänzende und -übergreifende Einrichtungen für Forschung zu schaffen. In diesen virtuellen Forschungsinfrastrukturen unterschiedlicher Größe und

Verzeichnis I

GRÖßERE EXTERN FINANZIERT E VERBUNDPROJEKTE AN DER GOETHE-UNIVERSITÄT

(Stichtag 31.12.2015)

Exzellenzcluster

- ▶ EXC 115: Dynamik Makromolekularer Komplexe
- ▶ EXC 147: Kardiopulmonales System
- ▶ EXC 243: Die Herausbildung Normativer Ordnungen

DFG-Sonderforschungsbereiche

- ▶ SFB 807: Transport und Kommunikation durch biologische Membranen
- ▶ SFB 815: Redox-Regulation: Generatorsysteme und funktionelle Konsequenzen
- ▶ SFB 834: Endotheliale Signaltransduktion und vaskuläre Reparatur
- ▶ SFB 902: Molekulare Mechanismen der RNA-basierten Regulation
- ▶ SFB 1039: Krankheitsrelevante Signaltransduktion durch Fettsäurederivate und Sphingolipide
- ▶ SFB 1080: Molekulare und zelluläre Mechanismen der neuralen Homöostase
- ▶ SFB 1095: Schwächediskurse und Ressourcenregime
- ▶ SFB 1177: Molekulare und funktionale Charakterisierung der selektiven Autophagie
- ▶ SFB TRR 23: Vaskuläre Differenzierung und Remodellierung
- ▶ SFB TRR 49: Systeme kondensierter Materie mit variablen Vielteilchenwechselwirkungen

Große BMBF-Verbundprojekte

- ▶ Afrikas Asiatische Optionen (AFRASO)
- ▶ Standort Frankfurt des Deutschen Zentrums für Herz-Kreislauf-Forschung (DZHK)
- ▶ Deutsches Konsortium für Translationale Krebsforschung (DKTK)
- ▶ Centrum für Digitale Forschung in den Geistes-, Sozial- und Bildungswissenschaften (CEDIFOR)
- ▶ Zentrum für Islamische Studien (ZEFIS)

LOEWE-Zentren

- ▶ Helmholtz International Center for the Facility for Antiproton and Ion Research (HIC for FAIR)
- ▶ Sustainable Architecture for Finance in Europe (SAFE)
- ▶ Zell- und Genterapie (CGT)
- ▶ Translationale Medizin und Pharmakologie (TMP)

Verstetigte LOEWE-Zentren

- ▶ Individual Development and Adaptive Education of Children at Risk (IDeA): ab 01.07.2014 als Teil des DIPF, eines Instituts der Leibniz-Gemeinschaft, verstetigt.
- ▶ Biodiversität und Klima Forschungszentrum (BiK-F): ab 01.01.2015 als Teil der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung, eines Instituts der Leibniz-Gemeinschaft, verstetigt.

LOEWE-Schwerpunkte

- ▶ Außergerichtliche und gerichtliche Konfliktlösung
- ▶ Integrative Pilzforschung (IPF)
- ▶ Ubiquitin-Netzwerke (Ub-Net)
- ▶ Prähistorische Konfliktforschung: Burgen der Bronzezeit zwischen Taunus und Karpaten

Beteiligungen an LOEWE-Schwerpunkten

- ▶ Non-neuronale cholinerge Systeme (Sprecherschaft Uni Gießen)
- ▶ ELCH: Elektronendynamik chiraler Systeme (Sprecherschaft Uni Kassel)
- ▶ Sensors Towards Terahertz: Neuartige Technologien für Life Sciences, Prozess- und Umweltmonitoring (Sprecherschaft TU Darmstadt)
- ▶ SynChemBio: Innovative Synthesechemie für die selektive Modulation biologischer Prozesse (Sprecherschaft Uni Marburg)
- ▶ Medical RNomics: RNA-regulierte Netzwerke bei humanen Erkrankungen (Sprecherschaft Uni Gießen)

Graduiertenkollegs

- ▶ GRK 1576: Wert und Äquivalent – Über Entstehung und Umwandlung von Werten aus archäologischer und ethnologischer Sicht – finanziert durch die DFG
- ▶ GRK 1728: Theologie als Wissenschaft. Formierungsprozesse der Reflexivität von Glaubensstraditionen in historischer und systemischer Analyse – finanziert durch die DFG
- ▶ GRK 1986: Complex Scenarios of Light-Control – finanziert durch die DFG
- ▶ GRK 2016: Nominale Modifikation – finanziert durch die DFG
- ▶ Else Kröner-Fresenius-Graduiertenkolleg Eicosanoid and sphingolipid signalling pathways in inflammation, cancer and vascular diseases – finanziert durch die Else Kröner-Fresenius-Stiftung
- ▶ Promotionsprogramm Translational Research Innovation-Pharma (TRIP) – finanziert durch die Else Kröner-Fresenius-Stiftung

International Max Planck Research Schools

- ▶ Atmospheric Chemistry and Physics
- ▶ Comparative Legal History
- ▶ Neural Circuits
- ▶ Structure and Function of Biological Membranes
- ▶ Heart and Lung Research

Helmholtz-Graduiertenschulen

- ▶ Helmholtz Graduate School for Hadron and Ion Research (HGS-HIRe for FAIR)
- ▶ Quark Matter Studies in Heavy Ion Collisions

Große Projekte der Volkswagen-Stiftung

- ▶ Forschungszentrum Historische Geisteswissenschaften (FZHG)
- ▶ Schreibszene Frankfurt: Poetik, Publizistik und Performanz von Gegenwartsliteratur

Tabelle I**Auf Ebene der Fachbereiche ausgewiesene Drittmittelausgaben pro Kopf
(ProfessorInnen und Junior-ProfessorInnen) 2011–2015**

Nr.	Fachbereich	2011	2012	2013	2014	2015
01	Rechtswissenschaft	100.905	90.540	93.163	92.380	115.312
02	Wirtschaftswissenschaften	133.707	154.958	159.931	125.573	94.058
03	Gesellschaftswissenschaften	122.782	122.401	146.581	147.291	154.624
04	Erziehungswissenschaften	98.216	123.573	108.006	93.593	90.995
05	Psychologie und Sportwissenschaften	144.618	166.458	207.270	178.222	211.101
06	Evangelische Theologie	25.741	50.901	71.836	79.263	98.561
07	Katholische Theologie	56.302	70.026	96.167	108.279	73.683
08	Philosophie und Geschichtswissenschaften	183.901	178.464	218.052	256.236	331.538
09	Sprach- und Kulturwissenschaften	107.817	124.805	142.506	127.546	124.043
10	Neuere Philologien	43.174	57.166	61.019	71.851	85.797
11	Geowissenschaften/Geographie	192.632	245.064	216.672	212.915	246.342
12	Informatik/Mathematik	85.103	94.718	100.001	128.840	107.4331
13	Physik	326.576	357.789	257.687	264.226	292.649
14	Biochemie, Chemie und Pharmazie	374.067	350.895	412.420	415.861	421.128
15	Biowissenschaften	253.543	278.929	237.512	269.569	236.924
16	Medizin	439.710	428.690	401.997	405.274	402.380
	Durchschnitt	164.468	180.961	183.176	186.057	192.910

Tabelle II**Forschungspreise 2011 bis 2015**

Preis	2011	2012	2013	2014	2015
aus der Förderung der DFG					
Gottfried Wilhelm Leibniz-Preis	2	3	4	4	5
Reinhart Koselleck-Projekte	2	3	3	3	2
Emmy Noether-Programm	6	7	10	10	8
Heisenberg-Stipendium	3	4	3	3	5
Heisenberg-Professur	3	2	1	1	1
aus der Förderung der EU					
ERC Advanced-Grant	3	3	3	3	2
ERC Starting Grant	4	6	8	9	10
Consolidator Grant	-	-	-	3	3
ERC Synergy Grant	-	-	-	1	1
aus weiteren Förderprogrammen					
Sofja Kovalevskaja-Preis	1	-	-	-	-
Lichtenbergprofessur (VW-Stiftung)	2	3	3	4	4
Helmholtz-Nachwuchsgruppe	2	3	1	1	1



Förderdauer kann Forschung weiterentwickelt und verstärkt werden, indem Querschnittsthemen bearbeitet, neue Themenfelder entworfen, Schwerpunkte definiert und kreative Fragestellungen in veränderten Personalkonstellationen entwickelt werden.

Im Spannungsfeld von Instituten und Fachbereichen auf der einen sowie neu hinzukommenden Foren, Zentren und Clustern auf der anderen Seite entsteht eine Matrix-Struktur, die eine zentrale Herausforderung gegenwärtiger Hochschulgovernance darstellt (Kap. 5). Die Leitung der Goethe-Universität stellt sich daher der Aufgabe, die unterschiedlichen Interessenlagen und Arbeits- und Förderrhythmen der Forschungseinheiten mit Blick auf das Ganze unserer Institution zu moderieren und zu strukturieren.

Externe Forschungskooperationen

Die Forschung an der Goethe-Universität wird durch ein breites Portfolio erfolgreicher Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehr bereichert (Verzeichnis II, siehe S. 18). Viele der dort leitenden WissenschaftlerInnen sind in der Hauptanstellung ProfessorInnen unserer Fachbereiche. An allen Exzellenzclustern der Goethe-Universität sind Max-Planck-Institute beteiligt, mit denen die Goethe-Univer-

Verzeichnis II

AUSSERUNIVERSITÄRE KOOPERATIONSPARTNER DER GOETHE-UNIVERSITÄT

Institute der Max-Planck-Gesellschaft (MPG)

- › Max-Planck-Institut für Biophysik
- › Max-Planck-Institut für empirische Ästhetik
- › Max-Planck-Institut für europäische Rechtsgeschichte
- › Max-Planck-Institut für Herz- und Lungenforschung
- › Max-Planck-Institut für Hirnforschung
- › Ernst Strüngmann Institute (ESI) for Neuroscience in Cooperation with Max Planck Society

Institute der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)

- › Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
- › Hessische Stiftung für Friedens- und Konfliktforschung (HSFK)
- › Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung (SGN)

Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)

- › BMBF-Gesundheitszentrum Deutsches Konsortium für Translationale Krebsforschung
- › BMBF-Gesundheitszentrum Deutsches Zentrum für Herz-Kreislauf-Forschung
- › Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ)
- › Gesellschaft für Schwerionenforschung (GSI)

Institute der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG)

- › Fraunhofer-Institut für Molekularbiologie und Angewandte Oekologie (Fh-IME)

Institute der Bundesressortforschung

- › Deutscher Wetterdienst (DWD)
- › Paul-Ehrlich-Institut (PEI)

Weitere Institute (Auswahl)

- › Fritz Bauer Institut (FBI)
- › Frobenius-Institut
- › Georg-Speyer-Haus
- › Institut für Geschichte der Arabisch-Islamischen Wissenschaften (IGAIW)
- › Institut für Ländliche Strukturforschung (IfLS)
- › Institut für Sozialforschung (IfS)
- › Institut für sozial-ökologische Forschung in Frankfurt am Main (ISOE)

Tabelle III

Fachbereichsergänzende Einrichtungen für Forschung (per Senatsbeschluss eingerichtete wissenschaftliche Zentren)

Nr.	Name des Zentrums	Beteiligte Fachbereiche
01	Center for Membrane Proteomics (CMP)	Physik; Biochemie, Chemie und Pharmazie; Biowissenschaften; Medizin
02	Cornelia Goethe Centrum für Frauenstudien und die Erforschung der Geschlechterverhältnisse (CGC)	Rechtswissenschaft; Gesellschaftswissenschaften; Erziehungswissenschaften; Sprach- und Kulturwissenschaften; Neuere Philologien
03	Forschungszentrum Historische Geisteswissenschaften (FZHG)	Philosophie und Geschichtswissenschaften, Sprach- und Kulturwissenschaften; Neuere Philologien; Evangelische Theologie; Rechtswissenschaft
04	Frankfurt MathFinance Institute (FMFI)	Wirtschaftswissenschaften; Informatik/Mathematik
05	Institute for Monetary and Financial Stability (IMFS)	Rechtswissenschaft; Wirtschaftswissenschaften
06	Institut für Religionsphilosophische Forschung (IRF)	Evangelische Theologie; Katholische Theologie; Philosophie und Geschichtswissenschaften
07	Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK)	Gesellschaftswissenschaften; Geowissenschaften/Geographie
08	Interdisciplinary Center for Neuroscience Frankfurt (IZN)	Psychologie und Sportwissenschaften; Informatik/Mathematik; Physik; Biochemie, Chemie und Pharmazie; Biowissenschaften; Medizin; externe Partner
09	Interdisziplinäres Zentrum für Ostasienstudien (IZO)	Rechtswissenschaft; Wirtschaftswissenschaften; Gesellschaftswissenschaften; Sprach- und Kulturwissenschaften
10	Wilhelm Merton-Zentrum für Europäische Integration und Internationale Wirtschaftsordnung	Rechtswissenschaft; Wirtschaftswissenschaften
11	Zentrum für Arzneimittelforschung, Entwicklung und Sicherheit (ZAFES)	Biochemie, Chemie und Pharmazie; Medizin
12	Zentrum für Interdisziplinäre Afrikaforschung (ZIAF)	Wirtschaftswissenschaften; Gesellschaftswissenschaften; Philosophie und Geschichtswissenschaften; Sprach- und Kulturwissenschaften; Neuere Philologien; Geowissenschaften/Geographie; Biowissenschaften
13	Zentrum für Islamische Studien (ZEFIS)	Erziehungswissenschaften; Sprach- und Kulturwissenschaften; Universität Gießen: Geschichts- und Kulturwissenschaften
14	Zentrum für Nordamerika-Forschung (ZENAF)	Gesellschaftswissenschaften; Neuere Philologien
15	Frankfurt Center of Cell- and Gene Therapy (FCGT)	Medizin
16	Center for Scientific Computing (CSC)	Geowissenschaften/Geographie; Informatik/Mathematik; Physik; Biowissenschaften

sität auch in fünf International Max Planck Research Schools (IMPRS) zusammenarbeitet. Mit Zentren der Helmholtz-Gemeinschaft wie der *Gesellschaft für Schwerionenforschung (GSI)* unterhält die Goethe-Universität das LOEWE-Zentrum *HIC for FAIR* und eine Graduiertenschule. Mit anderen Helmholtz-Zentren ist sie durch die vom Bund geförderten Deutschen Zentren der Gesundheitsforschung verbunden. Die von der Goethe-Universität über mehrere Jahre gemeinsam mit Instituten der Leibniz-Gemeinschaft betriebenen LOEWE-Zentren *Individual Development and Adaptive Education of Children at Risk (IDeA)* und *Biodiversität und Klima Forschungszentrum (BiK-F)* sind inzwischen als Bestandteile des *Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)* bzw. der *Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung*

(SGN) verstetigt. Mit der Fraunhofer-Gesellschaft unterhält die Goethe-Universität das LOEWE-Zentrum *Translationale Medizin und Pharmakologie (TMP)* sowie die gleichnamige Projektgruppe. Über diese Kooperationen hinaus ist das Spektrum der affilierten Institutionen wesentlich erweitert und erneuert worden.

Die RMU-Allianz zwischen Frankfurt, Darmstadt und Mainz, die den ersten länderübergreifenden Universitätsverbund in Deutschland darstellt, bietet weitere Möglichkeiten der Verdichtung von Forschungsaktivitäten. Mit ihr entsteht ein verkehrstechnisch sehr gut erschlossener gemeinsamer Forschungsraum, in dem die drei beteiligten Universitäten gemeinsam planen, Stärken bündeln und Defizite ausgleichen können.

Als wichtiger erster Schritt einer abgestimmten Forschungsplanung wurde ein gemeinsam finanzierter Initiativfonds eingerichtet, durch den regionale Verbundprojekte nach Beratung durch den RMU-Forschungsrat (s. u.) im Umfang von bis zu 100.000 Euro pro Jahr angefordert werden können. Perspektivisch sind die RMU offen für weitere hessische Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und andere Partner. Mitgliedschaft manifestiert sich in der Mitarbeit an konkreten Projekten.

All dies zeigt, dass es sich für die Goethe-Universität unter den gegenwärtigen wissenschaftspolitischen und finanziellen Rahmenbedingungen des deutschen Hochschulsystems bewährt hat, auf flexibel und zugleich zuverlässig gestaltete Kooperationen im Innern und über die Grenzen der Institution hinweg zu setzen. Die für Forschung in komplexen Konfigurationen notwendige kritische Masse entsteht, wenn Monofinanzierung vermieden und Mittel zügig und nachvollziehbar bewegt werden können; wenn Schwerpunkte so klar und transparent begründet werden, dass interne Konkurrenzen nicht motivationshindernd wirken.

Berufungen

Ein weiterer wesentlicher Indikator für die Forschungsstärke der Goethe-Universität sind ihre in den letzten Jahren gestiegenen Erfolge bei der Gewinnung hervorragender WissenschaftlerInnen sowie bei den Bemühungen, diese an der Universität zu halten. Wir haben unsere Flexibilität als Stiftungsuniversität – u. a. im Rahmen der Einwerbung zusätzlicher, vielfach privater Finanzquellen – für die Berufungspolitik bereits erfolgreich nutzen können. Dies zeigt sich an der hohen Zahl von Auslandsberufungen (2011 bis 2015 Schwankung zwischen 23 und 39 Prozent), den erfolgreichen Bleibeverhandlungen und den Berufungen von Frauen.

Zwar verlassen überproportional viele Frauen beim Übergang von der Promotions- in die Postdoktorandenphase die Universität, und noch weniger Frauen bekleiden Professuren (24 Prozent) und Führungspositionen in der Forschung. Allerdings sind rund ein Drittel der in den letzten Jahren an die Goethe-Universität Berufenen Frauen, und die Frauenanteile im Präsidium (50 Prozent) und im Hochschulrat (über ein Drittel) haben sich vergrößert. Etablierte Instrumente, um personelle Verluste in diesem Bereich

Tabelle IV

Berufungs- und Bleibestatistik

Berufungen		2011	2012	2013	2014	2015
im angegebenen Jahr vorgelegte Berufungslisten	Gesamt	52	49	58	38	36
im angegebenen Jahr ausgesprochene Rufe/Einladungen ¹	Gesamt	76	66	56	45	44
angenommene Rufe ²	Gesamt	39	50	44	33	32
	davon Frauen	11 (28 %)	12 (24 %)	15 (34 %)	12 (36 %)	16 (50 %)
angenommene Rufe von Platz 1 bzw. unico loco-Platzierungen	Gesamt	32	35	37	26	27
	davon Frauen	10	7	15	11	15
angenommene, zunächst befristete Erstrufe (W2+W3) ³	Gesamt	14	13	7	10	11
	davon Frauen	1	4	2	6	3
abgelehnte Rufe ⁴	Gesamt	20	25	13	15	12
		4	6	5	3	4
Auslandsberufungen		2011	2012	2013	2014	2015
Auslandsberufungen gesamt		9 (23 %)	13 (26 %)	17 (39 %)	9 (28 %)	9 (28 %)
davon Rückberufungen aus dem Ausland		5	10	6	5	3
Berufungen ausländischer WissenschaftlerInnen von deutschen Einrichtungen (werden nicht als Auslandsberufung erfasst)		6	4	6	3	1

1 Die Anzahl der ausgesprochenen Rufe entspricht nicht der Anzahl der Berufungsverfahren (offene Professuren), da pro Verfahren mehr als ein Ruf ausgesprochen werden kann.

2 Rufe, die im Berichtszeitraum angenommen oder abgelehnt wurden, können im Vorjahr ausgesprochen worden sein.

3 Ab 2010 werden gem. § 61, Abs. 7 HHG Erstrufe auf Probe ausgesprochen (zunächst befristet auf 3 Jahre, bei einem Konkurrenzruf kann davon abgesehen werden).

4 Ablehnungsgründe 2015: In 10 Fällen (83 %) wurde der Ruf wegen eines besseren Alternativangebots (Konkurrenz- oder Bleibeangebots) abgelehnt, private oder sonstige Gründe wurden in 3 Fällen (25 %) genannt (bei Mehrfachnennungen wurden alle Ablehnungsgründe berücksichtigt).

Einschließlich der noch offenen Verfahren aus 2014 wurden 55 Berufungsverfahren bearbeitet.

Bleibeverhandlungen	2011	2012	2013	2014	2015
Gesamt ¹	22	22	19	17	13
erfolgreich abgeschlossen (Bleibvereinbarung)	14	16	12	12	8
ohne Erfolg abgeschlossen (Wegberufung)	6	4	2	2	3
zum Stichtag noch offene Verfahren ins Folgejahr übertragen	2	2	5	3	2
4 von 8 abgeschlossenen Bleibeverhandlungen waren 2015 mit der Übertragung eines höheren Amtes verbunden. Es wurden 10 ProfessorInnen ohne Bleibeverhandlung wegberufen. Zudem wurden aufgrund externer Angebote 6 Ergänzungsverhandlungen geführt und erfolgreich abgeschlossen.					

1 Zum Stichtag noch offene Verfahren werden ins Folgejahr übertragen.

zu minimieren, sind die gezielte Karriereförderung von Wissenschaftlerinnen in der frühen Berufsphase durch Mentoring-, Trainings- und Coaching-Angebote sowie vielfältige Serviceangebote, die WissenschaftlerInnen bei der Vereinbarung von Beruf und Familie unterstützen, wie insbesondere reguläre und flexible Kinderbetreuungsangebote. Forschungsverbünde werden durch maßgeschneiderte Gleichstellungskonzepte unterstützt. Ergänzt werden diese Angebote durch die Sensibilisierung von Führungskräften in der Forschung für Chancengleichheit und Diversität.

Die berufungsbasierte Weiterentwicklung von Forschungsschwerpunkten ist insbesondere auch Gegenstand der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen. Um in diesem Kontext die Berufungserfolge zu steigern, wurden über die Berufungssatzung Verfahren implementiert, die es erlauben, mit Individuen, Instituten und Fachbereichen Berufungswünsche und -möglichkeiten längerfristig und strategischer zu planen.²

Forschungsschwerpunkte und -strategie

Auf der Basis zukunftsweisender Berufungen, erfolgreicher Drittmittelwerbungen in wettbewerblichen Verfahren und synergiestiftenden internen und externen Kooperationen haben sich an der Goethe-Universität folgende profilprägende Themenfelder als Motoren wissenschaftlicher Forschungsstärke bewährt: Biodiversitäts- und Klimaforschung, Empirische Bildungsforschung, Finanzmärkte und Geldpolitik, Herausbildung Normativer Ordnungen, Herz-Kreislauf-Forschung, Makromolekulare Komplexe, Neurowissenschaften, Onkologie, Schwerionenforschung, Translationale Medizin und Pharmakologie. Diese Bestandsaufnahme dokumentiert bisher erbrachte Forschungsleistungen. Eine erfolgreiche Forschungsstrategie erfordert es zugleich, aus beobachteten Stärken und Schwächen umsetzbare Strukturen und Prozesse zur Unterstützung der zukünftigen Entwicklung unserer Universität abzuleiten.

Im Jahr 2015 wurde an der Goethe-Universität ein Forschungsrat eingerichtet. Als ExpertInnenkreis unterstützt er die Hochschulleitung fachlich beratend in Fragen der Strukturentwicklung der Forschung, bei der Qualitätsentwicklung von Anträgen auf drittmittelgeförderte strukturwirksame Verbundvorhaben und im Rahmen der internen Forschungsförderung. Seine Mitglieder setzen sich aus SpitzenforscherInnen der Goethe-Universität und verbundener außeruniversitärer Partnereinrichtungen in Frankfurt zusammen und repräsentieren sowohl die wissenschaftliche Exzellenz an der Goethe-Universität als auch die großen Fachsektionen Natur- und Lebenswissenschaften, Geisteswissenschaften, Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie Medizin. Die Mitglieder werden durch die Präsidentin für zunächst zwei Jahre berufen. Der Forschungsrat informiert den Senat und die Hochschulöffentlichkeit regelmäßig über sein Arbeitsprogramm, Ergebnisse und ggf. Stellungnahmen. Ergänzend haben die RMU den aus Mitgliedern der drei jeweiligen Forschungsräte bestehenden

² Satzung zur Durchführung von Berufungsverfahren an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main: www.uni-frankfurt.de/57607954/_00_-20150727-Berufungssatzung.pdf

RMU-Forschungsrat etabliert, der die drei Präsidien in der internen Forschungsförderung der RMU berät (s. o.).

In Zusammenarbeit mit dem Forschungsrat wurde im Sommer 2015 ein neues Verfahren zur Identifikation und Weiterentwicklung potentiell erfolgversprechender Forschungsthemen sowie zur Qualitätssicherung und -steigerung angestoßen: Im Rahmen des „Green Paper“-Prozesses waren die WissenschaftlerInnen der Universität eingeladen, potentiell profilbildende Forschungsprojekte zu skizzieren – auch mit Blick auf die Vorbereitung auf die dritte Exzellenzinitiative. Die Analyse der eingereichten „Green Papers“ zeigt eine große Vielfalt neuer Themen. Mit beratender Unterstützung durch den Forschungsrat wird das Präsidium die besonders viel versprechenden Initiativen bei der Antragstellung für ein strukturbildendes Verbundvorhaben begleiten.

Neben der Ausschreibung interner Wettbewerbe werden neue Forschungsthemen durch Instrumente der strategischen Forschungsförderung unterstützt. Zu diesen gehören u. a. eine aktive und transparente Berufungspolitik, der Förderfonds Verbundprojekte sowie eine anteilige Finanzierung erweiterter Grundausrüstungsbedarfe und apparativer Ausstattung für die Spitzenforschung bei Verbundprojekten (insb. SFBs).

WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase

Die Goethe-Universität begreift sich als Vorreiterin, WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase, d. h. Promovierende und PostdoktorandInnen auf Qualifikationsstellen, in ihrer Eigenständigkeit und Kreativität zu fördern und ihnen gleichzeitig eine große Bandbreite attraktiver Karriereperspektiven zu eröffnen. Mit diesem Ziel hat sie in den letzten Jahren bereits auf verschiedenen Ebenen Strukturen zur Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase auf den verschiedenen Karrierestufen geschaffen. Die *Goethe Graduate Academy (GRADE)* wurde als Plattform für strukturierte Promotionsprogramme sowie Individualpromovierende etabliert; das Programm *NachwuchswissenschaftlerInnen im Fokus* für promovierte WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase wurde aufgebaut; die hessenweiten Mentoring-Programme für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase *SciMento* und *ProProfessur* wurden zu einem neuen Programm *Mentoring Hessen* ausgebaut; und eine aktive Unterstützung für Beantragende von Graduiertenkollegs wurde etabliert.

Im Programm *NachwuchswissenschaftlerInnen im Fokus* wurden vier Förderlinien eingeführt: In den Linien A bis C (early career researchers; experienced researchers; independent research group leaders) werden promovierte WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase beim Aufbau ihrer Forschungsunabhängigkeit unterstützt; die Linie D (career development) widmet sich der Qualifikation und Karriereentwicklung der WissenschaftlerInnen. Begleitend werden Beratungsangebote vorgehalten und Informationstage durchgeführt, z. B. zur Wissenschaftsförderung unter Beteiligung verschiedener Fördereinrichtungen (DFG, EU, Stiftungen), Karrieremessen zu Perspektiven außerhalb der Universität oder zur Zusammenarbeit mit Firmen.





Um der frühen Berufsphase sowie der Qualifikation von WissenschaftlerInnen einen gleichzeitig orientierenden und unterstützenden Rahmen zu geben, der auch dazu dienen soll, sowohl den WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase als auch ihren BetreuerInnen und MentorInnen Planungssicherheit auf der Grundlage definierter Rechte und Pflichten zu verschaffen, wurden in den vergangenen Jahren auf Universitäts- und Landesebene eine Reihe regulierender Dokumente verabschiedet. Hierzu gehören die Rahmenpromotionsordnung der Goethe-Universität³, die Tenure-Track-Richtlinie der Goethe-Universität⁴ und die Leitlinien der Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten für Qualitätsstandards für Promotionsverfahren sowie für kooperative Promotionsverfahren.⁵ Um den spezifischen Bedarfen der WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase zukünftig noch besser gerecht werden zu können, wurde 2013 eine universitätsweite Promovierenden- und Betreuendenbefragung durchgeführt.

Internationalisierung

Eine offene Forschungsuniversität wird durch den Austausch mit qualifizierten internationalen WissenschaftlerInnen bereichert. Um die besten Köpfe zu gewinnen, ist die Berufsstrategie der Goethe-Universität international ausgerichtet. Nicht nur bei den Auslandsberufungen (s. o.), sondern auch im Hinblick auf aus dem Ausland kommende WissenschaftlerInnen, die nicht in der Berufungsstatistik erfasst sind, konnten in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte erzielt werden. Deren Zahl stieg von 87 in 2012/13 auf 240 für 2014/15. Was GastwissenschaftlerInnen aus dem Ausland angeht, zeigt sich insbesondere bei der Entwicklung der Zahl der Incoming-Humboldt-StipendiatInnen ein positives Bild: Lag die Goethe-Universität 2012 beim ungewichteten Ranking noch auf Platz 13, so hat sich diese Platzierung im Ranking von 2014 auf 10 verbessert. Dieser Anstieg spiegelt sich auch in erheblich gestiegenen Betreuungszahlen des *Goethe Welcome Center* wider. Zur internationalen Strahlkraft der Goethe-Universität tragen ihre Forschungs Kooperationen mit Partneruniversitäten bei. Seit Beginn der DAAD-Förderung der Strategischen Partnerschaften 2013 konnten 35 Forschungsprojekte von WissenschaftlerInnen der Goethe-Universität mit einer der fünf strategischen Partneruniversitäten University of Birmingham, University of Toronto, Tel Aviv University, University of Pennsylvania und Univerzita Karlova in Prag finanziert werden, die sich über dreizehn unserer sechzehn Fachbereiche erstreckten. Bei diesen strategisch ausgewählten Partneruniversitäten handelt es sich um forschungsorientierte Hochschulen mit einem der Goethe-Universität vergleichbaren Größen- und Fächerprofil. Diesen Partnerschaften liegen langjährige Forschungs Kooperationen zugrunde, wie z. B. mit dem *Kantor Research Center for Tolerance and its*

³ Allgemeine Bestimmungen für die Promotionsordnungen der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main: www.uni-frankfurt.de/51481356/20121211_UniReport.pdf

⁴ Richtlinie zur Verdauerung mit Karriereaufstieg von Professuren im Rahmen von Tenure-Track-Verfahren. Genehmigt gem. Beschluss des Präsidiums vom 25.11.2014: www.uni-frankfurt.de/54929685/Tenure-Track-Richtlinie_2014-12-10.pdf

⁵ Qualitätsstandards für Promotionsverfahren an den Universitäten in Hessen: www.uni-kassel.de/uni/uploads/media/Anlage_Qualitaetsstandards.pdf

Tabelle V**Allgemeine Infrastrukturen**

Infrastruktur	Aufgaben
Hochschulrechenzentrum (HRZ)	IT-Supportstrukturen, IT-Lizenzmanagement, Organisation der Forschungsprimärdatenspeicherung
Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg	Literaturversorgung, Forschungsprojekte wie Habermas-Vorlass und Senckenberg-Tagebücher
Wissenschaftliche Werkstätten	Produktion und Erhalt von Forschungsgeräten
Schülerlabore	praktische schulpädagogische Forschung
Wissenschaftsgarten	Pflanzenanzucht, Langzeitstudien
Tierzuchtanlagen	Tierzucht, Langzeitstudien
Sammlungen	Erhalten und Zugänglichmachen von Objekten

Challenges der Universität Tel Aviv und mit der *Wharton Business School* der University of Pennsylvania. Schließlich sind diese Projekte mit Städtepartnerschaften der Stadt Frankfurt zu der Heimatstadt der jeweiligen Partneruniversität unterlegt und unterstützen somit die enge Verbindung zur Stadt.

Forschungsinfrastrukturen

Hochtechnologie-Infrastrukturen an der Goethe-Universität sind spezialisierte Anlagen für die Bedarfe international sichtbarer Spitzenforschung. Sie sind notwendig, um Forschung technologisch und inhaltlich auf höchstem Niveau durchzuführen, und erfordern aufgrund des technologischen Anspruchs intensive Betreuung. Die Goethe-Universität betreibt Hochtechnologie-Infrastrukturen eigenverantwortlich oder in Partnerschaft mit benachbarten Wissenschaftseinrichtungen in den Forschungsgebieten Schwerionenphysik (*Gesellschaft für Schwerionenforschung GSI, Facility for Antiproton and Ion Research FAIR, Giersch Science Center, Stern-Gerlach-Zentrum*), Magnetresonanztomographie (*Zentrum für biomolekulare magnetische Resonanztomographie BMRZ*), Green IT (*LOEWE-CSC*) und eHumanities (*Centrum für Digitale Forschung in den Geistes-, Sozial- und Bildungswissenschaften CEDIFOR*).

Allgemeine Infrastrukturen (Tabelle V) sind zentrale oder semizentrale Einrichtungen zur Unterstützung von Forschung und Lehre und sollen in Zukunft auf Basis von Nutzerordnungen allen Mitgliedern der Goethe-Universität offenstehen. Sie sind von übergeordnetem Interesse und können zentrale Einheiten, Sammlungen oder Aktivitäten sein.

2.3 Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für Forschung – Ermöglichen, Anerkennen, Nutzen

Um die Forschung in der Breite wie in der Spitze zu fördern, orientieren wir uns an der Trias Freiräume ermöglichen, Rückenwind geben und Leistung anerkennen. Dazu werden wir die Forschungsgovernance der Goethe-Universität zukunftsweisend weiterent-

wickeln. Dies umfasst die Forschungsstrategie und die Entwicklung von Forschungsschwerpunkten, die Forschungsorganisation, Anreizstrukturen und die Weiterentwicklung der Verwaltungseinheiten zu unterstützenden Service-Einrichtungen (Kap. 5).

Um die Unterstützung der Forschungsaktivitäten in den kommenden fünf Jahren zu gewährleisten und zu verbessern, setzt sich die Goethe-Universität folgende Ziele:

- ▶ Unterstützung der intrinsischen Motivation und der freien Entfaltung der Forschenden
- ▶ Kontinuierliche Re-Definition des Forschungsprofils auf Grundlage geeigneter Strukturen und geordneter Verfahren, die unproduktive Evaluationsschleifen vermeidet
- ▶ Entwicklung weiterer Exzellenzschwerpunkte
- ▶ Ausbau des Forschungsservices
- ▶ Gewinnung engagierter WissenschaftlerInnen
- ▶ Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase in ihrer Eigenständigkeit und Kreativität
- ▶ Erweiterung des Pools an guten Ideen und Expertisen durch verstärkte Internationalisierung
- ▶ Weiterentwicklung schwerpunktadäquater Forschungsinfrastrukturen

In folgenden Feldern will die Goethe-Universität innerhalb ihrer Forschungsstrategie Rahmenbedingungen weiterentwickeln und verbessern, um die genannten Ziele zu erreichen:

Forschungsstrategie: Strukturen und Verfahren

Der „Green Paper“-Prozess soll zu einem periodisch durchgeführten Verfahren weiterentwickelt werden, mit dem über interne Ausschreibungen gute Forschungsideen der WissenschaftlerInnen der Goethe-Universität und neu entstehende Forschungsfelder identifiziert werden. Diese Initiativen werden durch die interne Forschungsförderung auf dem Weg zur Antragsreife flexibel und bedarfsorientiert finanziell gefördert. Größere Verbundinitiativen werden durch „ProjektpatInnen“ aus dem Forschungsrat strategisch mit dem Ziel begleitet, sie bei der Wahl passender Förderformate (DFG, BMBF, EU, LOEWE) zu unterstützen und zum Antragserfolg zu führen.

Das Präsidium wird die Forschungsförderung neu profilieren: Es wird einerseits die bereits bestehende Unterstützung für Verbundprojekte (Kap. 2.2) weiterentwickeln und darüber hinaus einen Impuls- und Vernetzungsfonds etablieren, aus dem gezielt neue und „mutige“ Initiativen einer zukunftsorientierten Profilentwicklung gefördert werden. Zur Stärkung der institutionellen Erneuerungsfähigkeit wird die Goethe-Uni-

versität ihre Forschungsgovernance einschließlich des Zusammenwirkens der Gremien gezielt weiterentwickeln (Kap. 5).

Forschungsservice

An der Goethe-Universität bekennen sich viele ambitionierte Forschende gerade auch zu Zielen, die zur Verwirklichung von Spitzenforschung beitragen. Selbstverständlich müssen bei uns alle WissenschaftlerInnen Raum und Unterstützung zu ihrer optimalen Entfaltung bekommen. Ihre Forschungsstärke wird auch unter dem Aspekt der zunehmenden Notwendigkeit, Drittmittel einzuwerben, gewürdigt. Letztere stärken in hohem Maße auch die forschungsorientierte Lehre (Kap. 3).

Um die Forschungsunterstützung auszubauen und organisatorisch zu optimieren, wird die Goethe-Universität in den kommenden Jahren den Forschungsservice ausbauen: Die Strukturentwicklung wird durch die Abteilung Forschung und Nachwuchs (FuN) unterstützt. FuN organisiert die Prozesse der internen Qualitätssicherung und den Einsatz der Instrumente der strategischen Forschungsentwicklung. Das Research Service Center (RSC) unterstützt den operativen Projektzyklus von der Information über Antragsprogramme, Unterstützung bei der Antragstellung bis hin zur administrativen Abwicklung von Drittmittelprojekten.

Berufungsstrategie

Eine vorausschauende und transparente Berufungsstrategie zählt zu den entscheidenden Voraussetzungen für das Halten und die Rekrutierung engagierter und erfolgreicher WissenschaftlerInnen und damit für eine erfolgreiche Entwicklung unserer Universität. Im Rahmen dieser Strategie nutzt die Goethe-Universität verstärkt ihre Freiheit in der Verfahrens- und Konditionengestaltung, um insbesondere hervorragende Wissenschaftlerinnen und internationale Forschende zu gewinnen. Die Zielvereinbarungsprozesse mit den Fachbereichen werden um ein „Green Paper“-Verfahren zur strategischen Ausrichtung der jeweils in den nächsten fünf Jahren zu besetzenden Professuren ergänzt. Wir sind uns dabei des Zielkonflikts zwischen Kontinuität und der Besetzung neuer Forschungsthemen bewusst. Finanziell unterfüttert wird die Berufungsstrategie durch den Aufbau eines Berufungs- und Bleibefonds bis 2019.

WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase

Die Zielvision der Goethe-Universität sieht aufeinander aufbauende, kohärente und sich ergänzende Förderstrukturen für alle promovierenden und promovierten WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase vor. Ein entsprechendes Konzept wird derzeit in einem universitätsweiten Diskurs erarbeitet, soll bis Ende 2016 finalisiert und ab dem Wintersemester 2016/17 umgesetzt werden. In diesem Kontext soll die Graduiertenplattform *GRADE* zu einer für alle promovierenden und promovierten WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase offenen Unterstützungsstruktur weiterentwickelt werden, indem die Angebote für Promovierende und PostdoktorandInnen hier integriert und zielgruppenorientiert ausgerichtet werden.



Der klassische einspurige Karrierepfad ist nicht mehr zeitgemäß. Wir begreifen Karrieren als Kombination verschiedener Entwicklungserfahrungen und -wege. WissenschaftlerInnen am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn sollen an der Goethe-Universität verstärkt die Möglichkeit haben, sich über vielfältige Karrierewege inner- und außerhalb der Universität zu informieren und zu qualifizieren. Um dies zu erreichen, werden wir die Rahmenbedingungen für die WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase an ihre Qualifizierungsziele anpassen und setzen dabei – unter Berücksichtigung von Transparenz, Verlässlichkeit und Familienfreundlichkeit – auf die Stärkung folgender Handlungsfelder: Möglichkeiten der eigenen Potentialanalyse stärken, potential- und berufszielorientierte Entwicklungsmöglichkeiten ausbauen, Freiräume für das Erreichen von Qualifizierungszielen schaffen, transparente und fachkulturspezifische Informationen über Karrierewege, erforderliche Leistungsprofile und individuelle Förderoptionen bereitstellen, Netzwerke und Anlaufstellen zur Kontakt- und Erfahrungsvermittlung (auch außerhalb der Universität) aufbauen sowie die Qualifizierung für andere Berufsfelder unterstützen.

Die Schaffung eines kreativen, chancengerechten, diversitätsorientierten und attraktiven Umfelds für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase erfordert eine Kultur der Wertschätzung und der Förderung von früher Eigenständigkeit und Eigenverantwortung sowie Interessenvertretung. Um dies zu erreichen, wird die Goethe-Universität sie an universitätsweiten Diskursen und Qualitätsmanagement-Prozessen betei-

ligen, Interessenvertretungsstrukturen weiter ausbauen, Tenure-Track-Möglichkeiten und Dual-Career-Optionen verstärkt unterstützen, Freistellungs- und Wiedereinstiegs-möglichkeiten erweitern sowie neue attraktive Stellenformate in allen Tätigkeitsfeldern der Universität entwickeln. Um die Partizipation der WissenschaftlerInnen zu stärken, befindet sich die Goethe-Universität in der Formalisierung des Promovierendenkonvents. Dessen Governancestruktur soll 2016 festgelegt werden, und der Konvent soll zum Wintersemester 2016/17 seine Arbeit offiziell aufnehmen. Parallel dazu soll eine Vertretung von befristet angestellten promovierten WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase eingerichtet werden.

Die Goethe-Universität wird ein Qualitätsmanagement ihrer Angebote und Strukturen für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase aufbauen und bekennt sich dabei zu den *Leitlinien der Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten (KHU) zur Gestaltung der Postdoc-Phase an den hessischen Universitäten, den Leitlinien für die Betreuung von Promotionen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität* auf zentraler und auf Fachbereichsebene und zur Etablierung und Umsetzung universitätsweiter Kodizes für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase und für gute Arbeit in der Wissenschaft. Voraussetzung für ein effizientes Chancenmanagement ist die zentrale Erfassung von Promovierenden und PostdoktorandInnen, die im geplanten Forschungsinformationssystem realisiert werden soll.

Geschlechtergerechtigkeit und Diversity in der Forschung

Die Goethe-Universität wird konsequent weiter am Wandel hin zu einer gender- und diversitätssensiblen Wissenschaftskultur arbeiten und die Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen abbauen. So werden die Qualitätskriterien der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG zukünftig bei allen angestrebten Personalmaßnahmen für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase Anwendung finden; bei der Besetzung von Tenure-Track-Professuren, Postdoc- und Dauerstellen orientiert sich die Goethe-Universität am Kaskadenmodell. Die konkreten Zielwerte für die Universität und die Fachbereiche werden im *Zentralen Aktionsplan Chancengleichheit (2017–2022)* festgelegt. Ein neuer *Leitfaden für „Aktive Rekrutierung“* wird entwickelt, und bei Berufungen wird die 2015 von allen hessischen Hochschulen verabschiedete *Vereinbarung zu hessenweiten Qualitätskriterien in Berufungsverfahren umgesetzt*.

Die Mentoringprogramme der hessischen Hochschulen zur Förderung von Karrierewegen für Wissenschaftlerinnen aller Qualifikationsstufen werden ab 2016 zusammengeführt. Damit können mehr flexible Module zur Karriereförderung inner- und außerhalb der Universitäten eingeführt und es kann schneller auf konkrete Bedarfe reagiert werden. Die Goethe-Universität wird sich in den kommenden Jahren darauf konzentrieren, noch mehr auf die Fachkulturen abgestimmte Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, mit denen hochqualifizierte Frauen und Angehörige anderer unterrepräsentierter Gruppen darin unterstützt werden können, kontinuierlich erfolgreich in Drittmittelwerbung, Forschung und Leitung von großen Verbundprojekten zu sein.

Die kritische Reflexion von Gender und Heterogenität in Forschung und Lehre ist durch die feste Verankerung von Geschlechter- und Migrationsforschung sowie auch auf andere Diversitätsdimensionen bezogene Forschung im gesellschafts- und geisteswissenschaftlichen Forschungsprofil der Goethe-Universität gewährleistet und wird weiter unterstützt.

Internationalisierung

Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn baut auf einer grenzüberschreitenden Kommunikation und internationalen Mobilität auf. Zur Schärfung ihres internationalen Profils wird die Goethe-Universität am HRK-Audit *Internationalisierung der Hochschulen* teilnehmen und im Zuge dessen bereits implementierte Internationalisierungsmaßnahmen gezielt weiterentwickeln.

Wir sind überzeugt, dass auch in den nächsten Jahren die Zahl und der Anteil der Berufungen aus dem Ausland weiter steigen werden. Dies werden wir mit Hilfe bewährter Prozesse zur Identifizierung und Gewinnung geeigneter KandidatInnen weiterhin unterstützen. Diese Rekrutierungen können nur erfolgreich sein, wenn die Neuberufenen und internationalen GastwissenschaftlerInnen Anlaufstellen finden (z. B. *Goethe Welcome Center*), die sie bei der Eingewöhnung in ihr neues Umfeld gezielt unterstützen. Die Universität wird in Zukunft noch enger mit der Frankfurter Ausländerbehörde zusammenarbeiten, um GastwissenschaftlerInnen und neuen KollegInnen aus dem Ausland eine reibungslose Abwicklung aufenthaltsrechtlicher Fragen zu ermöglichen. Neu in den Blick genommen werden muss die Betreuung internationaler Alumni.

GastwissenschaftlerInnen können einen wichtigen Beitrag zur Lehr- und Forschungsgemeinschaft unserer Universität leisten. Um neben Individualkooperationen auch größere internationale Verbünde zu ermöglichen, wird die Goethe-Universität ihr globales Partnerportfolio pflegen und die Zusammenarbeit mit den strategischen internationalen Partneruniversitäten, mit regional verankerten Partnergruppen sowie mit fachbereichs- und arbeitsgruppenspezifischen Partnern weiter fördern. Zu diesem Zweck werden wir in einem ersten Schritt die an der Goethe-Universität gepflegten Kooperationen unter Einbeziehung der die Kooperationen tragenden WissenschaftlerInnen sichtbar machen. Als Vernetzungsort für internationale Kooperationen soll das Verbindungsbüro der Goethe-Universität in Brüssel künftig stärker genutzt werden. Von Gastdozenturen im Rahmen des *International-Campus-Programms* soll noch intensiver fachbereichsübergreifend Gebrauch gemacht werden. Die erfolgreich bis 2018 verlängerte DAAD-Förderung der Strategischen Partnerschaften soll auf der Grundlage von universitätsweiten Ausschreibungen gezielt unterstützt werden.

Begleitend hierzu werden die Einwerbung von Fellowships, die Einrichtung von Gastprofessuren sowie die Durchführung globaler Konferenzen und internationaler Workshops anderer Geldgeber unterstützt. Gerade diese Veranstaltungsformate sind oft auf interdisziplinäres Zusammenwirken angelegt, das im Hinblick auf andere Fä-

cherkulturen im Ausland hilft, eine fruchtbare internationale Forschungskooperation zu ermöglichen. Hierfür ist die Goethe-Universität mit ihrem interdisziplinären Profil prädestiniert. Ein Anknüpfungspunkt ist das interdisziplinäre *Forschungskolleg Humanwissenschaften (FKH)*, wo bereits heute hiesige WissenschaftlerInnen gemeinsam mit ForscherInnen aus aller Welt an aktuellen Fragestellungen arbeiten. Ein neues Programm zur Finanzierung weiterer Fellows im Rahmen der strategischen Forschungsentwicklung wird implementiert. Die Fellows werden noch stärker in eine fächerübergreifende internationale Diskussion der Forschenden an der Goethe-Universität einbezogen. Von den genannten Workshops sollen insbesondere auch die WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase profitieren, da sie ihnen erste Schritte zu einem internationalen Netzwerk eröffnen können. Dies gilt ebenfalls für den Ausbau von Cotutelle-Verfahren im Bereich der Promotion.

Forschungsinfrastruktur

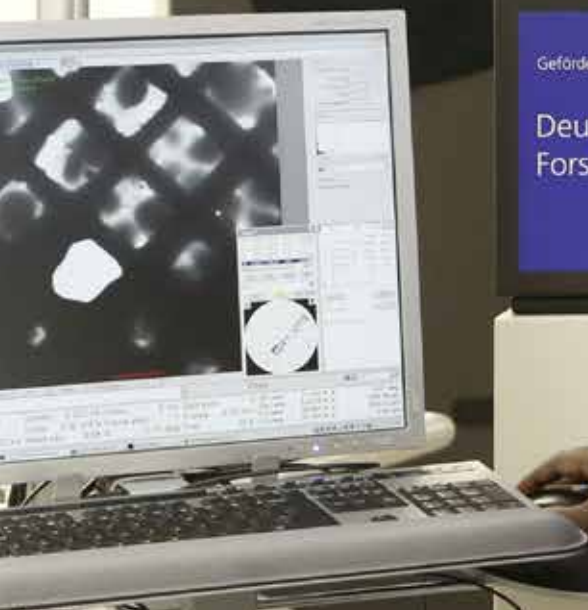
Die Goethe-Universität setzt sich zum Ziel, die für die Bedarfe ihrer unter Kapitel 2.2 genannten profilprägenden Themenfelder notwendige Forschungsinfrastruktur zur Verfügung zu stellen, um ihre Position unter den Spitzenforschungseinrichtungen in Deutschland und Europa zu behaupten und auszubauen. Zudem muss dem experimentellen Charakter der Forschung Rechnung getragen werden, indem für die Weiterentwicklung und Nutzung der Forschungsinfrastruktur Verfahren zur Erprobung neuer Entwicklungen implementiert werden. Auch der hohe Anspruch an forschungsorientierte Lehre erfordert ein klares Bekenntnis zur Weiterentwicklung der Forschungsinfrastruktur, die in Hochtechnologie-, individuelle und allgemeine Infrastruktur differenziert wird.

Die Goethe-Universität wird in den kommenden Jahren eine integrierte Strategie und ein Governancekonzept für alle universitären Forschungsinfrastruktureinheiten erarbeiten. Dazu wird sie in einem ersten Schritt die existierenden Infrastrukturen erfassen, um diese und deren Nutzungsbedingungen transparent sichtbar zu machen und wissensbasierte Entscheidungen in Bezug auf die Infrastrukturen zu ermöglichen. Wir werden eine Infrastruktur-Policy entwickeln, in der festgelegt wird, wie Bedarfe ermittelt werden und Entscheidungen zur Einrichtung und zum Ausbau von neuen Einheiten bzw. zum Rückbau nicht mehr benötigter Infrastrukturen erfolgen. Der Forschungsrat wird mit Blick auf die Forschungsstrategie beratend dabei mitwirken, Rahmenanforderungen an Infrastrukturen zu formulieren. Begleitend soll die Infrastruktur-Policy eine Finanzierungsstrategie für Neubeschaffungen und Betrieb sowie ein Konzept zur Gewährleistung der Produktivität enthalten. Diese Finanzierungsstrategie muss berücksichtigen, dass der Infrastrukturbetrieb nicht nur durch eingeworbene Eigenbeiträge der ForscherInnen finanziert werden sollte, da dies eine Innovationsbremse darstellen würde. Zur Unterstützung der Etablierung und Unterhaltung zukunftsweisender Infrastrukturen wird ein zentraler Infrastrukturfonds eingerichtet werden.

Die Goethe-Universität wird den Ausbau der Hochtechnologie-Infrastrukturen in den Forschungsgebieten Schwerionenphysik, Magnetresonanzspektroskopie, Green IT und eHumanities weiter vorantreiben. Zusätzlich wird die Goethe-Universität in den Bereichen medizinische Magnetresonanzspektroskopie (*Super-BIC*), Elektronenmikroskopie (*Frankfurter Zentrum für Elektronenmikroskopie FCEM*) und Lichtmikroskopie (*Frankfurter Zentrum für Lichtmikroskopie FCAM*) neue Infrastrukturzentren etablieren. Diese und weitere inhaltlich vergleichbare Infrastrukturen sollen in Hochtechnologiezentren zusammengefasst werden. Die Hochtechnologie-Infrastruktureinheiten sollen bedarfsbedingt entsprechend der o. g. Infrastruktur-Policy weiter ausgebaut werden.

Hervorragende Forschung an der Goethe-Universität nutzt nicht nur Hochtechnologie-Infrastrukturen, sondern gleichermaßen einzelne, für bestimmte Forschungsfelder außerordentlich bedeutsame Geräte. Die Goethe-Universität wird in der Zukunft Mechanismen entwickeln, wie entsprechende Beschaffungen auch außerhalb von Berufungsverhandlungen ermöglicht werden können.

Die Goethe-Universität erkennt allgemeinen Infrastrukturen aufgrund der Möglichkeit der synergistischen Nutzung von Kapazitäten ein großes Potential zu und wird deren Ausbau vorantreiben. Eine Sonderstellung haben das Hochschulrechenzentrum und die Bibliothek, die gesetzlich definierte Strukturen sind und hoheitliche Aufgaben der Goethe-Universität übernehmen. Alle allgemeinen Infrastrukturen sollen durch einen Beirat in der Ausgestaltung unterstützt werden, um die NutzerInneninteressen angemessen abzubilden, und ihre Leistungen durch jährliche Berichte dokumentieren.



3. LEHRE, LERNEN UND STUDIENBEDINGUNGEN

3.1 Mission Statement

In ihrem Studium sollen die Studierenden der Goethe-Universität fachliche und überfachliche Kompetenzen erwerben, die ihnen sowohl den Weg in eine wissenschaftliche Karriere als auch die Möglichkeit zu akademisch qualifizierter Berufstätigkeit eröffnen. Im Rahmen der wissenschaftlichen Qualifizierung will die Goethe-Universität ihre Studierenden zugleich zu mündigen und weltoffenen BürgerInnen bilden, die in der Lage sind, komplexe Sachverhalte kritisch zu durchdringen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

An der Goethe-Universität studierten im Wintersemester 2015/16 mehr als 46.000 Studierende in 179 Studiengängen. Damit zählt die Goethe-Universität zu den größten Universitäten Deutschlands. Ihr breites Fächerprofil mit den genannten Forschungsschwerpunkten (Kap. 2.2) prägt die Universität auch in der Lehre. Seit 2007 ist die Zahl ihrer Studierenden um 43 Prozent gestiegen. Auch mittelfristig ist davon auszugehen, dass die Zahl auf hohem Niveau verbleibt. Die Goethe-Universität hat diesen Anstieg bewältigt: Trotz der Verschlechterung der Betreuungsrelation konnten Übergangsquoten und AbsolventInnenzahlen in dieser Zeit weitgehend konstant gehalten und in einigen Fächern mithilfe gezielter Programme (z.B. *Starker Start ins Studium*, Kap. 3.2) sogar verbessert werden; häufig half dabei auch drittmittelfinanziertes Forschungspersonal.

Da die Goethe-Universität sich zur Einheit von Forschung und Lehre bekennt, ist ihr die Weiterentwicklung ihrer Lehr- und Lernkultur ebenso wichtig wie die Forschungsentwicklung. Sie wird daher einen Rat für Lehre einrichten, der die Hochschulleitung in strategischen Fragen berät und dem VertreterInnen aller Statusgruppen der Goethe-Universität angehören werden.

Die Goethe-Universität wird ihr Studienangebot systematisch entwickeln, Anreizstrukturen für Lehre schaffen sowie daran arbeiten, ihre Lehr-/Lernkultur zu befördern und Lehre als eigenständiges Feld wissenschaftlicher Reputation zu stärken. So wird die strategische Entwicklung von Lehre und Studium verstärkt Eingang in die Zielvereinbarungen zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung finden. Lehrkomponenten sollen zukünftig größeres Gewicht in Berufungsverfahren erhalten und die Verbindlichkeit hochschuldidaktischer Qualifizierung von WissenschaftlerInnen vor allem in der frühen Berufungsphase erhöht werden. Stärker als bisher sollen WissenschaftlerInnen

mit einem Schwerpunkt in der Lehre auch durch Dauerstellen Karriereperspektiven eröffnet werden (Kap. 5.3). Die Goethe-Universität bekennt sich zu einer anspruchsvollen Lehr-/Lernkultur, in der Lehrende und Studierende aktiv und partnerschaftlich kooperieren. Die Entwicklung professioneller Lehrkompetenz wird hierbei als fortlaufender Prozess betrachtet. Professionelle Lehre verändert sich ständig und zeichnet sich durch eine Methoden- und Angebotsvielfalt aus, die im Einklang mit der jeweiligen Fachkultur steht. Um gute Lehre zu fördern, setzt die Goethe-Universität gleichermaßen auf immaterielle wie materielle Anreize.

Studium und Lehre haben an Sichtbarkeit an der Goethe-Universität gewonnen, neue Kommunikations- und Förderstrukturen wurden etabliert. In ihrem 2014 verabschiedeten Leitbild Lehre bekennt sich die Goethe-Universität zur Idee der individuellen Entwicklung durch Wissenschaft und betont zugleich Wissenschaftlichkeit als Charakteristikum akademischer Lehre, die in der didaktisch-methodischen Konzeptualisierung des forschenden Lernens ihren Ausdruck findet. Fragen und Forschen kann nur, wer über fachliches und methodisches Wissen, professionelle Einstellungen und Handlungsroutinen verfügt. Dieser Kompetenzerwerb erfolgt über aufeinander aufbauende Stufen vom Bachelor- und Masterstudium bis hin zur weiterführenden wissenschaftlichen Qualifikation im Rahmen einer zunehmend eigenverantwortlichen Promotion.

Als systemakkreditierte Hochschule trägt die Goethe-Universität die alleinige Verantwortung für ihre Studiengänge. Die interne Qualitätssicherung trägt dazu bei, die Studiengänge evidenzbasiert weiterzuentwickeln, um den Studierenden ein selbstbestimmtes und erfolgreiches Studium zu ermöglichen. Dabei weiß die Goethe-Universität um die Notwendigkeit adäquater Rahmenbedingungen für gute Lehre und setzt sich deren stetige Verbesserung zum Ziel.

Die Förderung der Internationalisierung von Studium und Lehre sieht die Goethe-Universität als wichtige Aufgabe an. Dies umfasst die Einführung von englischsprachigen Bachelor- und Masterstudiengängen sowie die Etablierung von gemeinsamen Studiengängen mit internationalen Partneruniversitäten (double und joint degree). Kooperationen mit universitären und außeruniversitären Partnern werden – auch im Sinne der Third Mission – ausgebaut und etwa in gemeinsamen Studiengängen oder durch das Konzept des Service Learning konkretisiert (Kap. 4.2).

Die Goethe-Universität begreift die für Frankfurt typische hohe Diversität ihrer Studierenden und Lehrenden als Chance für wechselseitiges Lernen und als Ressource zur Identifikation und Entwicklung besonderer Begabungen. Bereits 2012 wurden im Diversity-Konzept der Universität die Grundlagen für heterogenitätssensible Lehr-/Lernformen geschaffen, die im Leitbild Lehre aufgegriffen werden.⁶

⁶ Diversity-Konzept an der Goethe-Universität: www.uni-frankfurt.de/42443497/diversity-konzept_goethe-universitaet_2011-2014.pdf

3.2 Student Life Cycle

Übergang Schule – Studium

Bildungsübergängen kommt eine Weichenfunktion in der individuellen Bildungsbiographie zu. Die Goethe-Universität sieht es daher als ihre Aufgabe an, den Übergang von der Schule an die Universität aktiv zu gestalten. Für die Orientierungsphase vor dem Studieneinstieg bietet sie SchülerInnen unterschiedliche Informationsmöglichkeiten wie individuelle Studienberatung, internetbasierte Informations- und Beratungstools, Schülerlabore, Schülerstudium sowie Informationsveranstaltungen. Diese Angebote werden zukünftig systematischer aufeinander abgestimmt und mit ausgewählten Partnerschulen weiterentwickelt. Dies ist insofern von Bedeutung, da 57 Prozent der Studierenden der Goethe-Universität aus einem Umkreis von 50 Kilometern kommen. Mit rund 30 der 60 Schulen mit gymnasialer Oberstufe aus dieser Region will die Universität zukünftig Schulpartnerschaften schließen. Gemeinsam soll ein Curriculum zur Studien- und Berufswahl in der Oberstufe entwickelt werden. Ziel ist es, bei SchülerInnen eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Studien- und Berufswahl zu fördern, um die Passung zwischen Studierenden und Studienfächern zu erhöhen. Hierdurch soll Studienabbrüchen vorgebeugt werden, die aufgrund von mangelnden Informationen über das Studienfach, dessen Anforderungen und berufliche Perspektiven entstehen. Für eine offene Hochschule ist es hierbei selbstverständlich, auch aktiv SchülerInnen mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen zu adressieren.

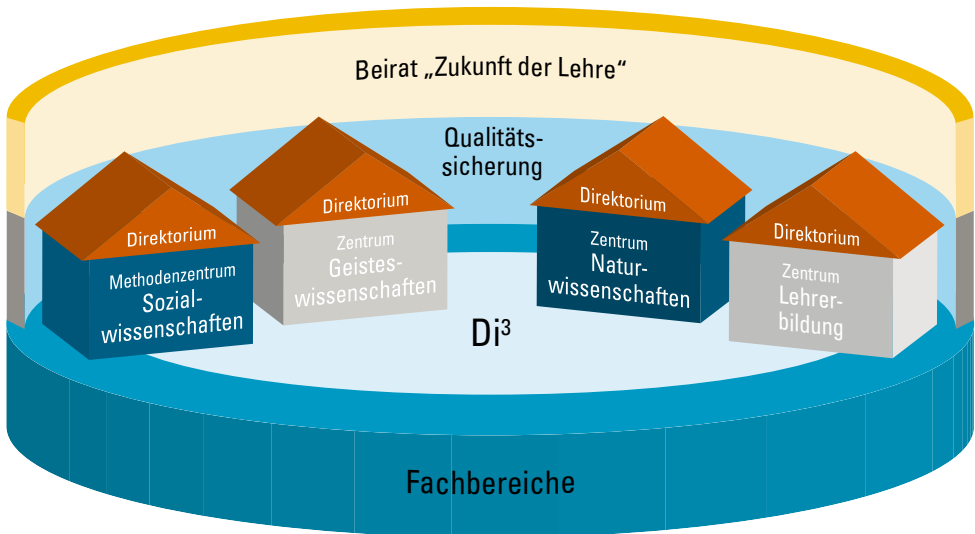


Neben den Schulpartnerschaften verbessern gut gemachte *Online Studienwahl Assistenten (OSA)* für Bachelor- und zukünftig auch für Lehramtsstudiengänge die Studienorientierung. Sie unterstützen Studieninteressierte bei ihrer Studienwahl, indem sie noch vor Studienbeginn eine Rückmeldung über eigene Fähigkeiten, Erwartungen und Interessen und einen möglichst realen Einblick in den jeweiligen Studiengang geben. Die Teilnahme an einem OSA kann als verbindliches Studienorientierungsverfahren vor der Immatrikulation festgeschrieben werden. Die Wirkung von OSA soll im Rahmen der Qualitätssicherung analysiert werden.

In Fragen der Studienorientierung wird die Goethe-Universität zukünftig enger mit der *Frankfurt University of Applied Sciences (FRA-UAS)*, der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer zusammenarbeiten. Ziel ist es, gemeinsame Orientierungsangebote für SchülerInnen zu entwickeln, die die verschiedenen Bildungswege vorstellen.

Die Goethe-Universität sieht in einer erfolgreichen Studieneingangsphase die Grundlage für ein forschungsorientiertes Studium. Bereits 2011 hat sie sich im Qualitätspakt Lehre mit ihrem Programm *Starker Start ins Studium* (Fördervolumen 2011 bis 2016: 21 Mio. Euro) auf diese Phase konzentriert. Ziel des Programms ist die Stärkung der fachlichen und methodischen Grundlagenkompetenzen und die Professionalisierung der Lehrenden. Vier nach Fächergruppen neu eingerichtete Zentren werden in ih-



Grafik I**Struktur des Qualitätspakt Lehre-Programms „Starker Start ins Studium“**

rer Arbeit vom *Interdisziplinären Kolleg Hochschuldidaktik*, *studiumdigitale* und dem Gleichstellungsbüro unterstützt, so dass die Querschnittsthemen hochschuldidaktische Qualifizierung, Digitalisierung der Lehre und Diversity systematisch im Programm verankert sind (Verbund **Di³**). Zur fachnahen Förderung wissenschaftlicher Grundlagentechniken konnten in der ersten Förderphase insbesondere für die Geistes- und Sozialwissenschaften das Schreibzentrum ausgebaut sowie Pilotprojekte zum wissenschaftlichen Schreiben in den Naturwissenschaften etabliert werden. In Anlehnung an das Konzept des Schreibzentrums wird in den kommenden fünf Jahren ein Mathematikzentrum für die Natur- und Lebenswissenschaften aufgebaut.

Das Programm *Starker Start ins Studium* konnte zu einer Verbesserung der Übergangquoten in den ersten Semestern beitragen, die fachbereichsübergreifende Kommunikation stärken sowie die Entwicklung der Lehr-/Lernkultur an der Universität fördern. In der zweiten Ausschreibungsrunde 2015 wurde der *Starke Start* bis 2020 verlängert (um nochmals 21 Mio. Euro). Schwerpunkte der Weiterentwicklung des Programms liegen u. a. auf dem Ausbau einer rezipientenorientierten Lehr-/Lernkultur sowie der Weiterentwicklung der tutoriellen Lehre. Eine Verstetigung sich bewährender Programmelemente auch über 2020 hinaus wird angestrebt.

Angegliedert an die Strukturen des *Starken Starts* ist das *Frankfurter Akademische Schlüsselkompetenzen-Training*, das in den vergangenen drei Jahren ein von Studierenden gut nachgefragtes Angebot zum Erwerb grundlegender Studiertechniken entwickelt hat. Das Programm soll in Absprache mit den Fachbereichen weiterentwickelt und gesichert werden.

Die Goethe-Universität wird zur Stärkung sozialer Bindungen Projekte und Formate, die die Interaktion zwischen Studierenden stärken (Peer-Mentoring, kooperative Lehr-/Lernformen etc.) und so den Studienerfolg verbessern, gezielt fördern. Zugleich soll die Partizipation der Studierenden an der universitären Selbstverwaltung und der Studiengangentwicklung verbessert werden: Hochschulleitung, AStA und Fachschaften führen hierzu 2016 ein gemeinsames Projekt durch.

Im Einklang mit den Zielvereinbarungen zwischen dem Land Hessen und der Goethe-Universität werden wir Konzepte für ein Orientierungsstudium entwickeln. Es soll Studierende in die Lage versetzen, die Wahl ihres Studienfachs innerhalb der Fächergruppe der Geistes- und Sozialwissenschaften bzw. der Naturwissenschaften zu überprüfen und sich ggf. neu zu orientieren.

Studienphase

Die Goethe-Universität hat sich in ihrem Leitbild Lehre (Grundsätzen zu Studium und Lehre) zum forschenden Lernen als methodisch-didaktische Konzeptualisierung verpflichtet. Die Fachbereiche werden das Leitbild nun spezifisch für die jeweiligen Fächer und Phasen des Student Life Cycle weiter differenzieren: Im Bachelorstudium erwerben Studierende die fachlichen und methodischen Grundlagen, um an Forschungsprinzipien herangeführt zu werden; beim Bachelorabschluss können sie bereits eigene Fragestellungen bearbeiten und methodisch flankierte Problemlösungen vorstellen. Masterstudierende erhalten unmittelbaren Einblick in Forschungsprozesse; sie sind in der Lage, an Forschungsprojekten mitzuarbeiten und dabei ihre Kompetenzen eigenverantwortlich weiterzuentwickeln. Zielperspektiven sowie konkrete Maßnahmen fließen in Zielvereinbarungen zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung ein.

Die Goethe-Universität wird fortfahren, die spezifische Situation ihrer einzelnen Fächer zu analysieren, und auf dieser Grundlage an einer Verbesserung der Studienbedingungen und Studiengänge arbeiten, um hierdurch auch die AbsolventInnenquote zu erhöhen. Ein Studienmonitoring wird komplementär hierzu die Grundlage schaffen, die Studierenden gezielt zu beraten und sie auf Unterstützungsangebote aufmerksam zu machen. Bei der Entwicklung des Studienmonitorings arbeitet die Goethe-Universität eng mit den Partneruniversitäten der RMU zusammen. Es gilt, Bedingungen zu schaffen, die es Studierenden ermöglichen, ihr Studium möglichst stringent zu absolvieren; hierzu gehören adaptive Lehr-/Lernformate ebenso wie Konzepte, die unterschiedliche Studiengeschwindigkeiten vorsehen. Doch neben den Bedingungen, die dem Einfluss der Universität unterliegen (Studienganggestaltung, Studienorganisation), gibt es auch solche, die ihr entzogen sind (hohe Lebenshaltungskosten, Notwendigkeit zur Erwerbstätigkeit). Die Goethe-Universität will durch entsprechende Freiräume in den Curricula den Studierenden ermöglichen, auch Erfahrungen jenseits des eigenen Fachs (z.B. transdisziplinäre Erfahrungen, Auslandsstudium, Praktika, hochschulpolitisches Engagement) zu sammeln. Die starre Fixierung der Studienfinanzierung auf die Regelstudienzeit hält die Goethe-Universität für verfehlt.

Als Bürgeruniversität mit zahlreichen außeruniversitären Kooperationen in der Rhein-Main-Region kann die Goethe-Universität forschendes Lernen u. a. im Konzept des Service Learning konkretisieren (Kap. 4). Die Universität will forschendes Lernen, Lehr- und Studienkooperationen sowie Service Learning weiter stärken und stellt hierfür sowohl Fördermittel (Förderfonds Lehre) als auch Qualifizierungsangebote zur Verfügung.

Tabelle VI

Studierende und AbsolventInnen sowie Studienabschlussquote im Studienjahr 2015

	Studierende im Wintersemester 2015/16	AbsolventInnen im Studienjahr 2015	Studienabschlussquote (2009-2011) ¹
Bachelor	20.137	1.634	54 %
Master	5.648	1.155	73 %
Staatsexamen (inkl. Lehramt)	14.873	1.754	k. A.
Sonstige Abschlüsse	5.771	k. A.	k. A.

¹ Die „Studienabschlussquote“ basiert auf der Zahl der Studierenden im dritten Fachsemester in Relation zu den StudienabsolventInnen in der Regelstudienzeit zuzüglich zwei Semestern und wird landesweit einheitlich in dieser Form berechnet. Die angegebene Quote referenziert auf die Studierenden, die in den Jahren 2009 bis 2011 ihr Studium begonnen haben.

Die Goethe-Universität zählt 20.137 Bachelor- und 5.648 Masterstudierende (Stand Wintersemester 2015/16). Nach der universitätsweiten Studierendenbefragung (2012/13) gaben 84 Prozent der Bachelorstudierenden an, ein Masterstudium anschließen zu wollen, 54 Prozent davon an der Goethe-Universität. Die Universität strebt daher an, die Zahl der Masterstudienplätze in den nächsten Jahren um 15 Prozent zu erhöhen. Aufgrund des höheren Betreuungsaufwands für Masterstudierende erwartet die Universität vom Land eine adäquate Finanzierung. Konzepte für den Ausbau der Masterkapazitäten – sei es durch neue Studiengänge, sei es durch die Erhöhung der Plätze in bestehenden Studiengängen – müssen daher neben Kriterien der Wissenschaftlichkeit und universitären Profilbildung auch Überlegungen zur Angemessenheit der Kosten pro AbsolventIn enthalten.

Übergang Studium – akademisch-qualifizierte Berufstätigkeit

Ein Studium eröffnet sowohl Wege in Lehre und Forschung als auch in akademisch-qualifizierte Berufstätigkeit. Die Goethe-Universität verfolgt mehrere Strategien, um ihren Studierenden einen reflektierten Übergang zu ermöglichen: Um bereits während des Studiums Berufsperspektiven aufzuzeigen, soll die Berufsfeldorientierung zukünftig systematischer in den Curricula verankert werden. Zudem wird die individuelle Karriereberatung im *Career Service* so weiterentwickelt, dass Studierende frühzeitig bei Fragen der Karriereentwicklung und Berufswahl und beim Übergang ins Berufsleben unterstützt werden. Ein neuer Teilbereich *International Career* wird berufsorientierende und -vorbereitende Angebote für internationale Studierende entwickeln.

3.3 Lehr- und Studieninfrastruktur

Studium und Lehre bedürfen adäquater Rahmenbedingungen, die universitäre Lehre und forschendes Lernen ermöglichen. Mittelfristig sind die Betreuungsrelationen zu verbessern. Hieraus leitet sich ein verstärkter Bedarf an Dauerstellen in der wissenschaftlichen Lehre, in der Verwaltung der Fachbereiche (z.B. als StudienreferentInnen) sowie in der Studierendenberatung ab. Die Goethe-Universität wird einen Teil ihrer Mittel aus dem Hochschulpakt 2020 (HSP-Mittel) zur Finanzierung der Dauerstellen verwenden.

Ein systematischer Bestandteil akademischer Personalentwicklung ist die hochschuldidaktische Qualifizierung von Lehrenden – von TutorInnen, Promovierenden und PostdoktorandInnen bis hin zu ProfessorInnen. Im Rahmen des Programms *Starker Start ins Studium* konnten hierzu Strukturen aufgebaut und fachnahe Angebote und Zertifikatsprogramme entwickelt werden. Zukünftig wird der hochschuldidaktischen Qualifizierung höhere Verbindlichkeit zukommen, etwa durch die Aufnahme in Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen und Habilitationsordnungen.



Tabelle VII

Fachbereichsübergreifende Einrichtungen für Studium und Lehre

Einrichtung	Beschreibung	Zielgruppe im Student Life Cycle
Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ABL)	zentrale Einrichtung für die Lehrerbildung an der Goethe-Universität	alle Phasen im Student Life Cycle sowie Lehrende (u. a. Fachdidaktik)
Career Service	unterstützt bei Karriereentwicklung und Berufswahl	Übergang Studium – akademisch-qualifizierte Berufstätigkeit
Frankfurter Akademisches Schlüsselkompetenztraining	vermittelt grundlegende Studiertechniken	Studieneingangsphase, Studienphase
Gleichstellungsbüro	arbeitet zu Fragen von Gleichstellung und Diversität	alle Phasen im Student Life Cycle sowie Lehrende, Mitarbeitende
Goethe-Unibator	Unterstützung bei Entwicklung marktreifer Produkte/Dienstleistungen aus wissenschaftlichen Erkenntnissen	Übergang Studium – akademisch-qualifizierte Berufstätigkeit
Interdisziplinäres Kolleg Hochschuldidaktik	hochschuldidaktische Qualifizierung für Lehrende, unterstützt (inter-)disziplinären Austausch zur Lehre	Lehrende
International Office (IO)	Beratung zu Auslandsaufenthalten und umgekehrt zu Studium oder Lehrtätigkeit vor Ort	alle Phasen im Student Life Cycle sowie Internationale Studierende, Lehrende, MitarbeiterInnen
Lehre und Qualitätssicherung	Abteilung im Präsidialbereich, strategische Entwicklung von Studium, Lehre, QM	alle Phasen im Student Life Cycle sowie Lehrende, Mitarbeitende
Mathezentrum	unterstützt Studierende im mathematischen Arbeiten und Lernen und fungiert als Anlaufstelle	Studieneingangsphase, Studienphase, v. a. Naturwissenschaften
Ombudsperson für Studierende	AnsprechpartnerIn bei Beschwerden oder für Verbesserungsvorschläge rund ums Studium und die Promotion	Studieneingangsphase, Studienphase, Promovenden
Psychotherapeutische Beratung	ermöglicht, über persönliche Probleme und über spezifische psychische Störungen zu sprechen	Studieneingangsphase, Studienphase
Schreibzentrum	fördert die Kompetenzentwicklung des akademischen und professionellen Schreibens und Lesens	Studieneingangsphase, Studienphase, v. a. Geisteswissenschaften
Servicecenter des HRZ	hilft persönlich oder telefonisch bei Fragen rund um IT	alle Phasen im Student Life Cycle sowie Lehrende, Mitarbeitende
Starker Start ins Studium	zielt auf systematische Verbesserung in Lehre, Didaktik, Kommunikation und Studiengangentwicklung	Studieneingangsphase
Methodenzentrum Sozialwissenschaften	Teil des Starken Starts, Fokus auf Lehre im qualitativen und quantitativen Methodenbereich	Studieneingangsphase, Lehrende
Zentrum Geisteswissenschaften	Teil des Starken Starts, Fokus auf Zusammenarbeit in Fragen der Lehre und literalen Kompetenzen	Studieneingangsphase, Lehrende
Zentrum Naturwissenschaften	Teil des Starken Starts, Fokus auf der Vermittlung von Grundlagenwissen	Übergang Schule – Studium, Studieneingangsphase, Lehrende
StudienServiceCenter (SSC)	Bereich zur operativen Umsetzung rund um Studium und Studierende	alle Phasen im Student Life Cycle
Studierendensekretariat	Ansprechpartner rund um die Verwaltung der Studierenden	alle Phasen im Student Life Cycle
studiumdigitale	E-Learning-Einrichtung, Verbesserung der Lehre durch Neue Medien	alle Phasen im Student Life Cycle sowie Lehrende, Mitarbeitende
Zentrale Studienberatung (ZSB)	unterstützt bei der Studienwahl ebenso wie beim Studienfachwechsel	Übergang Schule – Studium, Studieneingangsphase, Studienphase

Studierende arbeiten als Studentische Hilfskräfte an der Goethe-Universität in Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung. Ihr Engagement als TutorInnen verbessert Lehre und studienrelevante Beratungsangebote, ihre Unterstützung bei Befragungen, Recherche und Experimenten ist ein wichtiger Beitrag zur universitären Forschung. Sie tragen zum Funktionieren der universitären Infrastruktur bei und übernehmen wissenschaftsnahe Dienstleistungen. Eine Universität ohne studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte ist nicht denkbar. Die Goethe-Universität hat daher eine Selbstverpflichtung erarbeitet, in der angemessene Arbeitsbedingungen und Standards für Hilfskräfte definiert werden. Voraussetzung für die Tätigkeit als Hilfskraft ist die eigenen Aus- und Weiterbildung. So werden etwa Studierende als Hilfskräfte frühzeitig an Forschungsprozesse herangeführt.

Für die Lehre sind digitale oder durch digitale Inhalte angereicherte Lehrangebote unerlässlich; sie machen an der Goethe-Universität derzeit ca. zehn Prozent der curricularen und extracurricularen Angebote aus und reichen von *Online Studienwahl Assistenten (OSA)*, Online-Brückenkursen, Flipped-Classroom- und Blended-Learning-Kursen über den Einsatz von Lernplattformen, Wissensdatenbanken, Online-Tutorials und Selbstlernangeboten bis hin zu E-Lectures und E-Klausuren. Ermöglicht werden sie durch entsprechende Unterstützungsstrukturen (*Hochschulrechenzentrum, studium-digitale, E-Learning-Beauftragte, Interdisziplinäres Kolleg Hochschuldidaktik, E-Learning Förderfonds*), die in beträchtlichem Umfang aus QSL- oder Drittmitteln finanziert werden. Jenseits dieser Strukturen bleibt das Engagement der einzelnen Lehrenden entscheidende Voraussetzung für die Realisierung digitaler Lehrangebote.

Zur konzeptionellen Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen und Angebote bedarf es einer Digitalisierungsstrategie für die Lehre als Bestandteil einer gesamtuniversitären Digitalisierungsstrategie (Kap. 5.4). Hierbei ist u. a. zu diskutieren, inwiefern weitere Anreize – etwa Deputatsanrechnungen – gesetzt oder auch Synergien in der hochschulübergreifenden Kooperation genutzt werden können, um die Entwicklung und Implementierung zeitgemäßer Lehr-/Lernformate sowie eine passgenaue Medien- und Informationsversorgung voranzutreiben. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leistet die laufende Einführung eines neuen Campusmanagementsystems. Insbesondere die Studien- und Prüfungsorganisation wird dabei auf einen Stand gebracht, der aktuelle (und zukünftige) Anforderungen sowohl seitens der Studierenden, der Lehrenden und der Verwaltung erfüllt. Die hiermit verbundene Organisationsentwicklung erfordert eine entsprechende Kompetenzentwicklung aller Statusgruppen der Universität.

Zu den zentralen Rahmenbedingungen universitärer Lehre gehören studentische Lernorte. Sie unterstützen gleichermaßen den wissenschaftlichen wie den sozialen Austausch zwischen den Studierenden. An allen Universitätsstandorten müssen weitere Orte geschaffen werden, die selbstorganisiertes Lernen fördern, und die vorhandenen Anlauf- und Beratungsstellen müssen besser miteinander vernetzt und bekannter gemacht werden.



Die Bibliotheken der Goethe-Universität versorgen die Studierenden mit studienrelevanter Literatur (Print und Online); sie verfügen über insgesamt 3.821 Arbeitsplätze und bieten an allen Standorten nutzerbezogene Öffnungszeiten. Dem 2005 verabschiedeten Bibliothekskonzept der Goethe-Universität folgend, wurde ein Bibliothekssystem geschaffen, das eine zentrale Universitätsbibliothek mit großen Bereichsbibliotheken verknüpft. Im Zuge dessen konnte die Zahl der Fachbereichs-, Instituts- und Lehrstuhlbibliotheken von etwa 160 auf fünf Bereichsbibliotheken gesenkt werden (drei davon auf dem Campus Westend, je eine auf dem Riedberg und in Niederrad). Abgeschlossen wird der Konzentrationsprozess zum einen durch die sechste Bereichsbibliothek für die Fächer der Sprach- und Kulturwissenschaften, die bis 2019 auf dem Campus Westend bezogen sein soll, zum anderen durch die Integration der Bibliotheken Mathematik und Informatik in die Bereichsbibliothek des Campus Riedberg (ebenfalls 2019/2020). Die Vorteile der Bereichsbildung liegen darin, dass Bestände räumlich konzentriert wurden und bei rationalerem Personaleinsatz Öffnungszeiten möglich sind, die deutlich über denen kleinerer dezentraler Bibliotheken liegen.

3.4 Internationalisierung

Die Bildung weltoffener und -gewandter AbsolventInnen ist ein wichtiges Ziel der Goethe-Universität. Wir fördern daher eine internationale Studien- und Lehrkultur, um unseren Studierenden im Studium einen Auslandsaufenthalt zu ermöglichen und um für internationale Studierende attraktiver zu werden. Derzeit sind ca. 7.300 internationale Studierende aus mehr als 140 Ländern an der Goethe-Universität immatrikuliert und knapp 2.000 Promovierende aus über 90 Staaten.

Auf der Grundlage einer systematischen Bestandsaufnahme der an einem Studierendenaustausch beteiligten Partneruniversitäten sollen die bestehenden Austauschbeziehungen mit Partneruniversitäten besser erfasst und genutzt werden, um Netzwerke sichtbar zu machen und die Mobilität der Studierenden zu erhöhen. Eine solche Weltkarte soll die Entwicklung regionaler Schwerpunkte erleichtern, den Ausgangspunkt für den Ausbau von Kooperationen in Kernregionen wie Europa, Nordamerika, Südostasien oder Teilen Subsahara-Afrikas darstellen und in eine verbesserte Rekrutierung von Studierenden münden.

Kernelement der „Internationalization at home“ ist der Ausbau des englischsprachigen Lehrangebots. Zurzeit ist der Anteil rein fremdsprachlicher Masterstudiengänge mit ca. 13 Prozent gering, englischsprachige Bachelorstudiengänge werden momentan an der Goethe-Universität nicht angeboten. Im Bereich der weiterbildenden Masterstudiengänge ist das Verhältnis von deutsch- zu englischsprachigen Angeboten ausgeglichen.

Die Internationalisierung des Studienangebots wird zukünftig in die Hochschul- und Studiengangentwicklung einbezogen. Ziel ist es, den Auf- und Ausbau von englischsprachigen Masterstudiengängen zu fördern. Als Pilotprojekte sollen auch fachlich geeignete Bachelorstudiengänge in englischer Sprache angeboten werden.

Die Entwicklung von Joint- bzw. Double-Degree-Programmen wird unterstützt. Weitere Anknüpfungsmöglichkeiten für eine Internationalisierung des Studiums bieten das *GastdozentInnenprogramm International Campus* über die Einbindung von GastdozentInnen in Summer Schools und den übrigen Lehrbetrieb und Konzepte wie der „International Classroom“, in dem internationale Lehrende und Studierende das Lehr- und Studienprogramm durch Co-Teaching (z.B. in „Webinaren“) gemeinsam gestalten. Die universitätsweite Frankfurt Summer School der Goethe-Universität kann den Grundstein für einen lebendigen internationalen Campus legen und soll – nicht zuletzt mit Hilfe von Angebotsergänzungen im Rahmen der RMU – zu einem noch wichtigeren Instrument der Einwerbung von Studienplätzen an renommierten Universitäten im Ausland werden. Neu zu entwickelnde Lehrformate, wie z.B. Kooperationsseminare von Frankfurter Studierenden und Studierenden an Partneruniversitäten, sollen einen weiteren Beitrag zu interkultureller Kompetenz leisten. Zur Förderung der für

eine erfolgreiche Teilnahme notwendigen Englischkenntnisse werden differenzierte Angebote entwickelt.

Um die Mobilität der Frankfurter Studierenden zu fördern, wurde die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen im Sinne der Lissabon-Konvention in der Rahmenordnung der Goethe-Universität verankert. Ergebnisse von Evaluationen und internen Akkreditierungsverfahren zeigen, dass die Studierenden zwar ein grundsätzliches Interesse an studienbezogenen Auslandsaufenthalten haben, häufig aber finanzielle Gründe oder die Befürchtung, einen Auslandsaufenthalt nicht ohne Verzögerung im Studienablauf realisieren zu können, dagegensprechen. Deshalb müssen unsere Mobilitätsmaßnahmen Hand in Hand mit der Bemühung um weitere finanzielle Förderung zur Unterstützung studentischer Auslandsvorhaben gehen. Dazu soll die Integration studienbezogener Auslandsaufenthalte in Bachelor- und Masterstudiengängen erleichtert werden. Zu diesem Zweck werden die 270 ERASMUS-Partnerhochschulen und strategischen Partnerhochschulen im Lichte der bestandserhebenden Weltkarte (s. o.) evaluiert. Ein größeres Angebot an Kurzzeit-Austauschmöglichkeiten, soweit fachlich sinnvoll, soll den zeitlichen Rahmen für Auslandsaufenthalte flexibilisieren. Um den fachspezifischen Belangen des Auslandsstudiums besser Rechnung zu tragen, werden auf Studiengangebene klare Zuständigkeiten und AnsprechpartnerInnen für Outgoing- und Incoming-Studierende festgelegt und ggf. für eine Studiengangkoordination Sorge getragen.

3.5 Gender- und heterogenitätssensible Lehre und Studienbedingungen

Die Studierendenschaft der Goethe-Universität ist vielfältig: 27 Prozent haben persönlichen oder familiären Migrationshintergrund, 40 Prozent sind innerhalb ihrer Familien Studierende der ersten Generations, 18 Prozent müssen mehr als die Hälfte ihrer monatlichen Lebenshaltungskosten durch eine Erwerbstätigkeit selbst finanzieren, 22 Prozent sind nach eigener Aussage durch eine chronische Erkrankung im Studium (stark) beeinträchtigt. Diese Vielfalt kann mit Unsicherheiten oder Konflikten im Lehr- und Studienalltag einhergehen. Deshalb sollen die Lehr- und Studienbedingungen an der Goethe-Universität so gestaltet werden, dass es Studierenden unabhängig von ihren Lebenshintergründen möglich ist, ihre Leistungsfähigkeit und Kreativität zu entfalten und ihr Studium erfolgreich zu absolvieren.

Die Goethe-Universität will den eingeschlagenen Weg der Sensibilisierung aller Hochschulmitglieder für Diversität und Heterogenität sowie der aktiven Unterstützung unterschiedlicher Studierendengruppen weitergehen und ihre Angebote erweitern. Studierenden sollen in allen Phasen des Studiums gender- und diversitätssensible Bedingungen geboten werden. Stärker als bisher will die Universität den Betroffenen Beratung bieten und so Handlungssicherheit vermitteln. Das bedeutet auch, Lehrende und Beratende darin zu unterstützen, mit der Heterogenität der Studierenden wert-schätzend und produktiv umzugehen.

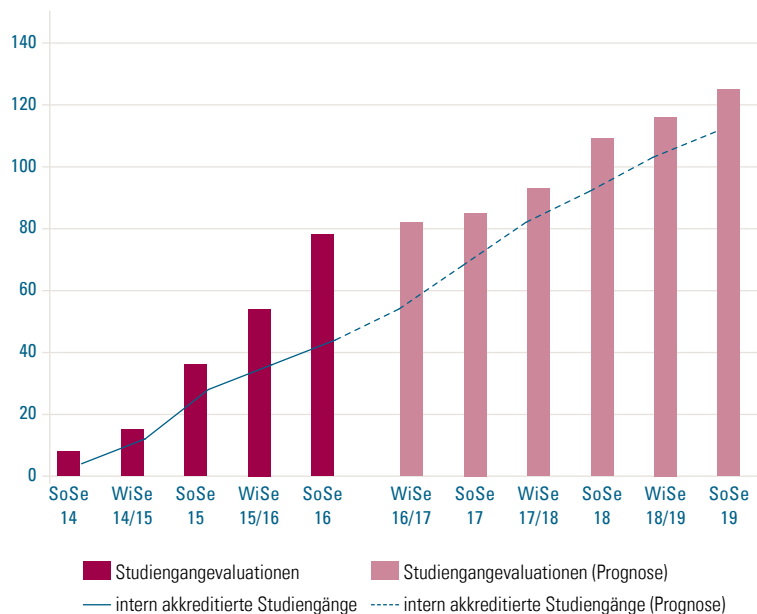
Um diese Ziele umzusetzen, sind Maßnahmen geplant, die an unterschiedlichen Stellen des Student Life Cycle ansetzen. So sollen die Beratungs-, Sensibilisierungs- und Kompetenztrainingsangebote für Lehrende und MitarbeiterInnen mit Beratungstätigkeiten ausgebaut werden. Über Gender- und Diversity-Kompetenz-Trainingsangebote für Studierende wird Wertschätzung und Respekt gegenüber Vielfalt auch innerhalb der Studierendenschaft gefördert. Dies gilt insbesondere für Lehramtsstudierende, die hier eine wichtige Multiplikatorfunktion einnehmen. Studierenden, die im Studium Diskriminierung erleben, sollen Empowerment-Strategien vermittelt werden, und die Goethe-Universität wird durch die Verabschiedung einer Antidiskriminierungsrichtlinie sowie die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle als Pilot 2017 Diskriminierungen aktiv entgegen wirken. Zusätzlich sollen die Unterstützungsstrukturen für Studierende in heterogenen Lebenssituationen optimiert werden: Unter anderem will die Goethe-Universität hier der UN-Behindertenrechtskonvention folgend in den kommenden drei Jahren einen Aktionsplan erarbeiten, der die Situation Studierender mit Behinderungen reflektiert. Um insgesamt die Bedarfe der Studierenden hinsichtlich unterstützender studienbegleitender Angebote zu ermitteln, wird im Rahmen des Programms *Starker Start* in enger Anbindung an die genannte Studierendenbefragung eine Studie durchgeführt.

3.6 Lehrerbildung

Seit Gründung der *Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ABL)* 2011 wurden an der Goethe-Universität strukturelle, organisatorische, curriculare und personelle Fortschritte in der Lehrerbildung erzielt. Diese Arbeit wird auf der Grundlage der Ergebnisse der ABL-Evaluation 2015 fortgeführt; unter strategischen Aspekten stehen dabei die Überarbeitung der Governancestrukturen der ABL, die verstärkte Forschungsausrichtung der ABL und ihrer Partner in den Fachbereichen auf bildungswissenschaftliche Fragestellungen sowie eine verbesserte Vernetzung der Lehrerbildung innerhalb der Goethe-Universität im Vordergrund. Die ABL benötigt verbesserte Governancestrukturen, insbesondere in Form verbindlicherer Kommunikationsprozesse zwischen ABL, Fachbereichen und FachdidaktikerInnen sowie deren verbesserter Partizipation an der ABL. Dies fordern sowohl die EvaluatorInnen der ABL als auch die Zielsetzungen des Qualitätsoffensive Lehrerbildung-Programms LEVEL (*Lehrerbildung vernetzt entwickeln. Programm Goethe-Universität im Rahmen der Qualitätsoffensive Lehrerbildung*; Fördervolumen 2015 bis 2018: 5 Mio. Euro). Hierzu wird eine Struktur aufgebaut, die sich am besten als Entwicklung der ABL zu einem „virtuellen Fachbereich“ beschreiben lässt. Dabei sollen einem zentralen Gremium (ähnlich einem Fachbereichsrat) die Entscheidungen vorbehalten sein. In diesem Gremium sind alle an der Lehrerbildung beteiligten Fachbereiche durch professorale Mitglieder („ABL-Beauftragte“) vertreten, die durch die Fachbereiche für jeweils vier Jahre bestimmt werden. Auch die weiteren Statusgruppen sollen gemäß den in den Fachbereichen üblichen Regeln in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Grafik II

Anzahl der intern akkreditierten und evaluierten Studiengänge (kumuliert)



Die qualitative Weiterentwicklung der Lehre ist in den kommenden Jahren Kernaufgabe der ABL. Die verschiedenen Ausbildungsinhalte im Lehramtsstudium sollen besser aufeinander abgestimmt und stärker mit der Forschung verzahnt werden. Kennzeichen der Lehramtsausbildung in Frankfurt soll die intensive und gut abgestimmte Verknüpfung zwischen den verschiedenen Ausbildungsbeteiligten und den von ihnen angebotenen Inhalten werden. Die Projektstruktur, die derzeit im LEVEL-Programm aufgebaut wird, hat hierfür Erprobungscharakter. Sie wird dazu führen, dass sich sowohl innovative Lernformate als auch Kooperations- und Forschungsförderungsstrukturen langfristig etablieren und auch für Gruppen verfügbar werden, die noch nicht unmittelbar im Projektverbund beteiligt sind. Weiterhin ist die Umsetzung und Evaluation des Praxissemesters in Hessen eine wichtige Aufgabe der ABL, mit der die Chance und Herausforderung verbunden ist, aufeinander abgestimmte Strukturen zwischen Universität und Schulen zu schaffen, die die engere Anbindung zwischen theoretischen und praktischen Anteilen der Lehrerbildung gewährleisten. In den nächsten zwei Jahren wird eine Restrukturierung der Goethe Lehrera Akademie vorgenommen. In diesem Rahmen wird ein stärker vernetztes Angebot für die dritte Phase der Lehrerbildung aufgebaut. Aufgrund ihrer grundlegenden Bedeutung für die schulische Praxis wird die Vermittlung von Gender- und Diversitätskompetenzen in der Lehrerbildung gestärkt: Lehramtsstudierenden bietet die ABL eine diversitätssensible Beratung an.

3.7 Qualitätssicherung

Seit März 2016 ist die Goethe-Universität systemakkreditiert. Sie folgt dabei einem Qualitätsverständnis, das dem Dialog und der Beteiligung aller relevanten AkteurInnen einen großen Stellenwert zumisst und zugleich den Fachbereichen – bei geringer Berichtspflicht – ein hohes Maß an Selbstverantwortung zuweist.

In den nächsten Jahren werden – betreut durch die Abteilung Lehre und Qualitätssicherung – die internen (Re-)Akkreditierungsverfahren den spezifischen Bedürfnissen der Goethe-Universität weiter angepasst. Ebenso werden die Evaluationsverfahren auf Studiengangebene auf Grundlage bisheriger Erfahrungen weiterentwickelt und auf alle Studiengänge (Lehrämter und Staatsexamina) ausgeweitet. Hierbei gilt es, die unterschiedlichen Fachkulturen angemessen zu berücksichtigen, um gemeinsam getragene Ergebnisse zu erzielen.

Die studentische Sichtweise wird auch zukünftig in hohem Maß in der Qualitätssicherung berücksichtigt. Neben dem konkreten inhaltlichen Austausch in Gremien, Arbeitsgruppen und Evaluationsgesprächen wird 2017/18 eine zweite universitätsweite Studierendenbefragung durchgeführt, die Erkenntnisse zur Studierendenzufriedenheit im Zeitvergleich und Aufschluss über die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in der Lehre vorsieht. Zur Ermöglichung zielgruppenspezifischer Beratung der Studierenden wird ein Studienmonitoring aufgebaut. Kohortenanalysen und AbbrecherInnenbefragungen werden systematisch weiterentwickelt bzw. initiiert. Mit dem Ziel der universitätsweiten Anwendung wird im Rahmen des Programms *Starker Start ins Studium* ein Konzept zur Evaluation von Tutorien entwickelt. Durch die Einführung eines Beschwerdesystems für Studierende werden bestehende „Beschwerdewege“ koordiniert; LotsInnen übernehmen das Fallmanagement und entwickeln ein Berichtssystem. In Fragen der Qualitätssicherung steht die Goethe-Universität im engen Austausch mit den RMU.



4. THIRD MISSION

4.1 Mission Statement

Der Auftrag ihrer Dritten Mission – mit Partnern aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Bürgergesellschaft auf den Feldern Forschung, Lehre und Organisation zusammenzuarbeiten – erwächst für die Goethe-Universität unmittelbar aus ihrer Gründungsgeschichte: Sie wurde 1914 von Frankfurter BürgerInnen für BürgerInnen gegründet und orientiert sich seither auch daran, Wissenschaft mit der und für die Gesellschaft zu betreiben. Wissenschaftsbasierte partnerschaftliche Aktivitäten der WissenschaftlerInnen der Goethe-Universität gemeinsam mit BürgerInnen und Institutionen verstärken den intensiven gesellschaftlichen Bezug, den Wissenschaft für sich genommen bereits hat. Die im Leitbild der Goethe-Universität von 2014⁷ verankerte Verantwortung, der Öffentlichkeit – und damit PraxispartnerInnen aus allen gesellschaftlichen Feldern – mit Offenheit zu begegnen und dies im Rahmen kooperativer Vorhaben fruchtbar zu machen, wurde mit der Rückumwandlung der Goethe-Universität zur Stiftungsuniversität 2008 erneuert.

Mit der Stadt Frankfurt und der Rhein-Main-Region ist die Goethe-Universität in ein Umfeld eingebettet, das für gesellschaftliche Kooperationen ideale Voraussetzungen bietet: Sie liegt in einer der wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen Europas, die gleichzeitig eine hohe Dichte kultureller Einrichtungen sowie politischer Institutionen bis auf europäische Ebene aufzuweisen hat.

Die Goethe-Universität betreibt Third-Mission-Aktivitäten in größter Vielfalt. Es handelt sich um Engagement, das aus Forschung und Lehre schöpft und diese beiden Missionen im Rahmen der wissenschaftsexternen Vernetzung seinerseits befruchtet, sich also komplementär und synergetisch zu Forschung und Lehre verhält. Es erfolgt gemeinsam mit konkreten PartnerInnen oder richtet sich an die Öffentlichkeit als Zielgruppe. In vielen Fällen greift es gesellschaftliche, technologische und politische Fragestellungen auf, um diese in disziplinärer Vielfalt und kooperativ Lösungen zuzuführen, die ausschließlich an zivilen und friedlichen Zwecken orientiert sind. Die Universität setzt Agenden im Namen von Offenheit, Unabhängigkeit und Freiheit. Sie greift Ideen, Wissen und Problembewusstsein auf. Als Stiftungsuniversität muss sie auch private Fonds generieren, die zukunftsorientierten Themen der Wissenschaft besonders flexibel zugeführt werden können.

⁷ Leitbild der Goethe-Universität: www.uni-frankfurt.de/52328429/Leitbild-der-Goethe-Universitaet

Tabelle VII

Third Mission an der Goethe-Universität: Kooperationskanäle

Formalisierungsgrad	Treiber	personengebunden		institutionell	
		Projekt (einmalig, spezifisches Ziel)	Prozess	Projekt (einmalig, spezifisches Ziel)	Prozess
informell		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medienberatung für WissenschaftlerInnen ▶ Expertenvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Präsenz von VertreterInnen der Goethe-Universität im gesellschaftlichen Leben ▶ Netzwerk mit Medien 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bürgerveranstaltungen ▶ einzelne Vorträge ▶ Bürgerschaftsnahe Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Politische Frühstücke“ mit VertreterInnen der Landes- und Kommunalpolitik ▶ Veranstaltungsreihe „Die Goethe-Universität zu Gast in ...“
formell		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beratungsmandate ▶ Auftragsforschung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beiratstätigkeiten ▶ Mitgliedschaften in Steuerungsgremien von Einrichtungen der Politik, Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaft ▶ Zusammenarbeit von Mitgliedern der Uni mit KollegInnen aus der beruflichen Praxis in Netzwerken 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kooperationen in Drittmittelprojekten ▶ Kooperation in projekthaften strukturierten Formaten der Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase ▶ Kooperation in projekthaften strukturierten Formaten der Lehre (z. B. kooperative Studiengänge) ▶ gemeinsame Betreuung von Qualifikationsarbeiten ▶ gemeinsame Ausstellungen ▶ Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Einrichtungen im Sinne der Organisationsverbesserung ▶ Förderpartnerschaften mit Privaten für Forschung, Lehre und Förderung der WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase (u. a. bei Stiftungsprofessuren, Preisen, D-Stipendium ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ institutionenübergreifende Translationsplattformen (z. B. „Houses of ...“) ▶ universitäre Zentren ▶ Kooperation in dauerhaften strukturierten Formaten der Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase ▶ Kooperation in dauerhaften strukturierten Formaten der Lehre (z. B. kooperative Studiengänge) ▶ Schulkooperationen ▶ Ausbau des Alumni-Netzwerks ▶ Patentverwertung ▶ Ausgründungen ▶ Wissenschaftliche Weiterbildung ▶ Service Learning ▶ crossmediale Wissenschaftskommunikation ▶ Bürgeruniversität ▶ Unibibliothek als Stadtbibliothek

Die Third Mission der Goethe-Universität strukturieren wir in „Third-Mission-Aktivitäten in Forschung, Lehre und Organisation“ (Kap. 4.2) und universitäre „Strukturen für Wissenschaftskommunikation, Förderakquise und Partizipation der Öffentlichkeit“ (Kap. 4.3). Die im Rahmen dieser Systematik vorgestellten Aktivitäten und Strukturen lassen sich wie folgt unterscheiden: Sie können personengetrieben sein (Mitglieder der

Goethe-Universität oder externer Partnerorganisationen) oder institutionengetrieben (durch die Organisation). In der anderen Dimension sind Kooperationskanäle durch den Grad der Institutionalisierung oder Formalisierung bestimmt (informell oder formell). Die Aktivitäten unterscheiden sich jeweils weiterhin darin, ob sie projektbezogen (einmalig bzw. mit spezifischem Ziel) oder prozessbezogen sind. Aus dieser Klassifikation resultieren acht unterschiedliche Kooperations- und Interaktionskanäle (Tabelle VII).

Gesellschaftliche Chancengleichheit zu befördern ist gerade auch in der Third Mission ein besonderer Auftrag an die Hochschulen, den die Goethe-Universität mit dem Ziel ausführt, eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt mitzugestalten. Gleichzeitig reflektiert die reiche Kooperationsaktivität an der Goethe-Universität die in den nationalen und europäischen Forschungspolitiken formulierte Notwendigkeit, Innovationen im engen Schulterschluss zwischen Wissenschaft und Praxis voranzubringen.

4.2 Third-Mission-Aktivitäten in Forschung, Lehre und Organisation

Partnerschaften für Forschung, Lehre und Organisation

Ein wichtiger Bestandteil vieler Forschungs- und Lehraktivitäten an der Goethe-Universität ist die Zusammenarbeit der WissenschaftlerInnen mit Partnern aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Bürgergesellschaft. Dieses Zusammenwirken eröffnet in Ergänzung zu wissenschaftsinternen Kooperationen die Chance, Impulse aus der Praxis aufzunehmen, um sie für Forschung und Lehre und Wissenschaftsorganisation fruchtbar zu machen. Diese Partnerschaften lassen gemeinsam Neues entstehen – wir gestalten hier Wissenschaft *mit* der Gesellschaft. Neues erzeugen diese ko-produktiven Partnerschaften durch den Input (Aufgreifen von zunächst wissenschaftsexternen Fragestellungen), im Prozess (kooperative Entwicklung von Verfahren und Methoden) und schließlich als Output (Lösungen, die ohne die Mitwirkung außerwissenschaftlicher AkteurInnen nicht zu erreichen wären). Reziproker Transfer von Ideen, Wissen, Knowhow und Ergebnissen erfolgt also in allen Stadien des Kooperationsprozesses.

Partnerschaften in der Forschung, Lehre und Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase haben ihre Verankerung u. a. in institutionenübergreifenden Translationsplattformen (z. B. „Houses of ...“), universitären Zentren und Foren sowie in drittmittelfinanzierten Projekten: So ist die Goethe-Universität federführend insbesondere am *House of Finance (HoF)* und dem *House of Pharma & Healthcare (HoPH)* beteiligt. Einrichtungen wie das *Frankfurter Forum für interdisziplinäre Altersforschung (FFIA)* unterstützen die Rückbindung von Forschung in die Gesellschaft, indem sie kommunale und überregionale Praxispartner einbinden. In Gerätezentren wie dem *Zentrum für biomolekulare magnetische Resonanzspektroskopie (BMRZ)* wird Technologie gemeinsam mit Unternehmen genutzt. Kooperativ organisiert sind auf der Ebene von Drittmittelprojekten sowohl kleinere individuelle Vorhaben als auch große Forschungsverbünde. So betreiben wir LOEWE-Zentren, wie z. B. das *Zentrum Translationale Medizin und Pharmakologie (TMP)*, die in den Naturwissenschaften und der Medizin neben wissenschaftlichen auch von Industriepartnern getragen werden.

Das gemeinsame Interesse an der Unterstützung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase motiviert Wissenschaft und Partner dazu, kooperativ Qualifikationsarbeiten zu betreuen und gemeinsam Strukturen und Projekte der Graduiertenbetreuung zu gestalten (z. B. von der VW-Stiftung gefördertes Promotionskolleg *Schreibszene Frankfurt* mit Verlagen, Kulturamt, *Literaturhaus*, *Hessischer Rundfunk*). Verzahnung von Forschung und Lehre erfolgt über Kooperationsprofessuren, die die Goethe-Universität gemeinsam mit Einrichtungen wie dem *Städel Museum*, dem *Freien Deutschen Hochstift* und dem *Zoo Frankfurt* unterhält. Beispiele für kooperatives Engagement in der Lehre sind Studiengänge wie der Master Curatorial Studies, der gemeinsam mit der *Staatlichen Hochschule für Bildende Künste* und Frankfurter Museen organisiert wird, der Master Umweltwissenschaften gemeinsam mit dem *ISOE*, das Fortbildungsprogramm *Buch- und Medienpraxis* mit (Gast-)Dozierenden aus der Frankfurter Verlags- und Medienbranche oder die Vorbereitung und Durchführung von Ausstellungen im Rahmen von Lehrveranstaltungen (z. B. 2015 *Unboxing Goethe. Schätze aus dem Archiv ans Licht gebracht*, gemeinsam mit dem Frankfurter Goethemuseum). Auch zukünftig soll das Studienangebot durch Kooperationen, die die universitären Perspektiven ergänzen und die Berufsfeldorientierung fördern, erweitert werden. Innovative Lehrerbildung schließlich baut auf einen engen Schulterschluss mit den Schulen: Die Goethe-Universität hat Partnerschulen, die besonderen Zugang zu universitären Angeboten (z. B. Fortbildungsangebote für Lehrkräfte, Informationsangebote für SchülerInnen) haben und in der Forschung eng zusammenarbeiten.

Neben den Partnerschaften für Forschung, Förderung von WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase und Lehre gehen andere Kooperationen mit externen Partnern organisatorische Herausforderungen moderner Wissenschaft an. So kooperiert das Studien-Service-Center mit der *Bundesagentur für Arbeit*, der *Industrie- und Handelskammer* und der *Handwerkskammer*, um gemeinsam die Orientierung von Studierenden auf dem Qualifikationsweg zu verbessern und über individuell geeignete Studien- und Ausbildungsformate zu informieren (Kap. 3). In den Bereichen Gleichstellung und Diversity, zu den Themen Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit arbeitet die Goethe-Universität mit der Stadt Frankfurt eng zusammen. Wir betreiben seit 2011 das *Dual Career Netzwerk Metropolregion Rhein-Main*, in dem sich mehr als 30 Wissenschaftseinrichtungen und Unternehmen zusammengeschlossen haben.

Als Bürgeruniversität kooperiert die Goethe-Universität nicht nur im Rahmen spezifischer inhaltlicher Zusammenhänge, sondern betreibt auch Netzwerkpflege und Lobbyarbeit für Wissenschaft auf verschiedenen Ebenen von Politik und Gesellschaft. Die Goethe-Universität ist Mitglied in einer Reihe von Verbänden. Mitglieder der Universität sind in zahlreichen Steuerungsgremien von Einrichtungen der Politik, Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaft vertreten. Diese Mitwirkung in Netzwerken und Interessenverbänden auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene nutzt die Goethe-Universität, um die Position der Hochschulen z. B. im *Hightech-Forum* der Bundesregierung oder über die HRK zu stärken. Wichtiges Ziel ist, sich dort für eine nachhaltige und substantielle Steigerung des Grundfinanzierungsanteils einzusetzen. Auf Landesebene

fördert die Goethe-Universität eine enge Abstimmung zwischen den Universitäten des Landes Hessen.

Neben diesen institutionalisierten Verbindungen organisiert die Goethe-Universität eigene Formate für den Austausch und die Diskussion mit EntscheidungsträgerInnen und BürgerInnen sowie öffentliche Veranstaltungen in Frankfurt und der Region. Die Präsenz von VertreterInnen der Goethe-Universität im gesellschaftlichen Leben sowie der Austausch mit der Bürgerschaft bereiten den Boden für intensive Kontakte zu der Goethe-Universität gewogenen Persönlichkeiten aus Stadt und Region, die Forschung und Lehre ideell und materiell unterstützen. Diesem Ziel gilt auch der in den vergangenen Jahren deutlich intensiverte Ausbau des Alumni-Netzwerks (Kap. 4.3).

Wissens- und Kompetenztransfer

Ca. 60 Mitglieder der Goethe-Universität nehmen hochrangige Politikberatungsmandate wahr, bei denen Landes- und Bundesministerien, die Europäische Kommission und andere politische Institutionen wissenschaftsbasierte Expertise nachfragen. Engagement in Beiräten erfolgt neben der Politik auch in Verbänden, Stiftungen und Kultureinrichtungen. Die Politikberatung an der Goethe-Universität wird teils von EinzelakteurInnen getragen und ist teils in Einrichtungen der politikorientierten Grundlagenforschung wie dem LOEWE-Zentrum *Sustainable Architecture for Finance in Europe (SAFE)* verortet. Auch Auftragsforschung – v. a. von Industrieunternehmen und der öffentlichen Hand nachgefragt – reagiert ergebnisorientiert auf konkrete Problemstellungen. So stellt beispielsweise das *Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK)* Politik, Verbänden, Verwaltung und Unternehmen Expertise in den Themenfeldern Arbeitsmarkt und Qualifizierung zur Verfügung.

In den Feldern Erfindungs- und Patentverwertung und wissenschaftsbasierte Existenzgründung transferieren WissenschaftlerInnen und Studierende Knowhow, das im Rahmen längerfristigen wissenschaftlichen Arbeitens entsteht und sich als wirtschaftlich verwertbar erweist. Im Patentbereich werden WissenschaftlerInnen der Goethe-Universität von deren 100-prozentiger Tochter *Innovectis GmbH* unterstützt, die Patentanmeldungen durchführt und Patentverwertung betreibt. Der *Goethe-Unibator* unterstützt Studierende und WissenschaftlerInnen dabei, wissenschaftsbasierte Ideen in unternehmerisches Handeln und Erfolg zu verwandeln. In den letzten Jahren ist es zunehmend gelungen, dass sich vom Unibator betreute Startups am Markt behaupten.

Die wissenschaftliche Weiterbildung an der Goethe-Universität ist von einem breiten Spektrum an Masterstudiengängen und Zertifikatskursen gekennzeichnet, das von Medizin, Pharmazie, Rechts- über Medienwissenschaften bis zu Angeboten der Lehrerbildung in der *Goethe Lehrerakademie* reicht. Mit der *Goethe Business School (GBS)* besteht eine rechtlich selbständige Einrichtung, die auf berufsbegleitende Masterprogramme und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte in den Feldern Finanzen und Management spezialisiert ist. Die Erfahrung bspw. der GBS zeigt, wie anspruchsvoll



voll es ist, wissenschaftliche Weiterbildung zielgruppenorientiert und kostendeckend zu organisieren.

Ehrenamtliches gesellschaftliches Engagement kann z. B. im Bereich Service Learning („Lernen durch Verantwortung“) von der Anwendung fachspezifischer Inhalte profitieren. Service Learning soll daher als selbstverständlicher Bestandteil akademisch-professionellen Handelns ausgebildet werden. Studierende arbeiten mit gemeinnützigen Organisationen zusammen, die sich diese Hilfe sonst nicht leisten könnten. Umgekehrt bilden die beteiligten Studierenden im Rahmen von Service Learning neben der intensiveren Auseinandersetzung mit Fachinhalten auch Soft Skills wie Führungskompetenz, Empathiefähigkeit und soziales Bewusstsein aus. Es ist zu erwarten, dass dies auch die Beschäftigungsfähigkeit der teilnehmenden Studierenden erhöht. Beispiele für Service-Learning-Aktivitäten an der Goethe-Universität sind Projekte wie die *Stupoli – Studentische Poliklinik*, in der Medizinstudierende kostenfreie Sprechstunden für Personen ohne Krankenversicherung durchführen, oder eine Leseförderung durch Lehramtsstudierende an Grundschulen mit hohem Anteil von SchülerInnen mit Migrationshintergrund. Auch die Zusammenarbeit mit der *Polytechnischen Gesellschaft* dient der Verknüpfung von akademischer Arbeit und Ehrenamtlichkeit.

4.3 Strukturen für Wissenschaftskommunikation, Förderakquise und Partizipation der Öffentlichkeit

Wissenschaftskommunikation und Public Relations

Die Goethe-Universität fördert die Wissenschaftskommunikation in die Gesellschaft aktiv durch die Abteilung Public Relations und Kommunikation (PuK). Sie führt z. B. mehr als 1.000 Beratungsgespräche pro Jahr mit Forschenden u. a. zu Fragen der medialen Aufbereitung und Verbreitung wissenschaftlicher Inhalte durch. Gezielte Weiterbildungsangebote dienen einer besseren Orientierung von Universitätsangehörigen im Umgang mit den Medien.

Die Vermittlung eines facettenreichen Bilds der Hochschule an die interne und externe Öffentlichkeit erfolgt über das große Spektrum eigener Medien der Goethe-Universität. Neben den klassischen Printmedien, die sich einer ungebrochenen Nachfrage erfreuen, sind dies vor allem verschiedene webbasierte Medien wie die Homepage, Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Blog) und als zentrale Plattform das im März 2016 eröffnete Webmagazin „GoetheUni online“. Die Goethe-Universität hat ihr Medienportfolio in den letzten Jahren beträchtlich ausgeweitet (z. B. reichweitestärkster Facebook-Auftritt aller deutschen Hochschulen) und weiter internationalisiert: So werden seit 2015 ausgewählte Forschungspressemittelungen ins Englische übersetzt und über zwei englischsprachige Portale weltweit verbreitet. Dies hat die internationale Medienresonanz der Goethe-Universität erheblich gesteigert. Weitere Kommunikationskanäle nach außen sind die ExpertInnenvermittlung an JournalistInnen, Uni-Publikationen und Pressemitteilungen sowie Vorträge etwa bei Bürger- oder Kinderuniversitäten. Die Frankfurter Bürger-Universität ist mit ihren Veranstaltungen über die Stadtgrenzen Frankfurts hinaus bekannt und setzt im kulturellen und gesellschaftlichen Leben der Stadt Frankfurt Akzente.

Eine wichtige Basis für gelingende Wissenschaftskommunikation ist ein tragfähiges Netzwerk mit WissenschaftsjournalistInnen. PuK pflegt langjährige Kontakte zu nahezu allen wichtigen deutschen Leitredaktionen. Daneben verfügen Forschende fachbezogen über ihre eigenen Mediennetzwerke. Nicht zuletzt bietet die RMU-Allianz eine gute Grundlage, um in Zukunft mit vereinter Kraft dreier Partner die regionale und überregionale Medienwirkung von Wissenschaftsthemen weiter zu intensivieren und damit als Wissenschaftsregion deutlicher wahrgenommen zu werden.

Förderpartnerschaften und Sponsoring

Die Goethe-Universität ist als Stiftungs- und Bürgeruniversität an einem breiten Portfolio von Förderpartnerschaften beteiligt, die vom Präsidium begleitet und von der Abteilung Private Hochschulförderung (HF) betreut und unterstützt werden. In den vergangenen Jahren konnten Erfolge in der Zusammenarbeit mit Förderinnen und Förderern erzielt werden. Förderpartnerschaften tragen spürbar zur Verbesserung der Bedingungen für Forschung, Lehre und insbesondere für Förderung von Wissenschaft-

lerInnen in der frühen Berufsphase bei – ergänzend zur Finanzierung der Goethe-Universität durch das Land Hessen. Unser Stifterkodex regelt den Umgang mit Zuwendungen privater Dritter.

Ein Beispiel für die sehr unterschiedlichen Förderpartnerschaften der Goethe-Universität ist das Deutschlandstipendium. Es hilft einerseits Hunderten von Studierenden, andererseits eröffnet es Zugang zu philanthropischen SpenderInnen. Förderungen wie die des *Johanna-Quandt-Jubiläumsfonds*, der *Kassel-Stiftung*, der *Vereinigung von Freunden und Förderern der Goethe-Universität (VFF)*, der EhrensatorInnen Karin und Carlo Giersch, Stefan Messer und Josef Buchmann sowie des *1822-Preises für exzellente Lehre* zeigen eine gewachsene Bereitschaft zur direkten Unterstützung aus der Gesellschaft. Der Erfolg der Goethe-Universität beim Einwerben privater Mittel stellt diese zunehmend vor die Herausforderung, die neuen Möglichkeiten, die aus den Förderungen resultieren, nachhaltig zu operationalisieren.

Bibliothek

Das Bibliothekssystem der Goethe-Universität wirkt weit über die Universität hinaus in die Frankfurter Stadtgesellschaft. Hier wirkt die Tradition der Zentralbibliothek in Bockenheim als wissenschaftliche Stadtbibliothek nach, die bis 2005 eine kommunale Einrichtung war. Ein Fünftel der im universitären Bibliothekssystem eingeschriebenen BenutzerInnen sind BürgerInnen der Stadt Frankfurt, die nicht zugleich Universitätsmitglieder sind. Nahezu das gesamte Dienstleistungsspektrum der Bibliothek steht den StadtnutzerInnen kostenlos offen. Das Bibliothekssystem liefert auch für die Aus- und Weiterbildung sowie die wissenschaftliche Arbeit jenseits der Universität unverzichtbare infrastrukturelle Dienstleistungen – so z. B. für die *U3L-Initiative* der Goethe-Universität. Die Zentralbibliothek verwahrt wertvollen Altbestand aus überwiegend kommunalem Eigentum, erschließt diesen bibliographisch und weist ihn in den einschlägigen nationalbibliographischen Verzeichnissen nach. Digitalisate historischer Bestände aus dem Bibliothekssystem der Goethe-Universität sind weltweit kostenlos sichtbar. Bestände des Bibliothekssystems werden in zahlreichen Ausstellungen national und international präsentiert.

4.4 Perspektiven

Die Goethe-Universität wird Partnerschaften mit gesellschaftlichen AkteurInnen und Einrichtungen in Zukunft so identifizieren, systematisieren, unterstützen und kommunizieren, dass sie ihre komplementäre Funktion für Forschung und Lehre noch besser entfalten sowie ggf. auch dazu beitragen können, private Ressourcen für die Wissenschaft zu gewinnen. Als ersten Schritt hat die Goethe-Universität die Dritte Mission von Wissenschaft auf präsidialer Ebene institutionalisiert, indem 2015 das Amt des Vizepräsidenten für Third Mission eingerichtet wurde. Teil des Strategieprozesses „Third Mission“ ist die Teilnahme der Goethe-Universität am *Transfer-Audit* 2015/16 des *Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft*, in dessen Rahmen im Dezember 2015

externe Fachleute unsere universitären Third-Mission-Aktivitäten und deren strategischen Potentiale bewertet haben.

Dezentrale und zentrale Zuständigkeiten sollen erhalten und klar konturiert werden. Die Koordination der Aufgabenbereiche wird durch das Präsidium wahrgenommen und von einem Rat für Third Mission unterstützt werden.

Konkret sind folgende Veränderungen geplant, über die teilweise noch diskutiert wird:

- ▶ Mögliche Berücksichtigung von Zielen der Third Mission in Berufsvereinbarungen und in der W-Evaluation,
- ▶ bessere Berücksichtigung der Leistungen von Frauen bei der Vergabe von Honorarprofessuren an verdiente Lehrende aus der beruflichen Praxis,
- ▶ Weiterentwicklung der hessischen „House of“-Strategie gemeinsam mit dem Land,
- ▶ engere Alumni-Bindung und Gewinnung einer wachsenden Zahl von Alumni als Förderinnen und Förderern der Goethe-Universität; dies wird unterstützt von neuen Regelungen im Hessischen Hochschulgesetz,
- ▶ Erhöhung des Anteils verwertungsfähiger Patente u. a. durch die Ausweitung von aktivem Scouting und Einführung entsprechender Anreize,
- ▶ Ausweitung der Ausgründungsunterstützung auf das gesamte Fächerspektrum der Goethe-Universität, z. B. über den Unibator,
- ▶ stärkere Behandlung des Themas „Entrepreneurship“ in der universitären Lehre und stärkere Einbeziehung von WissenschaftlerInnen als MentorInnen für Start-up-Initiativen,
- ▶ Stärkung der Kooperation zwischen *Innovectis GmbH* und *Goethe-Unibator*, um die Anzahl technologieorientierter Ausgründungen zu erhöhen,
- ▶ weitere Entwicklung von Kooperationsstudiengängen und -projekten mit außeruniversitären Partnern,
- ▶ Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Goethe-Universität, die künftig schwerpunktmäßig über die *Goethe Business School* angeboten werden könnten. Damit möchte die Goethe-Universität die Vorteile der rechtlichen Unabhängigkeit für den gesamten Weiterbildungssektor nutzbar machen und volle Kostendeckung erreichen. Geplant ist für Herbst 2016 der Start eines *Master in Pharma Business Administration* gemeinsam mit dem *House of Pharma* und Pharma-Unternehmen. Angedacht ist darüber hinaus ein weiteres MBA-Programm mit dem Schwerpunkt auf Digitalisierung gemeinsam mit dem *House of IT*.
- ▶ Service-Learning-Aktivitäten sollen in möglichst vielen Studiengängen etabliert werden, so dass z. B. in fünf bis zehn Jahren jeder zweite Studierende zumindest einmal an einer Service-Learning-Veranstaltung teilgenommen hat,

- ▶ gemeinsame Kommunikationsstrategie im Rahmen der RMU-Allianz mit gemeinsamen Formaten der Öffentlichkeitsarbeit und Wissenschaftskommunikation,
- ▶ kontinuierliche Verbesserung des englischsprachigen Webangebots der Goethe-Universität in enger Kooperation mit den Fachbereichen durch Unterstützung von PuK und International Office (IO),
- ▶ Verbesserung der Information über Stipendienprogramme im Rahmen der Entwicklung einer Stipendienkultur,
- ▶ Vernetzung von Unternehmen mit universitären Einrichtungen, z. B. bei den Vortragsveranstaltungen des Career Service,
- ▶ Erweiterung des Spektrums an Verfahren zur Mittelbeschaffung, z. B. Erbschaftsfundraising,
- ▶ verstärktes Engagement der Bibliothek bei der Digitalisierung und Erschließung der universitären Sammlungen.



5. GOVERNANCE, VERWALTUNG UND RESSOURCEN

5.1 Mission Statement

Die Goethe-Universität muss strategisch und operativ immer wieder klären, wie sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst viel erreichen und wie sie sich weitere erarbeiten will. Dafür nutzen wir die Freiräume der Stiftungsuniversität. Die Organisation wird mit dem Ziel klar aufgebauter, transparent kommunizierter und nachvollziehbarer Entscheidungswege/-prinzipien weiterentwickelt. Beteiligungsrechte werden präzise definiert. Dazu wird die Frage beantwortet werden, wie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten möglichst zielorientiert und konsensual zugeordnet werden können: Die Universität muss in der Lage sein, neue Entwicklungen zu antizipieren, ohne dabei ihre Prozess- und Verfahrenssicherheit aufs Spiel zu setzen.

Der Goethe-Universität ist es wichtig, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein, sie setzt im Wettbewerb um sehr gut qualifiziertes Personal auf eine zukunftsorientierte und langfristig angelegte Personalplanung. Deren Notwendigkeit wird durch den demographischen Wandel noch verstärkt. Wir stehen für Offenheit und Vielfalt; ein wertschätzender Umgang aller Beteiligten miteinander ist uns selbstverständliches Ziel. So unterstützt die Goethe-Universität Diversität und Chancengleichheit und ist bestrebt, ihren Beschäftigten sehr gute, an unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedarfen ausgerichtete Rahmenbedingungen zu bieten, damit diese ihre Fähigkeiten voll entfalten können. Ein einladendes internationales Umfeld sowie die interkulturelle Kompetenz aller Zuständigen sollen Forschen und Lehren an der Universität attraktiver machen und auch die Arbeit der Verwaltung bereichern.

In finanzieller Sicht gilt es, die Einnahmen zu verbessern und gleichzeitig die zur Verfügung stehenden knappen finanziellen Ressourcen so einzusetzen, dass sie optimal zur Erreichung der strategischen Ziele der Goethe-Universität in Forschung, Lehre und Third Mission beitragen. Dazu wird das gesamte Finanzierungsmodell der Goethe-Universität überprüft und angepasst. Die bauliche Entwicklung wird abgeschlossen. Wir wollen Konzepte für den Werterhalt und die Bewirtschaftung, für die Weiterentwicklung der Infrastruktur und für die Nutzung der Campi entwickeln, um optimale Bedingungen für Forschende, Lehrende, Studierende und Mitarbeitende an allen Standorten zu schaffen.

5.2 Governance

Für die kontinuierliche Verbesserung der Qualität unserer Forschung und Lehre als wissenschaftsimmanentes Ziel bedarf es adäquater Unterstützungsstrukturen und -prozesse. Die Weiterentwicklung der Governance unserer Hochschule muss dabei einerseits auf struktureller Ebene die Organisation und ihre Entscheidungs- und Kommunikationswege in den Blick nehmen. Andererseits werden wir auf prozessualer Ebene das Hochschulmanagement weiter verbessern.

Organisation, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen

Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der zentralen Organe der Universität (Präsidium, Senat, Hochschulrat und Stiftungskuratorium) sind durch gesetzliche Vorgaben und in der Grundordnung festgelegt.⁸ Dort ist auch die Interaktion zwischen den Organen in Form von Zustimmung, Einvernehmen und Stellungnahme geregelt. Arbeitsweise und Beschlussfindung der Organe regelt die Geschäftsordnung für die Gremien.⁹ Für die im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung essentielle Definition von Schwerpunkten in Forschung und Lehre bedarf es eines Einvernehmens von Präsidium und Senat. Das Präsidium besitzt das Initiativrecht und wird in der Entwicklung seiner Vorschläge durch die Dekanerunde, die Studiendekanerunde und den Forschungsrat beratend unterstützt. Zusätzliche beratende Gremien in Analogie zum Forschungsrat sollen zukünftig in den Bereichen Lehre, Third Mission und Internationalisierung die vorhandene Expertise ergänzen. Der Senat wiederum wird durch Senatskommissionen in verschiedenen Bereichen in seiner Arbeit unterstützt. Als systemakkreditierte Universität entscheidet die Goethe-Universität eigenständig über die Ein- und Weiterführung ihrer Studiengänge (Kap. 3.7). Sie hat hierfür im Rahmen ihrer Evaluationsatzung u. a. eine hochschulinterne Akkreditierungskommission eingerichtet, die die Qualität der Studiengänge überprüft.

Konkrete Entscheidungen entstehen auch an der Goethe-Universität in einem Spannungsfeld: Auf der einen Seite stehen die Fachkompetenz und Eigenverantwortung von EinzelforscherInnen und Fachbereichen sowie die Freiheit von Lehre und Forschung; auf der anderen die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung durch die Leitung einer Hochschule, die ihre Autonomie insbesondere bei Personal, Finanzen und Studierendenangelegenheiten einsetzen kann. Die Universität ist in viele, verschieden aufgebaute und geführte Untereinheiten wie Fachbereiche, Zentren, Cluster und sonstige Formate gegliedert (Kap. 2.2). Für die Vermittlung der Interessen und Ziele dieser unterschiedlichen Einheiten und der sie gestaltenden Individuen spielen wiederum die Dekanerunden und der Forschungsrat jeweils wichtige Rollen. Aus der komplexen Matrix-Struktur ergeben sich Fragen zu Ausstattung, Befugnissen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Einheiten.

⁸ Grundordnung der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main Stiftung des öffentlichen Rechts: www.uni-frankfurt.de/40808284/grundordnung.pdf

⁹ Geschäftsordnung für die Gremien der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main vom 05. November 2013: www.uni-frankfurt.de/51978950/Geschaeftsordnung-fuer-die-Gremien-November-2013.pdf

Spitzenleistungen in Forschung und Lehre erfordern neben hochqualifiziertem Personal und einer sehr guten Infrastruktur auch eine Organisation, in der Entscheidungswege und -prinzipien eindeutig und nachvollziehbar gestaltet sind. Beteiligungsrechte müssen hinreichend klar definiert sein. Finanzmittel müssen aufgrund definierter Kriterien zielgerichtet und wirtschaftlich verteilt werden. Entscheidungswege müssen kurz und Verfahrensabläufe schnell sein, um die Goethe-Universität im nationalen und internationalen Wettbewerb überzeugend zu positionieren. Nachhaltige Erfolge lassen sich dabei nur erreichen, wenn möglichst viele Beteiligte motiviert und zufrieden dazu beitragen können. Wir legen daher großen Wert auf transparente Kommunikation und eine wertschätzende und offene Gesprächskultur, in der divergierende individuelle Motive und institutionelle Interessenlagen anerkannt werden und als verhandelbar gelten.

Um auch zukünftig hervorragende Leistungen in unseren drei Missionen erbringen zu können, werden wir einen Selbstverständigungsprozess fortführen, der sich insbesondere mit der Frage auseinandersetzen wird, wie wir Mitsprache, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten möglichst konsensual regeln. Dabei sollte eine produktive Balance zwischen den korporativen und statusgruppenbezogenen Beteiligungsstrukturen und deren angemessener Mitwirkung an der Vorbereitung von Entscheidungen sowie zwischen einer wissenschaftsadäquaten, durch die erforderliche Sachkompetenz gebotenen Subsidiarität von Entscheidungen und einer für wissenschaftliche Innovation notwendigen Pluralität von Perspektiven angestrebt werden. In diesem Rahmen ergeben sich folgende Fragestellungen, die einerseits die Zusammenarbeit zwischen Senat, Hochschulrat und Präsidium und andererseits die zwischen Präsidium, Fachbereichen und Fachclustern betreffen: Wie verbessern wir das Zusammenspiel der Gremien und organisatorischen Einheiten? Welche strukturellen Weiterentwicklungen auf der Ebene der Fachbereiche, Fachcluster/Forschungszentren und der Präsidialverwaltung benötigen wir, um unsere Ziele in Forschung und Lehre optimal zu erreichen? Wie moderieren wir Interessenskonflikte? Wie legitimieren wir ressourcenrelevante Entscheidungen?

Um diese Fragen zu beantworten, wird das Präsidium im Einvernehmen mit Senat und Hochschulrat eine intern und extern besetzte ExpertInnenkommission einsetzen. Diese soll einen Vorschlag zur Weiterentwicklung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten von Gremien, Fachbereichen, Forschungsclustern und -zentren sowie sonstigen Einrichtungen erarbeiten. Die Empfehlungen der Kommission werden den zuständigen Gremien zur Diskussion und Beschlussfassung vorgelegt.

Hochschulmanagement

Spätestens mit der 2008 vollzogenen Umwandlung in eine Stiftungsuniversität musste und konnte die Verwaltung der Goethe-Universität sich als zentraler Funktionsträger im Hochschulmanagement definieren. Der Übergang in eine Stiftung des öffentlichen Rechts markiert diese Entwicklung und hat sie gleichzeitig beschleunigt. Die Universität hat die mit diesem Übergangsprozess verbundenen weitreichenden Veränderungen erfolgreich gemeistert – man denke beispielsweise an die flächendeckende

Einführung von Personalbudgets 2013 sowie die stark gestiegenen und immer noch steigenden Drittmittelleistungen, die erheblichen Zusatzaufwand auf vielen Ebenen erzeugen. Dies alles wurde mit einem Stammpersonal verwirklicht, das, bedingt durch die stagnierende Landesfinanzierung, rückläufig war. Ein erfolgreicher Umgang mit den Herausforderungen war nur durch eine in allen Bereichen der Hochschule engagiert und flexibel arbeitende Verwaltung möglich. Die hohe Motivation der Mitarbeitenden zeigt sich daran, dass in fast allen Verwaltungsbereichen an bedarfsgerechten Lösungen und Veränderungsprojekten gearbeitet wurde, um sich den vielfältigen neuen Aufgaben widmen zu können. Als Beispiele für diese Entwicklung können die Integration des International Office (IO) in die zentrale Verwaltung sowie die mit hoher Dringlichkeit vorangetriebene Einrichtung eines zentralen Research Service Center gelten (Kap. 2.3). Ein weiterer Indikator für die Transformation der Verwaltung in einem zunehmend dynamischen und internationalen Umfeld ist die Rekrutierung von sogenannten Hochschulprofessionellen, die in engerer Verbindung zur Wissenschaft arbeiten als klassische Verwaltungsangestellte.

Sehr unterschiedliche Fächerkulturen haben den berechtigten Anspruch, ihre Leistungen als Beitrag zum Gesamterfolg der Goethe-Universität anerkannt und bestmöglich unterstützt zu sehen. Die wissenschaftlichen Einheiten sind wie oben beschrieben entsprechend ihren Bedürfnissen, Interessen und Ressourcen als Matrix in unterschiedlichen, sich teilweise überlagernden Strukturen organisiert. Im Zuge der hohen Entwicklungsdynamik vielschichtig aufeinander reagierender Einheiten haben sich in diesen unterschiedliche Arbeitsweisen, Selbstverständnisse, Kriterien und Standards herausgebildet. Diese zunehmende institutionelle Komplexität vervielfältigt nicht allein Forschungs- und Lehrpraktiken, sondern auch soziale Routinen und Spielregeln, mit deren Veränderungsdynamiken eine erfolgreiche Verwaltung umgehen muss. Mit Blick auf das Hochschulmanagement ergeben sich daraus sehr divers definierte Schnittstellen und Kommunikationswege, die häufig wenig standardisiert sind und hohe Transaktionskosten verursachen. Eine leistungsfähige und motivierte Hochschulverwaltung muss daher in die Lage versetzt werden, angesichts von konstitutiven Spannungen zwischen zentralen und dezentralen Einheiten sowie zwischen formellen und informellen Foren klärend unterstützen und mitgestalten zu können.

Im Rahmen der laufenden Hochschulentwicklungsplanung soll auf der Basis des Leitbilds der Universität das gemeinsame Selbstverständnis weiterentwickelt werden. Ohne eine grundsätzliche Verständigung darauf, welcher universitätsweiter Kriterien, Standards und Werte es bedarf, wird eine erfolgreiche strategische Ausrichtung der Goethe-Universität nicht gelingen. Der erwähnte Prozess mit dem Ziel, den Anspruch der Eigenverantwortung der Fachbereiche einerseits und der strategischen Steuerung durch die Hochschulleitung andererseits auszutarieren, wird daher entscheidend sein, um die Goethe-Universität als ein lernendes System gerade auch in der Dimension ihrer Verwaltung zu stärken: Aus der Perspektive aller am Hochschulmanagement Beteiligten muss geklärt werden, wie Aufgaben und Arbeitsweisen verlässlich abgestimmt werden können, wie auf sich dynamisch ändernde Rahmenbedingungen vor-



ausschauend und systematisch eingegangen werden kann, und wie schließlich gerade auch die Verwaltung mit jenen nicht in jedem Fall zu regulierenden und standardisierenden Freiräumen umgehen kann, aus denen gelingende Forschung und Lehre oft entsteht. Zu entwickeln sind bspw. Maßnahmen zur gezielten Qualifizierung von Mitarbeitenden und zur Vermittlung von Managementkompetenzen für das akademische Leitungspersonal.

5.3 Personalentwicklung, Talentförderung und Führungskultur

Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Attraktivität der Goethe-Universität als Arbeitgeberin zu erhöhen. Um unsere Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, sich mit dieser Hochschule und mit ihren Aufgaben zu identifizieren, bedarf es einer guten Führungskultur. Zu dieser trägt bei, dass die Goethe-Universität eine Gleichstellungsgovernance aufgebaut und Diversity Policies etabliert hat. Feste Zuständigkeiten sind in der Leitungsebene verankert; das Gleichstellungsbüro bildet als zentrale Einrichtung ein institutionell eingebundenes Kompetenzzentrum. Es implementiert Instrumente, Maßnahmen und Serviceangebote und bietet den Fachbereichen Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung eigener Aktivitäten. Gleichstellung und Diversity-Aspekte werden systematisch in die Qualitätsentwicklung von Forschung, Lehre und Verwaltung integriert. Entscheidend ist weiterhin, dass die Goethe-Universität sehr aktiv am Aufbau einer familienfreundlichen Infrastruktur gearbeitet hat und bereits mehrfach als „familienfreundliche Hochschule“ zertifiziert wurde. Heute beherbergt die Universität auf ihren Campi fünf Kindertagesstätten mit insgesamt 391 Plätzen. Der Familien-Service berät Hochschulangehörige hinsichtlich der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und entwickelt unterstützende Maßnahmen zu Problemen der Pflege von Angehörigen. Neben Familienfreundlichkeit ist die Inklusion von Mitarbeitenden mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen ein wichtiges Thema, zu dem eine in der Verwaltung angesiedelte „AG Inklusion“ neue Vorschläge entwickeln wird. Schließlich steht auf der Agenda die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema „Alter“.

Im nationalen und internationalen Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden steht die Goethe-Universität in der Rhein-Main-Region mit ihren hohen Lebenshaltungskosten in Konkurrenz mit einer Vielzahl anderer Arbeitgeber. Um die Standortvorteile einer Voll- und Stiftungsuniversität auf der Suche nach den besten Köpfen weiter ausbauen zu können, wird es in den nächsten Jahren darauf ankommen, das bereits sehr vielfältige Arbeitsumfeld mit einem breitem Aufgabenspektrum in Verwaltung, Forschung und Lehre noch effektiver zu präsentieren und mit den Möglichkeiten der gesamten Region zu verbinden. Die an den Organisationszielen und den individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Förderung von Mitarbeitenden muss im Zentrum der Entwicklung der Goethe-Universität auf allen Ebenen stehen. Um diesen Prozess voranzutreiben, wollen wir für alle Gruppen von Mitarbeitenden positiv definieren, was es bedeutet, an der Goethe-Universität tätig zu sein, was die Universität braucht, was sie bietet und wie wir Menschen gewinnen, entwickeln und binden wollen. Dabei gilt es, folgende Leitlinien zu beachten:

Gute Rahmenbedingungen

Um eine förderliche Arbeitsumgebung sicherzustellen, wollen wir eine Wertschätzungs- und Feedbackkultur, den konstruktiven Umgang mit Fehlern und eine moderne Führungskultur weiter ausbauen. Eine funktionsadäquate Gestaltung von Arbeitszeit und -ort unter Einbeziehung moderner Telekommunikationsinstrumente, Familienfreundlichkeit und ein betriebliches Gesundheitsmanagement sollen zukünftig noch stärker zu einer befriedigenden und effizienten Arbeitssituation beitragen.

Weiterqualifizierung und Karrierewege

Wie können sich Individuen an der Goethe-Universität so weiterentwickeln, dass die Organisation als Ganzes vom Engagement Einzelner profitiert? Allen Mitarbeitenden muss die Möglichkeit gegeben werden, sich so weiterzuentwickeln, dass veränderte Anforderungen nachvollziehbar und mitgestaltbar sind. Viele Formen der Fort- und Weiterbildung stehen an unserer Universität bereits zur Verfügung. Zusätzlich werden Maßnahmen entwickelt, die Karriereplanung und Kompetenzentwicklung mit Aufstiegschancen fördern sowie innovative Rotationsprogramme vorsehen. Für SekretärInnen und SachbearbeiterInnen wird ein modularisiertes Qualifizierungsangebot eingeführt sowie ein Netzwerk zum professionellen Austausch und Wissensmanagement aufgebaut. Ein weiteres Ziel des Personalentwicklungskonzeptes ist die Sicherung von Nachwuchs im Hochschulmanagement mit Hilfe eines Traineeprogramms für Fach- und Führungskräftepositionen.

Es gilt grundsätzlich zu klären, wie wir besser planbare Karrierewege im wissenschaftlichen und administrativen Bereich ermöglichen. Dabei muss insbesondere die Ausweisung von Dauerstellen unter den Aspekten der Personalgewinnung und -bindung, aber auch der Qualitätssicherung berücksichtigt werden. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der nachhaltigen Sicherung unterstützender Strukturen für Lehre und Forschung. Wir wollen vielseitigere Stellenprofile entwickeln, die den Aufgaben des sich wandelnden Wissenschaftssystems ebenso wie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen und diese komplexen Anforderungsprofile in einer adäquaten Vergütungsstruktur abbilden.

Strategische Personalplanung

Strategische Personalplanung basiert auf der disaggregierten Aufgabenbeschreibung der Goethe-Universität und soll sicherstellen, dass wir unsere Mitarbeitenden entsprechend ihren Kompetenzen und Bedürfnissen passend einsetzen und zusätzlich erforderliches Personal gezielt rekrutieren können. Der Rekrutierungsprozess soll in diesem Sinne stärker professionalisiert und erweitert werden. Zusätzlich erfordert die strategische Personalplanung ein entsprechendes Berichtswesen, das die erforderlichen Daten zur Steuerung bereitstellt, um u. a. eine konsistente Nachfolgeplanung zu ermöglichen. Dies gilt grundsätzlich sowohl für den wissenschaftlichen als auch für den technisch-administrativen Bereich.

Führungskultur

Professionelle Führungskompetenz und -kultur sind wesentliche Elemente des Erfolges unserer Universität. Führungskräfte werden wir für ihre Führungsrolle sensibilisieren, zu der auch ein produktiver Umgang mit der Heterogenität der Mitarbeitenden gehören muss. Der Anerkennung und Nutzung des Erfahrungsschatzes älterer Mitarbeitender kommt eine große Bedeutung zu. Eine systematische, professionalisierte und differenzierende Weiterbildung für Führungskräfte, die die jeweiligen Fachkulturen anerkennt, muss ausgebaut werden. Hier können Elemente der bereits in der Verwaltung eingeführten Führungskräfteweiterbildung übertragen werden. Zu einer motivierenden und motivierten Führungskultur gehört es zudem, klare und nachvollziehbare Instrumente zur Gratifikation und Entlastung zu implementieren.

Chancengleichheit

Die Gleichstellungsgovernance sowie die bestehenden Serviceangebote werden nachhaltig verankert. Eine Antidiskriminierungsrichtlinie für alle Hochschulangehörigen sowie der neue *Zentrale Aktionsplan Chancengleichheit 2017–2022* werden eine Kultur des respektvollen Umgangs weiter institutionalisieren.

Internationalisierung

Den Prozess der Internationalisierung unserer Universität begreifen wir als eine große Chance zur Weiterentwicklung. Ein internationales Umfeld soll Forschen und Lehren an der Universität attraktiver gestalten, die Goethe-Universität im globalen Wettbewerb sichtbarer machen und auch das Arbeitsumfeld der Verwaltung durch neue Facetten bereichern. Es gilt, die Fremdsprachenkompetenz der Mitarbeitenden weiter auszubauen, ein interkulturell sensibles Arbeitsumfeld zu schaffen, die Servicedienstleistungen der zentralen und dezentralen Verwaltung den Standards der global agierenden Universitäten anzupassen, internationalen Verwaltungsaustausch zu fördern und auch für Menschen mit internationaler Berufserfahrung als Arbeitgeberin attraktiv zu sein.

5.4 Ressourcen

Um herausragende Leistungen in Forschung und Lehre erbringen zu können, bedarf es ausreichender und optimal genutzter Ressourcen. Dazu zählen neben unserer wichtigsten Ressource – dem Personal – unsere finanziellen Mittel, die Immobilien sowie die Forschungs- und IT-Infrastruktur.

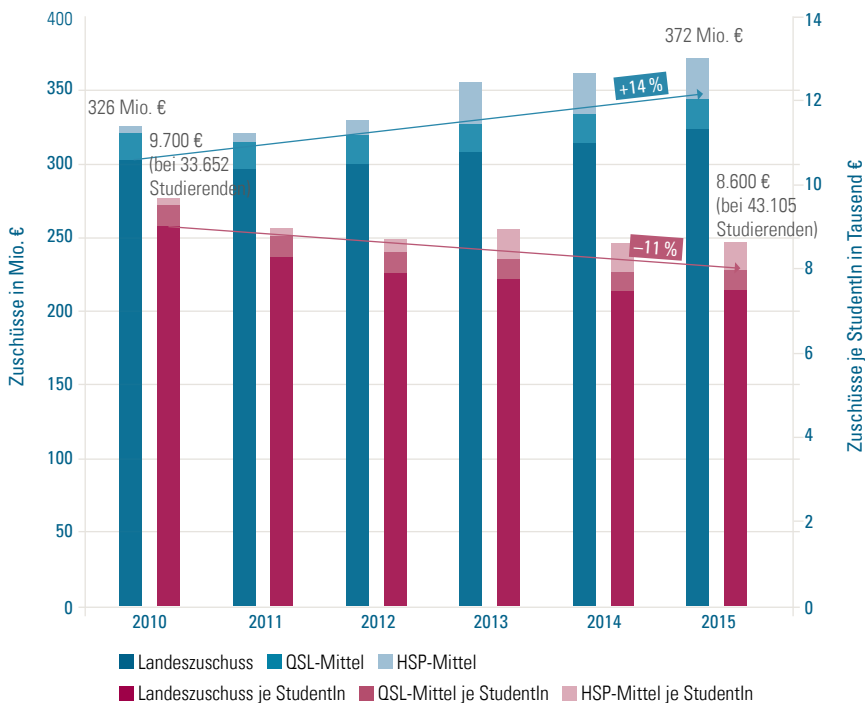
Finanzen

Die Grundfinanzierung der Goethe-Universität speist sich aus zwei wesentlichen Quellen. Der Hochschulpakt 2016 bis 2020 und der Hochschulpakt 2020 (weitergeleitete Bundesmittel) legen die Finanzierung durch das Land Hessen in den kommenden fünf Jahren fest. Die zweite tragende Säule der Hochschulfinanzierung sind drittmittelfinanzierte Projekte in Forschung und inzwischen auch in der Lehre und

die damit verbundenen Overheadeinnahmen. Die Erträge aus dem Stiftungsvermögen ergänzen die Grundfinanzierung auf absehbare Zeit nur in verhältnismäßig geringem Umfang. Durch eine unzureichende Steigerung der Grundfinanzierung während des letzten Hochschulpakts in Form nicht ausfinanzierter Tarif- und Preissteigerungen ist eine strukturelle und damit dauerhafte Finanzierungslücke von rund 24 Mio. Euro entstanden. Diese wird deutlich sichtbar, wenn die Landesmittel in Bezug zur Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit gesetzt werden. Der Grafik III kann die Entwicklung der letzten fünf Jahre entnommen werden.

Grafik III

Entwicklung der Grundfinanzierung (einschließlich QSL und HSP) seit 2010



Die Finanzierungslücke konnte dank gemeinsamer Anstrengungen aller Beteiligten im Rahmen des universitären GINSTER-Prozesses durch dauerhafte Bewirtschaftungsmaßnahmen in allen Einheiten der Universität zur Hälfte kompensiert werden. Die andere Hälfte kann, solange die Mittel aus dem Hochschulpaket 2020 zur Verfügung stehen werden, durch diese geschlossen werden. Strukturelle Einschnitte konnten weitgehend vermieden werden; allerdings sind einige Professuren zeitlich stark verzögert wiederbesetzt worden, um die erforderlichen Einsparungen realisieren zu können. Von diesen Sparmaßnahmen sind die Fachbereiche unterschiedlich stark betroffen, weil beim Eintreten der Finanzierungslücke unterschiedliche Reserven vorhanden waren.

Mit dem hessischen Hochschulpaket 2016 bis 2020 und den vereinbarten Steigerungen der Grundfinanzierung wird bei nur geringem finanziellen Spielraum ein weiterer Anstieg der Unterfinanzierung verhindert werden können. Die existierende Finanzie-

rungslücke kann dadurch aber voraussichtlich nicht geschlossen werden. Der Anteil der zeitlich befristeten Finanzmittel (z. B. Hochschulpakt, Drittmittel) am Gesamtetat ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, wodurch sich die insgesamt verfügbaren Finanzmittel sprunghaft erhöht haben. Es besteht somit aktuell (noch) kein Finanzierungs-, sondern ein Nachhaltigkeitsproblem. Der hohe Anteil an Drittmitteln zieht jedoch eine Reihe von kurz- und langfristigen Folgekosten nach sich. Ein gleichbleibend hoher Drittmittelanteil ist nicht gesichert.

Mit der Einführung interner Globalbudgets hat die Goethe-Universität einen wichtigen Schritt in Richtung einer verbesserten Ressourcensteuerung vollzogen. Sie ist in der Lage, über Kernsteuerungsgrößen die steuerungsrelevanten Informationen darzustellen und die wirtschaftliche Bedeutung ihrer Aktivitäten in Forschung, Lehre und Verwaltung/Management (z. B. Studiengänge, Drittmittelprojekte) zu beurteilen.

Projektbezogene, zeitlich befristete Mittel stellen eine Herausforderung auch für das Hochschulmanagement der Goethe-Universität dar, denn sie erfordern oftmals Nachhaltigkeitszusagen, die langfristig zu weiteren Finanzierungsengpässen führen. Trotz der insgesamt stark gestiegenen Finanzmittel bleiben daher die Finanzierungslücke im Grundetat und das Phänomen der unzureichenden Grundfinanzierung während der letzten Dekade erhalten. Auch wenn die Finanzierungslücke aktuell nicht weiter wächst, muss geklärt werden, wie die ab 2021 zu erwartende Lücke geschlossen werden kann. Deshalb wollen wir in den kommenden Jahren eine an strategischen Zielen ausgerichtete Mittelverteilung etablieren.

Aus der Exzellenzinitiative, dem Landeshochschulentwicklungsplan, dem Hochschulentwicklungsplan und den Hochschulpakten ergeben sich Entwicklungsziele, die im Rahmen einer strategischen Prioritätensetzung zu ordnen sind. Wir wollen das Forschungsprofil der Goethe-Universität stetig weiterentwickeln, um in kompetitiven Verfahren auch zukünftig erfolgreich abschneiden zu können. Damit strategische Entwicklung bei gleichzeitig knapper werdenden Ressourcen gelingen kann, wird sich die Goethe-Universität in eindeutiger und prozedural nachvollziehbarer Weise auf Schwerpunkte in Forschung und Lehre fokussieren. Entsprechende Strukturentscheidungen und Ressourcenverschiebungen auch über Instituts- und Fachbereichsgrenzen hinweg werden eine große Herausforderung der kommenden Jahre sein. Da eine strategische Schwerpunktsetzung zu einer langfristigen Bindungswirkung für Ressourcen führt, muss einerseits die Finanzplanung langfristig wirksame Maßnahmen frühzeitig einplanen und die Bindung der Mittel deutlich abbilden. Sie muss die vorhandenen Daten effektiv nutzen, um Strukturdiskussionen unter Einbeziehung von Vollkosten, Zinseffekten und Abschreibungen faktenbasiert führen zu können.

Andererseits ergibt sich aus einer schwerpunktbezogenen langfristigen Ressourcenbindung die Notwendigkeit, die Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Fachbereichen noch stärker zu nutzen. Auf diese Weise können die strategischen Entwicklungsziele und die notwendigen Maßnahmen im Rahmen der jährlichen Budgete-

planung und Nutzung von Rücklagen rechtzeitig abgestimmt werden. Die Einführung von Globalbudgets hat den Effekt der Rücklagenbildung auf dezentraler Ebene beschleunigt. Da die Personalressourcen in der Regel einzelnen Professuren zugeordnet sind, entsteht ein Großteil der Rücklagen auf dieser Ebene.

Um die beschriebene Finanzierungslücke abzubauen, werden wir Prozesse etablieren, mit denen die Verteilung der Finanzmittel innerhalb der Universität zielgerichtet gestaltet wird. Wir müssen entscheiden, in welchem Maße wir die Budgets zukünftig stärker bedarfsorientiert bemessen wollen, um nachhaltige Kürzungen im Personal- und Sachetat zu vermeiden. Dazu ist u. a. eine längerfristige Personalkostenplanung erforderlich, die Kostenwirkungen erkennbar macht. Das künftige Steuerungsmodell für das Personalbudget sollte sich von der Praxis der historischen Fortschreibung wegentwickeln und zu zielorientierten Budgets führen. Mit der integrierten Betrachtung aller Finanzierungsquellen (Landesmittel, HSP-2020-Mittel, QSL-Mittel, Overhead etc.) und der damit verbundenen Definition von Globalbudgets wurde in den letzten Jahren eine Verbesserung der Ressourcensteuerung erreicht. Diese Entwicklung soll fortgeführt werden, um Finanzierungszusagen und Nachhaltigkeitserfordernisse aus den insgesamt zur Verfügung stehenden Mitteln bedienen zu können.

Zur Abbildung einer strategischen Schwerpunktbildung werden wir Abwägungsprozesse benötigen, die strukturelle Entscheidungen und Ressourcenverschiebungen auch über Instituts- und Fachbereichsgrenzen hinweg möglich machen. Diese veränderten Verteilungsmechanismen erfordern klar formulierte Kriterien, sicher verankerte Verfahren und vorausschauend definierte Zeitrahmen. Die langfristige Ressourcenbindung, die durch eine Schwerpunktbildung erzeugt wird, das Finanzierungsmodell nach dem Hessischen Hochschulpakt 2016–2020 und die universitäre Zielvereinbarung mit dem Land erfordern eine angemessene Weiterentwicklung des internen Steuerungsmodells. Alle planungs- und steuerungsrelevanten Maßnahmen müssen strategisch im Rahmen einer auf mindestens fünf Jahre angelegten (mittelfristigen) und systematisch nachhaltigen Finanzplanung betrachtet werden. Zugleich soll die Planung antizipativ sein und die Entwicklung der für die Landesfinanzierung wesentlichen Indikatoren darstellen können.

Zentraler Bestandteil der längerfristigen Planung ist ein hochschulspezifisches Rücklagemanagement. Dabei kann das Potential der dezentral gebildeten Rücklagen für eine Zwischenfinanzierung von Investitionen im Forschungs-, Immobilien- und IT-Bereich genutzt werden. Zur Refinanzierung kann ein spezifischer Betrag aus dem jährlichen Etat verwendet werden. Zusätzlich können die nach der Einführung des Globalbudgets lokal entstandenen Rücklagen durch die Bildung größerer Budgeteinheiten im Sinne strategischer Ziele besser nutzbar gemacht werden, ohne bisherige Rücklagen anzutasten. Diese eingesparten Mittel sollen für den jeweiligen Fachbereich zur strategischen Entwicklung im Rahmen der getroffenen Zielvereinbarungen nutzbar gemacht und auch für die Gesamtuniversität zur Zwischenfinanzierung kurzfristigerer Finanzbedarfe, zur Weiterentwicklung des Forschungsprofils, für strategische Initiativen oder



NOCI
FORM
SPORTS

für Berufungen eingesetzt werden. Um die Rücklagenallokation zukünftig stärker auf der Ebene der Fachbereiche anzusiedeln, wird ein Anreizsystem für die Fachbereiche entwickelt.

Auch die finanziellen Potentiale der privaten Hochschulförderung sollen weiter erschlossen werden, um Einnahmen zu erhöhen. Neben der Verwendung von Spendengeldern für konkrete Projekte werden wir prüfen, ob ein definierter prozentualer Anteil am Spendenfluss der Goethe-Universität in das Stiftungsvermögen übertragen werden kann. Angestrebt wird die kontinuierliche Erhöhung des Stiftungskapitals, dessen Zinserträge nachhaltig an Bedeutung für die Universität gewinnen würden. Darüber hinaus sollen Schritte unternommen werden, den Kapitalstock deutlich auszubauen, um aus den Erträgen die finanzielle Unabhängigkeit von der Landesfinanzierung zu vergrößern.

Immobilienentwicklung

Wir werden Konzepte für den Werterhalt und die Bewirtschaftung, für die Weiterentwicklung der Infrastruktur und für die Nutzung der Campi entwickeln, um optimale Bedingungen für Forschende, Lehrende, Studierende und Mitarbeitende an allen Standorten zu schaffen. Das Land Hessen und die Goethe-Universität haben eine Paketlösung vereinbart, die ein ganzheitliches Konzept für die dritte Ausbaustufe auf dem Campus Westend, den ersten Bauabschnitt für die Chemischen Institute am Riedberg und die Errichtung eines neuen Gebäudes für den Fachbereich Informatik und Mathematik am Riedberg vorsieht. Dies ermöglicht der Goethe-Universität die geplante Räumung des Campus Bockenheim und die Zusammenführung der Fachbereiche an den Standorten Westend und Riedberg. Aktuell befindet sich die Maßnahme der dritten Ausbaustufe Westend in der Planungsphase, für die Chemie/Technikzentrale wird der Architektenwettbewerb durchgeführt, und die Bedarfsmeldung Informatik und Mathematik befindet sich zur Genehmigung im Hessischen Ministerium der Finanzen. Die Finanzierung dieser umfangreichen Maßnahmen erfolgt durch Landesmittel aus HEUREKA I (Restmittel), bei Bedarf aus HEUREKA II sowie eine Eigenbeteiligung der Goethe-Universität im zweistelligen Millionenbereich.

Für die verbleibende Zeit bis zur Aufgabe des Campus Bockenheim werden Lösungen für eine schwierige Lage gefunden: Die freigegebenen Gebäude werden umgebaut oder abgerissen, die damit verbundenen Baumaßnahmen sind belastend. Die weiter genutzten Gebäude sind teils veraltet. Angesichts dieser Umstände herrschen keine optimalen Studien- und Arbeitsbedingungen. Die Goethe-Universität bemüht sich, durch möglichst schnell umsetzbare Maßnahmen zur Instandhaltung sowie Strategien für die verlängerte Nutzungsdauer, die im regelmäßigen Austausch mit den Nutzern erarbeitet und realisiert werden, gute Studien- und Arbeitsbedingungen sicherzustellen.

Bis 2021 sollen alle Fächer aus dem Fachbereich Sprach- und Kulturwissenschaften einschließlich der Kunstpädagogik ihre Heimat auf dem Campus Westend finden. Bis

dahin soll auch das Studierendenhaus, und damit ein wichtiges Forum studentischen Lebens auf diesem Campus, fertiggestellt sein. Neben diesen baulichen Maßnahmen wird es, beispielsweise im Projekt „Lebendiger Campus“, darum gehen, den urbanen, lebendigen Charakter des Campus Bockenheim auf den Campus Westend zu übertragen oder hier Neues zu entwickeln. Zu dieser Transformation kann auch der von der Universität angestrebte Neubau der Universitätsbibliothek im Westend wesentlich beitragen. Die derzeitige Unterbringung der Universitätsbibliothek auf dem Campus Bockenheim ist langfristig angesichts der Gebäudesubstanz, fehlender Raumkapazitäten, aber auch aufgrund des Standorts nicht haltbar: Eine Bibliothek ohne Campus ist nicht denkbar. Ziel ist daher ein Neubau im Westend. Ein sehr gut geeignetes Gelände, das sich nordöstlich des Seminarpavillons bis zur U-Bahn-Station Miquel-/Adickesallee erstreckt, ist vorhanden. Als große, übergreifende Bibliothek mit einem projektierten Bestand von rund fünf Millionen Bänden könnte sie gemeinsam mit der *Frankfurt University of Applied Sciences* und der *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main* sowie ggf. auch weiteren Partnern betrieben werden. Neben ausreichend Raum für Mitarbeitende und Bestände sollte der Neubau vor allem benutzerfreundliche Wissensarbeitsplätze und Kommunikationsorte bieten, die die entsprechenden Angebote der übrigen Bibliotheken auf dem Campus Westend ergänzen. Das Erdgeschoss könnte für universitätsnahe DienstleistungsanbieterInnen genutzt werden. Je nach Ansprüchen und Ausgestaltung sind für die Planung und den Bau der neuen Universitätsbibliothek ca. 80 bis 165 Mio. Euro notwendig.

Für den Sportcampus Ginnheim hat die Abteilung Planen und Bauen ein ganzheitliches Sanierungskonzept vorgelegt, um diesen Teil unserer Universität innerhalb der nächsten zehn Jahre ebenso attraktiv wie ihre anderen Standorte zu machen. Für den Fachbereich Medizin werden neue Gebäude in Niederrad entstehen. Hier werden in den nächsten fünf Jahren in einem ersten, mit rund 26 Mio. Euro veranschlagten Bauabschnitt die Voraussetzungen geschaffen, um Tiere nach neuestem Standard zu halten. Ebenfalls 26 Mio. Euro werden aufgewendet, um am *SuperBic* in Kooperation mit der Max-Planck-Gesellschaft und dem *Ernst Strüngmann Institute (ESI) for Neuroscience* neue bildgebende Verfahren für das Gehirn zu entwickeln. Auf dem Riedberg wird die „Science City“ als Forschungscluster der Natur- und Lebenswissenschaften durch das Gebäude für die Höchstfeld-NMR-Spektroskopie bis 2019 erweitert; für dieses Vorhaben steht ein Bau- und Gerätevolumen von ca. 24 Mio. Euro zur Verfügung. Der Neubau für die Fächer Informatik und Mathematik soll den Campus bis 2021 komplettieren. Um dem Anspruch, am Riedberg immer auf neuestem Stand zu forschen, zu lehren, zu studieren und zu arbeiten, gerecht zu werden, wird ein Komplex der ersten Stunde – die Chemischen Institute/Technikzentrale – beginnend ab 2019 einen Neubau erhalten. Zudem soll der Standort, der sukzessive gewachsen ist, am Ende der Planungsperiode auch in sich zusammengewachsen sein und eine Einheit als Campus bilden. Diese Einheit soll gleichzeitig einen lebendigen Austausch mit der Stadtgesellschaft und der unmittelbaren Umgebung im jungen Stadtteil Riedberg ermöglichen. Die Goethe-Universität verfügt über drei Gästehäuser im Stadtgebiet Bockenheim/Westend. Zur Unterstützung der Internationalisierungsstrategie soll dieses Angebot er-





weitert werden. Auf dem Riedberg wird in Kooperation mit der Stiftung für Internationale Beziehungen ein „International House“ geplant. Der vorgesehene Finanzrahmen beträgt 10 Mio. Euro. Für weitere 10 Mio. Euro sollen bis zu 200 Arbeitsplätze für geistes- und sozialwissenschaftliche Drittmittelprojekte am Campus Westend entstehen.

Als Bürgeruniversität will sich die Goethe-Universität nicht nur inhaltlich, sondern auch räumlich der Stadt und der Region öffnen. Um die Campi für Studierende, ProfessorInnen, Beschäftigte und Bürger lebendiger zu gestalten, wurde von der Präsidentin die Arbeitsgruppe „Lebendiger Campus“ gegründet, in der Vertreter aller Interessengruppen der Universität zusammenarbeiten. Gerade am Campus Westend gilt es, zum einen der historischen Bedeutung des Ortes gerecht zu werden und zum anderen mehr Raum und Gelegenheiten für ein vielfältiges urbanes und studentisches Leben zu bieten.

Wenn 2020 das Programm HEUREKA I abgeschlossen sein wird, werden der Goethe-Universität als Stiftungsuniversität Gebäude im Wert von deutlich über einer Milliarde Euro gehören. Dies stellt eine große Verantwortung mit Blick auf Instandhaltung und Werterhalt dar. Überwiegend neue Gebäude mit umfangreicher technischer Ausstattung sowie einige ältere Gebäude müssen bei knappen finanziellen Ressourcen nachhaltig bewirtschaftet werden. Daher muss eine Instandhaltungsstrategie entwickelt werden, um Spielräume für werterhaltende Maßnahmen wie Reparaturen, Sanierung und Modernisierung zu schaffen. Dazu sollen die Instandhaltung des laufenden Betriebs, die Identifizierung und Finanzierung des mittel- und langfristigen Gesamtbedarfs und die Bauunterhaltung koordiniert werden. Die Goethe-Universität ist jedoch nicht nur Eigentümerin ihrer Gebäude, sondern in zwei Fällen (Seminarpavillon und Seminarhaus am Campus Westend) bereits Bauherrin. Nun ist auch für den Neubau der Informatik/Mathematik die Übernahme der Bauherreneigenschaft beantragt worden. Dies trägt der Verantwortung und Tatsache Rechnung, dass die Goethe-Universität sich maßgeblich an der Finanzierung beteiligt hat, und ermöglicht ein Bauen, das sich viel stärker an den Bedürfnissen der zukünftigen NutzerInnen und an Fragen der Bewirtschaftung und Instandhaltung orientieren kann.

Die Goethe-Universität sieht es als ihre Verantwortung und zukunftsweisende Aufgabe an, wirtschaftliches mit ökologischem Handeln zu verbinden und so energieeffizient wie möglich zu agieren. Besonders vor dem Hintergrund der gewachsenen Liegenschaften und gewonnenen Bauherreneigenschaft hat das Thema Energiemanagement in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Vertreten durch das Immobilienmanagement, arbeitet die Goethe-Universität kontinuierlich daran, ihren Energieverbrauch zu reduzieren, und engagiert sich in verschiedenen regionalen Umweltnetzwerken. Momentan gibt es bereits eine Vielzahl an einzelnen Maßnahmen und Projekten, die allerdings noch nicht ausreichend koordiniert betrieben werden. Diese gilt es zu evaluieren und zu bündeln, damit eine Energiestrategie für die Goethe-Universität formuliert werden kann. Nur durch eine konzertierte Initiative in diesem Bereich könnten MitstreiterInnen für ein hochaktuelles Thema gewonnen werden, das

zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Third Mission der Goethe-Universität bietet. Im Rahmen des Projektes *MoVe* wird daher am Aufbau eines Energiemanagements gearbeitet, das Energiecontrolling und -berichtswesen, Energiebeschaffung, Optimierung technischer Anlagen sowie Beschaffungsberatung, ressourcenintensive Forschung, Einbeziehung der Nutzer und Mobilität umfasst.

Governance der Entwicklungen im Bereich der IT und Digitalisierung

Eine bedarfsgerecht entwickelte Forschungsinfrastruktur (Kap. 2.3) bildet die Grundlage für Forschung in Breite und Spitze sowie forschungsorientierte Lehre. Wir wollen die für die Bedarfe der profilprägenden Themenfelder notwendige Infrastruktur ausbauen. Um die Passgenauigkeit der Infrastrukturangebote trotz knapper Ressourcen langfristig zu sichern, muss eine Infrastruktur-Policy entwickelt werden, die konkrete Mechanismen benennt, wie die tatsächlichen Bedarfe regelmäßig erhoben, bewertet und priorisiert werden. Darauf können dann Mittelverteilung und Finanzierung aufbauen.

Die Digitalisierung in Forschung, Lehre, Third Mission und Administration ist erforderlich, um moderne Strukturen aufzubauen, zu erhalten und zu entwickeln und um universitäre Prozesse an die in der Gesellschaft vielfach bereits etablierten Standards anzupassen. Unsere Studierenden werden heute in einer digitalen Umgebung sozialisiert und für eine digitale Realität ausgebildet. Außerdem beeinflussen Big Data schon heute Theoriebildung und Informationsgewinnung in der Forschung. Es ist absehbar, dass die experimentellen Wissenschaften in wenigen Jahren einen globalen Übergang zur digitalen Erkenntnisgewinnung erleben und dass sich neue Informations- und Kommunikationswege etablieren werden. Dies gilt gleichermaßen für die Prozessorganisation an Universitäten. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, wird die Goethe-Universität eine übergreifende Digitalisierungsstrategie entwickeln, die mehrere Ebenen umfasst.

Grundlagen dafür sind der Ausbau der IT-Infrastruktur sowie die Etablierung eines technischen und inhaltlichen Sicherheitsmanagements. Derzeit verfügt die Goethe-Universität mit dem Hochschulrechenzentrum und der Universitätsbibliothek über zwei zentrale Infrastruktureinheiten, die im Mittelpunkt einer Digitalisierungsstrategie stehen, sowie über dezentral betriebene Strukturen wie beispielsweise Cloud Computing und wissenschaftliche Hoch- und Höchstleistungsrechner, die zukünftig noch umfassender untereinander koordiniert werden müssen. Diese Diversität muss im Hinblick auf Synergien überprüft werden, und eine klare Struktur der Kommunikation und Koordination muss etabliert werden. Die zukünftig verbesserte Koordination wird die drei Ebenen IT-Sicherheit, IT-Technik und IT-basierte Prozesse umfassen, woraus sich eine klare Governancestruktur ergibt:

Für die übergreifende Steuerung von Fragen der IT-Sicherheit, der IT-Technologie und der Digitalisierung an der Goethe-Universität wird ein CIO-Gremium (CIOG) etabliert.

Mitglieder sollen der/die KanzlerIn, der/die zuständige VizepräsidentIn, der/die LeiterIn des Hochschulrechenzentrums und der/die DirektorIn der Bibliothek sein. Der Vorsitz soll dem für IT- und Digitalisierung zuständigen Präsidiumsmitglied obliegen. Dem CIOG werden drei im Folgenden definierte Gremien zuarbeiten.

Die geltende IT-Sicherheitsordnung der Goethe-Universität sieht ein Sicherheitsmanagementteam vor. Dieses soll zukünftig vom CIOG-Vorsitzenden geleitet werden. Eine Sicherheitsrichtlinie zur Umsetzung der IT-Sicherheitsordnung wird erarbeitet. Durch die fortschreitende Digitalisierung aller Prozesse an der Goethe-Universität ist es von übergeordneter Bedeutung, das Thema IT-Sicherheit auf allen Ebenen der Goethe-Universität personell und prozesstechnisch zu verankern. Darüber wird die Sicherheitsrichtlinie in definierten Zyklen evaluiert und den Entwicklungen angepasst werden.

Zur Umsetzung der technischen Strategie existiert ein Beirat des Hochschulrechenzentrums unter Beteiligung aller Fachcluster der Goethe-Universität. Dieser Beirat soll zukünftig ebenfalls von dem/der CIOG-Vorsitzenden geleitet sowie personell erweitert werden, um die Partizipation aller universitären NutzerInnengruppen und des Senats sicherzustellen. Der Beirat begleitet den Auf- und Ausbau grundsätzlicher IT-Technologien und formuliert Notwendigkeiten aus NutzerInnensicht.

Sowohl die Erstellung und Formulierung als auch die Ausgestaltung der Digitalisierungsstrategie nach ihrer Verabschiedung setzen voraus, dass die relevanten Anspruchsgruppen und Infrastrukturen (z.B. Bibliothek und Sammlungen) in gebührendem Maße partizipieren. Aus diesem Grund wird durch das CIOG ein Lenkungsausschuss eingesetzt, der alle NutzerInnengruppen der Digitalisierung in Forschung, Lehre, Third Mission und Administration integriert. Für den Auf- und Ausbau der IT-basierten Prozesse auf den verschiedenen Ebenen wird ein Maßnahmenplan zur Digitalisierung entworfen und dem Senat zur Verabschiedung vorgelegt. Die Ausarbeitung der Strategien und Prozesse in den einzelnen Bereichen soll von ExpertInnen in den einzelnen Feldern begleitet werden.

Um konkurrenzfähige Forschung auch in den nächsten Jahren technisch angemessen unterstützen zu können, muss der Digitalisierungsprozess auf zentralen Feldern wie der Forschungsprimärdatenspeicherung, dem universitätsweiten Lizenzmanagement, dem High Performance Computing, den Datasharing- und -storage-Ressourcen und der Digitalisierung von Forschungsinformationen vorangetrieben werden. Diese Entwicklungen werden vom HRZ-Beirat, dem Forschungsrat, dem Senat und von den Dekanen begleitet.

Die Integration der digitalen Möglichkeiten in die Lehre berücksichtigt die Bedürfnisse der Studierenden und Lehrenden. Relevante Handlungsfelder sind die Fortsetzung der Einführung eines neuen Campusmanagements im Rahmen des Projektes GinKo, der Ausbau der Nutzung von mobilen Endgeräten durch die Anpassung der Webseite und



die Entwicklung der multifunktionalen Goethe-App, die verstärkte Implementierung von E-Prüfungen und die Umstellung auf eine elektronische Lehrevaluation. Diese Entwicklungen sollen durch die Integration der Stabstelle Lehre und Qualitätssicherung, des Rates für Lehre, des Senats, der Studiendekane und Fachschaftenkonferenz begleitet und ausgestaltet werden.

Die Einführung von digitalen Strukturen in die Verwaltung und Organisationssteuerung wird von entscheidender Bedeutung für die Qualitätssicherung der relevanten Prozesse sein. Hierzu werden wir u. a. ein elektronisches Dokumentenmanagement und ein Forschungsinformationssystem einführen.

Für eine effiziente Einführung und Nutzung digitaler Formate werden Weiterbildungsmöglichkeiten aufgebaut, die für heutige Anforderungen im Bereich IT-Technik, IT-Prozesse und IT-Sicherheit qualifizieren.





6. UMSETZUNGSPLANUNG

Die folgende Tabelle überführt die Handlungsfelder der Entwicklung der Goethe-Universität in konkrete Maßnahmen. Sie bildet die Grundlage für ein fortlaufendes Monitoring und die Bewertung der Zielerreichung in Vorbereitung des zukünftigen Hochschulentwicklungsplans der Goethe-Universität ab 2019.

Forschung

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Forschungsstrategie: Strukturen und Verfahren		
kontinuierliche Weiterentwicklung des Forschungsprofils	Verfeinerung der Forschungsstrategie durch systematische Identifizierung und Weiterentwicklung aussichtsreicher neuer Forschungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Green Paper“-Prozess
Forschungsinitiativen Rückenwind und Freiräume zur Weiterentwicklung geben	Unterstützung bei der Identifizierung passender Förderformate und Hilfestellungen zum Antragserfolg	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiterentwicklung der internen Forschungsförderung ▶ RMU-Initiativfonds ▶ strategische Begleitung großer Verbundinitiativen z. B. durch „Projektpaten“
Forschungsservice		
Schaffung leistungsfähiger Verwaltungsstrukturen	Ausbau und organisatorische Optimierung des Forschungsservice	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konzentration der Abteilung FuN auf Fragen der Strategie und Qualitätssicherung ▶ Ausbau des RSC zur Unterstützung der WissenschaftlerInnen über den gesamten Projektzyklus
Berufsstrategie		
Weiterentwicklung des Forschungsprofils sowie der Goethe-Universität als europäische Spitzenuniversität	Gewinnen und Halten hervorragender ForscherInnen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Green Paper“-Verfahren zur Ausrichtung von Professuren ▶ Aufbau eines Berufungs- und Bleibefonds bis 2019 ▶ konsequente Nutzung aller Berufungsinstrumente der Stiftungsuniversität
WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase		
Qualifizierung für wissenschaftsbasierte Karriereoptionen und Berufsfelder jenseits der Wissenschaft	Ausbau von Möglichkeiten der eigenen Potentialanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Integration und bedarfsorientierte Ausrichtung der Angebote für Promovierende und PostdoktorandInnen in der Graduiertenplattform GRADE
Aufbau einer Kultur der Förderung von Kreativität, früher Eigenständigkeit und Eigenverantwortung	Schaffung von Freiräumen und Instrumenten für das Erreichen von Qualifizierungszielen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beteiligung der WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase an Qualitätsmanagement-Prozessen ▶ weiterer Ausbau der Dialogstrukturen für die Interessenvertretung ▶ verstärkte Unterstützung von Tenure-Track-Möglichkeiten und Dual-Career-Optionen ▶ Erweiterung von Freistellungs- und Wiedereinstiegsmöglichkeiten ▶ Entwicklung neuer Stellenformate in allen Tätigkeitsfeldern ▶ zunehmend aktive Rekrutierung
Erhalt und Aufbau zielgruppen-gerechter und qualitativ hochwertiger Unterstützung für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase	Verbesserung des Qualitätsmanagements der Angebote und Strukturen für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereitstellung an Fachkulturen spezifisch angepasster Informationen über Karrierewege inner- und außerhalb der Universität, Leistungsprofile und individuelle Förderoptionen ▶ Nutzung von Netzwerken und Anlaufstellen zur Kontakt- und Erfahrungsvermittlung ▶ Beachtung der „Leitlinien der Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten (KHU) zur Gestaltung der Postdoc-Phase an den hessischen Universitäten“ und der „Leitlinien für die Betreuung von Promotionen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität“ ▶ Etablierung eines universitätsweiten Kodexes für gute Arbeit in der Wissenschaft ▶ zentrale Erfassung von Promovierenden und PostdoktorandInnen im Rahmen eines Forschungsinformationssystems

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Forschungsinfrastruktur		
Unterstützung von Entscheidungsprozessen über Forschungsinfrastrukturen	Schaffung von Transparenz über Forschungsinfrastrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erfassung aller existierenden Infrastrukturen ▶ Aufbau von Nutzerordnungen für alle Infrastrukturen
Weiterentwicklung schwerpunktadäquater Forschungsinfrastruktur	Verbesserung der Strategiefähigkeit im Bereich Forschungsinfrastrukturen durch Entwicklung einer Infrastruktur-Policy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Festlegungen zu Bedarfsermittlungen, Entscheidungen zur Einrichtung, zum Ausbau und zum Rückbau von Einheiten ▶ Finanzierungsstrategie für Neubeschaffungen und Betrieb (zentraler Fonds) ▶ Konzept zur Gewährleistung der Produktivität und Effizienz, Vermeidung von Dopplungen
Forschung technologisch und inhaltlich auf höchstem Niveau ermöglichen	Ausbau der eigenverantwortlich oder in Partnerschaft mit benachbarten Wissenschaftseinrichtungen betriebenen Hochtechnologie-Infrastrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusammenfassung in Hochtechnologiezentren
Berücksichtigung von NutzerInneninteressen	Ausbau allgemeiner Infrastrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unterstützung aller allgemeinen Infrastrukturen durch einen Beirat

Lehre, Lernen und Studienbedingungen

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Stärkung der hochschulstrategischen und profilbildenden Bedeutung von Studium und Lehre	Etablierung strategischer Maßnahmen und Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einrichtung eines Rats für Lehre 2016 ▶ Ausdifferenzierung des „Leitbilds Lehre“ durch die Fachbereiche ▶ verstärkte Berücksichtigung strategischer Entwicklung von Studium und Lehre in Zielvereinbarungen ▶ Entwicklung attraktiver und profilbildender Masterstudiengänge
Stärkung der Lehre als eigenständiges Feld wissenschaftlicher Reputation; Weiterentwicklung der Lehr- und Lernkultur	Schaffung von Anreizstrukturen und fördernden Mechanismen für Lehre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Überarbeitung der lehrbezogenen Kriterien in W-Besoldung ▶ Einführung von Freiräumen für Lehre/Lehrentwicklung ▶ thematische Schwerpunktsetzungen für Lehre als möglicher Gegenstand von Berufungs- und Bleibeverhandlungen ▶ höhere Verbindlichkeit hochschuldidaktischer Qualifizierungen (z. B. in Zielvereinbarungen und Habilitationsordnungen) ▶ Eröffnung von Karriereperspektiven für WissenschaftlerInnen mit einem Schwerpunkt in der Lehre
	Förderung von Kommunikationsstrukturen in der Lehre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sicherung der Zentrenstruktur des Programms „Starker Start ins Studium“
Student Life Cycle: Übergang Schule – Studium		
Verbesserung der Studienorientierung	Ausweitung der Orientierungsunterstützung u. a. im Rahmen von Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schulpartnerschaften mit rund 30 Schulen mit gymnasialer Oberstufe (gemeinsam Entwicklung eines Curriculums zur Studien- und Berufswahl) ▶ Entwicklung weiterer Online Studienwahl Assistenten (OSA) ▶ engere Zusammenarbeit mit der Frankfurt University of Applied Sciences, der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer bei der Studienberatung

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Student Life Cycle: Studieneingangsphase		
zunehmende Heterogenität der Studierenden	Ausbau einer heterogenitätsorientierten Lehr-/Lernkultur; Stärkung der fachlichen und methodischen Grundlagenkompetenzen	▶ Weiterentwicklung des Programms „Starker Start ins Studium“ und Nachhaltigkeit bewährter Elemente nach 2020
	Unterstützung der Studierenden beim Erwerb grundlegender Studiertechniken	▶ Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für das Frankfurter Akademische Schlüsselkompetenz-Training ab 2017
	Förderung der Akkulturation von Studierenden in die Universität	▶ Förderung von Peer Mentoring ▶ kooperative Lehr- und Lernformen
Verbesserung der Partizipation der Studierenden an der universitären Selbstverwaltung und der Studiengangentwicklung	gemeinsames Projekt von Hochschulleitung, AStA und Fachschaften	▶ Etablierung von Arbeitsgruppen zu den Themen Website, Rahmenordnung und curricular verankerter Infoblock
Unsicherheit in der Studienwahl	Entwicklung von Konzepten für ein Orientierungsstudium zur Erleichterung ggf. notwendiger Fachwechsel in der Studieneingangsphase	▶ Konzeption 2016 ▶ ggf. Umsetzung 2017
Student Life Cycle: Studienphase		
Stärkung von forschendem Lernen und Service Learning; Erhöhung der Qualität der Lehre	Ausweitung von Förder- und (verbindlichen) Qualifizierungsmaßnahmen sowie von Kooperationen	▶ expliziter Förderschwerpunkt im Förderfonds Lehre ab 2016 ▶ Entwicklung fachnaher Qualifizierungsangebote für Lehrende ▶ Erweiterung des Angebots an Kooperationsstudiengängen und -projekten
Verbesserung der Studienbedingungen und -qualität; Erhöhung der AbsolventInnenquote in angemessener Studiendauer	Analyse der spezifischen Situation der einzelnen Studiengänge (im Rahmen der Qualitätssicherung)	▶ Weiterentwicklung der Studiengänge im Rahmen der internen Reakkreditierung
	Entwicklung eines Studienmonitorings, zielgruppenspezifische Beratung der Studierenden	▶ Ausbau von Beratungsangeboten
	Entwicklung adaptiver Lehr- und Lernformate ebenso wie die Entwicklung von Konzepten, die unterschiedliche Studiengeschwindigkeiten vorsehen	▶ ggf. Unterstützung durch Förderfonds Lehre ▶ Gegenstand von Zielvereinbarungen ▶ Überarbeitung von Studienordnungen
Studium als Persönlichkeitsbildung, Sammeln von Erfahrungen jenseits des eigenen Fachs	Schaffung von Freiräumen in den Curricula	▶ Überarbeitung der Rahmenordnung sowie ggf. von Studienordnungen
potentiell fehlende Masterstudienplätze	Schaffung adäquater (finanzieller) Rahmenbedingungen durch das Land	▶ Ausbau des Angebots an Masterstudienplätzen 2016–2020 um 15 Prozent (Zielvereinbarung mit dem Land)

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Student Life Cycle: Übergang Studium – akademisch-qualifizierte Berufstätigkeit		
Erhöhung der AbsolventInnenquote und Erleichterung des Übergangs in außeruniversitäre Beschäftigung	frühzeitige und reflektierte Auseinandersetzung der Studierenden mit der Frage des Übergangs in die Berufstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ systematische Verankerung der Berufsfeldorientierung in den Curricula ▶ individuelle Karriereberatung im Career Service
Lehr- und Studieninfrastruktur		
Verbesserung der Studienqualität und der Studienbedingungen	Erhöhung der Anzahl von Dauerstellen für WissenschaftlerInnen mit einem Schwerpunkt in der Lehre und zur Professionalisierung der Studiendekanate	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fachbereichsspezifische Konzepte ▶ entsprechender Einsatz von HSP-Mitteln
Anschluss an den aktuellen Stand der Kommunikationstechnik; Nutzung von deren Möglichkeiten für Studium und Lehre; zunehmende Heterogenität der Studierenden	Weiterentwicklung bestehender digitaler und digital angereicherter Lehrangebote; Herstellung einer passgenauen Medien- und Informationsversorgung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitalisierungsstrategie für die Lehre als Bestandteil einer gesamtuniversitären Digitalisierungsstrategie ▶ Nutzung von Synergien durch hochschulübergreifende Kooperation ▶ ggf. Anrechnung der Entwicklung umfassender Digitalisierungsformate auf das Lehrdeputat ▶ Entwicklung adaptiver Lehr-/Lernformate
	Etablierung einer zeitgemäßen Studien- und Prüfungsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einführung eines neuen Campusmanagementsystems
Anonymität und tw. vorhandene mangelnde soziale Einbindung von Studierenden	Verbesserung des wissenschaftlichen und sozialen Austauschs zwischen den Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausweitung studentischer Lernorte ▶ Bestandsaufnahme studentisch genutzter Räumlichkeiten an allen Standorten und ggf. deren Erweiterung
Lehrerbildung (ABL)		
verbündlichere Kommunikation zwischen ABL, Fachbereichen und FachdidaktikerInnen sowie deren verbesserte Partizipation an der ABL	Entwicklung der ABL zu einem „virtuellen Fachbereich“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schaffung eines zentralen Gremiums aus Vertretern („ABL-Beauftragten“) aller an der Lehrerbildung beteiligten Fachbereiche
Etablierung Frankfurts als führender Forschungsstandort im deutschsprachigen Raum	Etablierung tragfähiger Kooperationen zwischen Fachdidaktiken und Bildungswissenschaften; gemeinsame Bildungsforschung von Fachdidaktikern und Bildungswissenschaftlern	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
qualitative Weiterentwicklung der Lehre	Ausbildungsinhalte im Lehramtsstudium besser aufeinander abstimmen und stärker mit der Forschung verzahnen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsetzung und Evaluation des Praxissemesters in Hessen inkl. aufeinander abgestimmter Strukturen zwischen Universität und Schulen ▶ Verknüpfung zwischen den verschiedenen Ausbildungsbeteiligten und den von ihnen angebotenen Inhalten im Rahmen von LEVEL
Stärkung der Vermittlung von Gender- und Diversitätskompetenzen in der Lehrerbildung	Weiterentwicklung von Lehrangeboten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einbeziehung von Ergebnissen der Forschung zu Diversitätsdimensionen in Lehrveranstaltungen
Weiterentwicklung der Lehrerweiterbildung	Restrukturierung der Goethe Lehreraademie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung eines vernetzteren Angebots für die dritte Phase der Lehrerbildung in den nächsten zwei Jahren ▶ Weiterqualifikation von graduierten Lehrkräften im Rahmen der RMU
Qualitätssicherung		
Stärkung von Eigenverantwortung in der Lehre; evidenzbasierte Studiengangentwicklung	Systemakkreditierung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anpassung der internen (Re-)Akkreditierungsverfahren an Bedürfnisse der Goethe-Universität ▶ Weiterentwicklung der Evaluationsverfahren auf Studiengangebene und Ausweitung auf alle Studiengänge (Lehrämter und Staatsexamina)

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Einblick in den Zusammenhang von Soziodemographie- und Bildungsbiographie der Studierenden und Studienerfolg (auch im Zeitverlauf)	systematische Qualitätssicherung	▶ zweite universitätsweite Studierendenbefragung 2017/18
Verbesserung der tutoriellen Lehre	Entwicklung von Konzepten zur fachspezifischen Schulung von TutorInnen und zur Evaluation von Tutorien	▶ ab 2017 verbindliche Schulung von TutorInnen ▶ ab 2018 reguläre Evaluation von Tutorien
Koordination der bestehenden „Beschwerdewege“	Einführung eines Beschwerdesystems für Studierende inkl. zentraler Lotsenfunktion	▶ Fallmanagement ▶ Berichtssystem

Third Mission

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Strategieentwicklung		
(Selbst-)Verständigung über die Definition, die Ziele und den Stellenwert von Third Mission an der Goethe-Universität	Strategieentwicklung Third Mission auf Grundlage eines partizipativen universitätsweiten Prozesses	▶ Einrichtung eines Rats für Third Mission bis Ende 2016 ▶ Verabschiedung eines Aktionsplans Third Mission bis Ende 2017
Erhöhung des Stellenwerts von Third Mission im Rahmen wissenschaftlicher Aufgaben	Third Mission in strategischen Dokumenten und Vereinbarungen der Goethe-Universität	▶ mögliche Berücksichtigung von Zielen der Third Mission in Berufsvereinbarungen und in der W-Evaluation
Partnerschaften für Forschung, Lehre und Organisation		
systematische Weiterentwicklung des Systems institutionenübergreifender Translationsplattformen	„House of“-Konzept	▶ Weiterentwicklung der „House of“-Strategie mit dem Land
Intensivierung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft/Gesellschaft	bessere personelle Vernetzung zwischen Wissenschaft und beruflicher Praxis	▶ stärkere Berücksichtigung der Leistungen von Frauen bei der Vergabe von Honorarprofessuren an verdiente Lehrende aus der beruflichen Praxis
Nutzung des Kooperationspotentials der Kulturstadt Frankfurt für die Lehre	Zusammenführung der wissenschaftlichen Expertise der Goethe-Universität mit der Expertise von regionalen Partnern in Kultur, Wissenschaft und Medien	▶ Entwicklung von Kooperationsstudiengängen und Kooperationsprojekten mit außeruniversitären Partnern (z. B. Forschungseinrichtungen, Museen) sowie Universitäten und Hochschulen
Wissens- und Kompetenztransfer		
Verbesserung des Verhältnisses zwischen Aufwendungen für Patentierung/Patentverwertung und Erträgen	Erhöhung des Anteils verwertungsfähiger Patente	▶ Ausweitung von aktivem Scouting
Erhöhung der Anzahl und der Qualität von insbes. technologieorientierten Ausgründungen; Nutzung des Potentials für Ausgründungen an der Goethe-Universität	Verbesserung der studentischen Kompetenzen und Betreuungssituation im Feld Entrepreneurship sowie Ausweitung der Ausgründungsunterstützung auf das gesamte Fächerspektrum der Goethe-Universität	▶ festere Verankerung des Themas Entrepreneurship in der universitären Lehre ▶ stärkere Einbeziehung von WissenschaftlerInnen als MentorInnen für Start-up-Initiativen ▶ Stärkung der Kooperation zwischen Innovectis GmbH und Goethe-Unibator
kompetenzbasierten Beitrag leisten zum lebenslangen Lernen sowie Erreichung von Kostendeckung	Konzentration auf zentrale Kompetenzfelder in der wissenschaftlichen Weiterbildung	▶ verstärkt Integration der Angebote der Wissenschaftlichen Weiterbildung in die Goethe Business School ▶ Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung (Pharma MBA 2016)

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Wissens- und Kompetenztransfer		
Erhöhung des wissens- und kompetenzbasierten gesellschaftlichen Engagements von Studierenden	Ausweitung von Service Learning	▶ Etablierung von Service Learning in möglichst allen Studiengängen bis 2025
Wissenschaftskommunikation und Public Relations		
Stärkung der überregionalen Medienwirkung von Wissenschaftsthemen	Nutzung von Synergien in Kommunikation und Marketing im Rahmen regionaler Zusammenarbeit	▶ gemeinsame Kommunikations- und Marketingstrategie im Rahmen der RMU
Förderpartnerschaften und Sponsoring		
Nutzung des mäzenatischen Potentials für die Unterstützung begabter und leistungsbereiter Studierender	Entwicklung einer Stipendienkultur	▶ Verbesserung der Information über Stipendienprogramme ▶ Ausbau der Deutschlandstipendien
Erweiterung der Basis für private Hochschulförderung	Erweiterung des Spektrums an Verfahren zur Mittelbeschaffung	▶ Erbschaftsfundraising ▶ engere Alumni-Bindung und Gewinnung einer wachsenden Zahl von Alumni als Förderinnen und Förderer
Bibliothek		
Nutzbarmachung universitärer Sammlungen für die Öffentlichkeit	verstärkte Digitalisierung und Erschließung der universitären Sammlungen und Präsentation vor einer breiteren, außeruniversitären Öffentlichkeit	▶ Vortragsreihe der Bibliothek „Arbeit mit den Beständen der UB JCS“

Governance, Verwaltung und Ressourcen

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Governance – Organisation, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen		
Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses über Mitsprache, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von universitären Einheiten und Gremien	Weiterentwicklung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten universitärer Einheiten und Gremien sowie für Verfahren zur Konfliktlösung	▶ Einsetzung einer ExpertInnenkommission
	Etablierung eines Prozesses zur Weiterentwicklung der Schwerpunkte in Forschung und Lehre	▶ ExpertInnenkommission (s. o.) erarbeitet Vorschläge zu Kriterien der Definition von Schwerpunkten in Forschung und Lehre und zu Entscheidungswegen bei der Ressourcenzuweisung
Governance – Hochschulmanagement		
Gestaltung der Goethe-Universität als selbstbewusst lernendes System	verlässliche Abstimmung von Aufgaben und Arbeitsweisen, Antizipation sich dynamisch ändernder Rahmenbedingungen, Umgang mit Freiräumen, Moderation des Spannungsfelds zwischen zentralen und dezentralen Einheiten sowie formellen und informellen Foren	▶ Entwicklung eines Gesamtkonzepts, mit dem die Anforderungen an das Hochschulmanagement definiert und das Zusammenspiel zwischen zentralem und dezentralem Management beschrieben werden ▶ Bildung themenbezogener Projektgruppen mit AkteurInnen aus zentralen und dezentralen Einheiten ▶ Maßnahmen zur gezielten Qualifizierung von Mitarbeitenden und zur Vermittlung von Managementkompetenzen für das akademische Leitungspersonal
Personalentwicklung, Talentförderung und Führungskultur		
gute Rahmenbedingungen schaffen	förderliche Arbeitsumgebung; Förderung einer guten Work-Life-Balance der Mitarbeitenden; Wertschätzungs- und Feedbackkultur, konstruktiver Umgang mit Fehlern; moderne Führungskultur weiter ausbauen	▶ flexible Arbeitszeitgestaltung ▶ Familienfreundlichkeit ▶ betriebliches Gesundheitsmanagement

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
allen Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich so weiterzuentwickeln, dass veränderte Anforderungen nachvollziehbar und mitgestaltbar sind	Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maßnahmen zur Karriereplanung, zur Kompetenzentwicklung mit Aufstiegschancen ▶ innovative Rotationsprogramme ▶ zertifizierte Qualifizierungsmodule ▶ Aufbau eines professionellen Netzwerks für Mitarbeitende im Sekretariats- und Sachbearbeitungsbereich
Sicherung von Nachwuchs im Hochschulmanagement	Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einführung eines Traineeprogramms für Fach- und Führungskräftepositionen
besser planbare Karrierewege im wissenschaftlichen und im administrativen Bereich ermöglichen	Dauerstellen berücksichtigen und Stellenprofile entwickeln, die den Aufgaben des sich wandelnden Wissenschaftssystems und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, sowie diese komplexen Anforderungsprofile in einer adäquaten Vergütungsstruktur abbilden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsetzung des Tenure-Track-Programms der Bundesregierung ▶ Erhöhung des Anteils der Tenure-Track-Berufungen ▶ bedarfsgerechte Erhöhung von Dauerbeschäftigungsverhältnissen in allen Bereichen (ausgenommen Drittmittelstellen)
Etablierung einer strategischen Personalplanung	Professionalisierung des Rekrutierungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau eines Berichtswesens zur Nachfolgeplanung
Weiterentwicklung der Führungskultur in der Verwaltung	Berücksichtigung des Zielbildes der Verwaltung der Goethe-Universität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ systematische, professionalisierte und differenzierende Weiterbildung für administrative Führungskräfte ▶ klare und nachvollziehbare Instrumente zur Gratifikation und Entlastung
Ressourcen – Finanzen		
Etablierung einer an strategischen Zielen ausgerichteten Mittelverteilung	Entwicklung eines überarbeiteten, an die Rahmenbedingungen angepassten Finanzierungsmodells der Goethe-Universität: längerfristige Personalkostenplanung, Weiterentwicklung des Steuerungsmodells für das Personalbudget	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erarbeitung und Umsetzung einer Weiterentwicklungskonzeption in Abstimmung mit der zuständigen Senatskommission ▶ Abstimmung von strategischen Entwicklungszielen und Budgetplanung im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen ▶ Betrachtung der planungs- und steuerungsrelevanten Maßnahmen im Rahmen einer auf mindestens fünf Jahre angelegten (mittelfristigen) und systematisch nachhaltigen Finanzplanung
Nutzung vorrangig dezentral gebildeter Rücklagen	hochschulspezifisches Rücklagemanagement: Zwischenfinanzierung von Investitionen im Forschungs-, Immobilien- und IT-Bereich; Anreizsystem für die Fachbereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realisierung in mehreren Stufen bis 2020 und Beteiligung der Senatskommission „Wirtschaftsplan und Mittelverteilung“ sowie der Fachbereiche
Verbesserung der Einnahmeseite und Vergrößerung der finanziellen Unabhängigkeit von der Landesfinanzierung	kontinuierliche Erhöhung des Stiftungskapitals etwa durch Prüfung, ob ein definierter prozentualer Anteil am Spendenfluss der Goethe-Universität in das Stiftungsvermögen übertragen werden kann	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abstimmung zwischen der privaten Hochschulförderung und dem Bereich Finanzen und Controlling
Ressourcen – Immobilienentwicklung		
Räumung des Campus Bockenheim und Zusammenführung der Fachbereiche an den Standorten Westend und Riedberg	ganzheitliches Konzept für den Neubau der dritten Ausbaustufe auf dem Campus Westend, den ersten Bauabschnitt für die Chemischen Institute am Riedberg und die Errichtung eines neuen Gebäudes für den Fachbereich Informatik und Mathematik am Riedberg	<ul style="list-style-type: none"> ▶ bei der 3. Ausbaustufe Westend wird bis Februar 2017 die Entscheidungsunterlage Bau erstellt ▶ Abschluss des Architektenwettbewerbs für Chemie-Neubau bis Ende 2016 ▶ die Bedarfsmeldung Informatik und Mathematik befindet sich in der Genehmigungsphase im HMDf

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Gestaltung der Situation am Campus Bockenheim bis zu dessen Aufgabe 2020	Maßnahmen zur Instandhaltung sowie Strategien für die verlängerte Nutzungsdauer	▶ kontinuierliche Umsetzung im Rahmen der Projekte der Bauunterhaltung des Bereichs IMM
urbanen, lebendigen Charakter des Campus Bockenheim auf den Campus Westend übertragen; Campus Westend räumlich für die Stadt öffnen	Bau des Studierendenhauses; AG Lebendiger Campus (konkrete Maßnahmen: Markt, Volleyballplätze ...)	▶ Baubeginn Studierendenhaus in 2017 ▶ Abschluss erster Projekte lebendiger Campus Westend im Sommer 2016 ▶ Übertragung der Konzepte auf den Riedberg in 2017
Sicherstellung der Literatur- und Medienversorgung in Nutzernähe	Neubau Universitätsbibliothek am Campus Westend	▶ Klärung des Finanzierungskonzepts bis Ende 2016
Weiterentwicklung des Campus Niederrad	Modernisierung der Tierhaltung in Kooperation mit der Max-Planck-Gesellschaft und dem Ernst Strüngmann Institute „SuperBic“	▶ nach Genehmigung der jeweiligen dem HMdF vorliegenden Bedarfsmeldungen Baubeginn in 2019
Weiterentwicklung der „Science City“ am Campus Riedberg	Gebäude für die Höchstfeld-NMR-Spektroskopie	▶ Fertigstellung des in der Planungsphase befindlichen Baus bis 2019
	Neubau für die Fächer Informatik und Mathematik	▶ nach Bedarfsgenehmigung durch HMdF Bau bis 2021
	Neubau Chemie	▶ Baubeginn in 2019
Schaffung von Spielräumen für notwendige werterhaltende Maßnahmen wie Reparaturen, aber auch Sanierung und Modernisierung	Instandhaltungsstrategie; Koordination der Instandhaltung des laufenden Betriebs, der Identifizierung und Finanzierung des mittel- und langfristigen Gesamtbedarfs und der Bauunterhaltung	▶ fortlaufend im Rahmen der Projektlisten IMM
Senkung des Energieverbrauchs	Evaluation und Bündelung der bisherigen Energiesparmaßnahmen; Formulierung einer Energiestrategie; Aufbau eines Energiemanagements im Rahmen von MoVe	▶ im Rahmen des MoVe-Projekts und im Anschluss fortlaufend bis 2020
Governance der Entwicklungen im Bereich der IT und Digitalisierung		
Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft und der Wissenschaft annehmen und produktiv gestalten	Entwicklung entsprechender Maßnahmen	▶ Erstellung einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie der Goethe-Universität ▶ Ausbau der IT-Infrastruktur
	Verbesserung der IT-Sicherheit	▶ Etablierung eines technischen und inhaltlichen Sicherheitsmanagements
effizientere Einführung und Nutzung digitaler Formate	bedarfsgerechte Qualifikation von Mitarbeitenden	▶ Aufbau von Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich IT-Technik, IT-Prozesse und IT-Sicherheit
bessere Koordination der Strukturen auf den Ebenen IT-Sicherheit, IT-Technik und IT-basierte Prozesse	Schaffung einer partizipativen Governance-Struktur	▶ CIO-Gremium (CIOG) ▶ Sicherheitsmanagementteam ▶ Beirat des Hochschulrechenzentrums ▶ Lenkungsausschuss der Digitalisierungsstrategie
angemessene Unterstützung konkurrenzfähiger Forschung	Digitalisierungsprozesse vorantreiben	Ausbau von ▶ Forschungsprimärdatenspeicherung ▶ universitätsweites Lizenzmanagement ▶ High Performance Computing ▶ Datasharing und -storage ▶ Forschungsinformationsdigitalisierung

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
verstärkte Integration der digitalen Möglichkeiten in die Lehre		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortsetzung der Einführung des neuen Campusmanagements (GinKo) ▶ Ausbau der Nutzung von mobilen Endgeräten (z. B. Goethe-App) ▶ verstärkte Implementierung von E-Prüfungen ▶ Umstellung auf elektronische Lehrevaluation
Qualitätssicherung im Bereich IT und Digitalisierung		Einführung von <ul style="list-style-type: none"> ▶ elektronischem Dokumentenmanagement ▶ Forschungsinformationssystem

Internationalität

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Schärfung des spezifischen internationalen Profils der Goethe-Universität	Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilnahme am HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ ▶ Etablierung eines Internationalisierungsrats
	Entwicklung regionaler Strategien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ vorhandene Kooperationen erheben und sichtbar machen ▶ Zusammenarbeit mit den Zentren für Regionalstudien
Öffnung der Forschungscommunity	Berufung internationaler WissenschaftlerInnen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anreizsystem im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen schaffen
	Anlaufstellen für Neuberufene und internationale GastwissenschaftlerInnen ausbauen und ergänzen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ dauerhafte Sicherung des Goethe Welcome Center
	Gewinnung internationaler GastwissenschaftlerInnen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ intensivere Nutzung von Gastdozenten ▶ Einwerbung von Fellowships ▶ Einrichtung von Gastprofessuren ▶ International-Campus-Programm
	Förderung fachspezifischer internationaler Kooperationsplattformen sowie von Forschungsk Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausschreibungen von DAAD-Mitteln zur Förderung der strategischen Partnerschaften ▶ Durchführung internationaler Konferenzen und Workshops
Studierendenmobilität	Maßnahmen zur Förderung der Mobilität unserer Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ systematische Bestandsaufnahme der an einem Studierenden-austausch beteiligten Partneruniversitäten ▶ Erleichterung der Integration studienbezogener Auslandsaufenthalte in Bachelor- und Masterstudiengängen ▶ Festlegung von Ansprechpartnern für Outgoings und Incomings auf Studiengangebene ▶ Ausbau des Angebots von Kurzzeit-Austauschmöglichkeiten
Internationalisierung des Studienangebots	Hochschul- und Studiengangentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung von Kriterien für die Internationalisierung des Studienangebots ▶ Förderung des Auf- und Ausbaus englischsprachiger Masterstudiengänge in geeigneten Fachrichtungen ▶ Entwicklung von fachspezifischen Joint und Double Degree Programmen ▶ Nutzung einzelner Lehrformaten wie International Classroom oder die Einbindung von GastdozentInnen in Summer Schools
Sprachkenntnisse	Vermittlung der für Mobilität und englischsprachige Lehrangebote notwendigen Sprachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung differenzierter Angebote zur Vermittlung fachbezogener Sprachkenntnisse und Präsentationstechniken
internationale Sichtbarkeit	Verbesserung der internationalen Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auf- und Ausbau der englischsprachigen Internetpräsenz
bessere Unterstützung internationaler WissenschaftlerInnen und Bereicherung des Arbeitsumfelds der Verwaltung	Gestaltung eines internationalen Umfelds	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Förderung von Fremdsprachenkompetenzen der Mitarbeitenden ▶ Förderung eines internationalen Verwaltungsaustauschs ▶ Rekrutierung von Mitarbeitenden mit internationaler Berufserfahrung
Verbesserung der internationalen Begegnungsmöglichkeiten vor Ort	Erweiterung der Unterbringung von internationalen WissenschaftlerInnen und Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ International House auf dem Riedberg

Chancengleichheit

Herausforderung	Lösungsansatz	Umsetzung
Chancengerechtes und diversitätsorientiertes Umfeld für WissenschaftlerInnen		
fortgesetzter Wandel hin zu einer gender- und diversitäts-sensiblen Wissenschaftskultur, um die Besten und Kreativsten zu gewinnen und zu halten; Abbau der Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen	konsequente Anwendung der Qualitätskriterien der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG bei allen Personalmaßnahmen für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▶ generelle Orientierung am Kaskadenmodell bei der Besetzung von Qualifikationsstellen und Professuren mit besonderem Augenmerk bei Tenure-Track-Professuren, PostDoc- und Dauerstellen ▶ aktive Rekrutierung von hochqualifizierten Wissenschaftlerinnen insb. für Professuren und PI-Positionen ▶ neuer Leitfaden „Aktive Rekrutierung“ ▶ konkrete Anreize setzen für die Berufung von Frauen in den Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen ▶ Gleichstellung als Qualitätskriterium in Berufungsverfahren verankern (Empfehlungen des HMWK und der hessischen Hochschulen) ▶ Weiterführung von Mentoring, Training- und Coachingangeboten insb. für Frauen als Teil der Förderstruktur; Prüfung gemeinsamer Angebote der RMU ▶ Orientierung aller Förderprogramme für WissenschaftlerInnen in der frühen Berufsphase an heterogenen Lebenssituationen und Bedarfen ▶ Zusammenführung der Mentoringprogramme der hessischen Hochschulen zur Förderung von Karrierewegen für Wissenschaftlerinnen aller Qualifikationsstufen ▶ Gender & Diversity Consulting für Verbundprojekte; Dual Career Service ▶ verstärkte Sensibilisierung von Führungskräften in der Forschung für Gleichstellung und Diversität
kritische Reflexion von Gender und Heterogenität in der Forschung	Verankerung von Geschlechterforschung und Forschungen zu anderen Diversitätskategorien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung entsprechender Projekte
Gender- und heterogenitätssensible Lehre und Studienbedingungen		
Studierende sollen unabhängig von ihren Lebenshintergründen ihre Leistungsfähigkeit und Kreativität entfalten und ihr Studium erfolgreich absolvieren können	Schaffung gender- und diversitätssensibler Bedingungen in allen Phasen des Studiums	<ul style="list-style-type: none"> ▶ heterogenitätssensible Lehr-/Lernformen; diversitätssensible Beratung; Aufbau transparenter Beratungsstrukturen ▶ Ausbau der Sensibilisierungs- und Kompetenztrainingsangebote für Studierende, Lehrende und MitarbeiterInnen ▶ Stärkung der Vermittlung von Gender- und Diversitätskompetenzen in der Lehrerbildung; verstärkt Einbeziehung von Ergebnissen der Forschungen zu Diversitätsdimensionen ▶ Studie zur Erhebung von Bedarfen von Studierenden; Aufnahme von Diversitätsaspekten in die Studierendenbefragung ▶ Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle; Empowerment-Ansätze
Gesellschaftliche Chancengleichheit fördern		
Förderung von Chancengleichheit in der Gesellschaft; soziale Kultur der Offenheit und Wertschätzung mitgestalten	Intensivierung der Beziehungen zu externen AkteurInnen und Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusammenarbeit mit entsprechenden Anlaufstellen und Projekten stärken ▶ gezielt geeignete Frauen bzw. Personen, die sich für Chancengleichheit engagieren z. B. für Honorarprofessuren vorschlagen
Gleichstellungsgovernance und gute Rahmenbedingungen für Beschäftigte		
nachhaltige Umsetzung von Chancengleichheit	nachhaltige Gleichstellungsgovernance verankern	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gleichstellungsbüro als zentrale Einrichtung; feste Zuständigkeiten für Gleichstellung und Diversity auf Leitungsebene; Gender- und Diversitäts-Aspekte in die Qualitätsentwicklung fest integrieren ▶ Zentraler Aktionsplan Chancengleichheit 2017-2022; Antidiskriminierungsrichtlinie; Maßnahmenentwicklung zu Diversitätsaspekten „Inklusion“ und „Alter“
Attraktivität als Arbeitgeber für Wissenschaft und Verwaltung steigern	gender- und heterogenitätssensible Rahmenbedingungen für Beschäftigte erweitern	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Work-Life-Balance: flexiblere Arbeitszeitgestaltung; Kinderbetreuung; familienbewusste Infrastruktur; Beratung und Service-Angebote für Beschäftigte mit Kindern und zu pflegenden Angehörigen; Ausbau einer Wertschätzungs- und Feedbackkultur ▶ Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten erweitern und Sensibilisierung	gender- und heterogenitätssensible Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilisierung von Führungskräften der Verwaltung für den Umgang mit Heterogenität ▶ Maßnahmen zur besseren Karriereplanung für Beschäftigte der Verwaltung und des Wissenschaftsmanagements ▶ zertifizierte Qualifizierungsmodule u. Aufbau eines professionellen Netzwerks für Mitarbeitende im Sekretariats- und Sachbearbeitungsbereich

IMPRESSUM

Herausgeberin:

Die Präsidentin der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Sebastian Keil, Abteilungsleiter Präsidialbüro

Redaktion:

Dr. Cornelius Gröschel, Referent für Hochschulentwicklung

Konzept und Gestaltung:

AS 'C Arkadij Schewtschenko Communications, Frankfurt am Main

Umsetzung:

Nina Ludwig, Abteilung PR und Kommunikation

Fotografien:

Uwe Dettmar, GRADE, Jan Michael Hosan, Jürgen Lecher, Micha Ober,
Goethe-Universität

Die Bildrechte aller Bilder liegen bei der Universität. Sollten die Bilder über die Publikation hinaus genutzt werden, bitte wir im Einzelnen bei der Universität die Rechte zu erfragen.

Druck:

Druckzentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Vertrieb:

Goethe-Universität Frankfurt am Main
Abteilung PR und Kommunikation
Helga Ott, PA-Gebäude
Theodor-W.-Adorno-Platz 1
60323 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 798-12472
Fax: (069) 798-12531
E-Mail: presse@uni-frankfurt.de

PRINTED IN GERMANY



