

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2021–2024



ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SCHAFFEN

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN
2021–2024



INHALT

EINLEITUNG	4
1. STRATEGIE UND GOVERNANCE	7
1.1 Selbstverständnis, Anspruch und Strategie der Goethe-Universität	7
1.2 Die Governance der Goethe-Universität	13
2. FORSCHUNG	19
2.1 Selbstverständnis und Anspruch	19
2.2 Entwicklungsstand 2021	20
2.3 Entwicklungsplanung für 2021–2024	22
3. LEHRE, LERNEN UND STUDIENBEDINGUNGEN	37
3.1 Selbstverständnis und Anspruch	37
3.2 Entwicklungsstand 2021	39
3.3 Entwicklungsplanung für 2021–2024	42
4. THIRD MISSION	59
4.1 Selbstverständnis und Anspruch	59
4.2 Entwicklungsstand 2021	61
4.3 Entwicklungsplanung für 2021–2024	67
5. DAS WIR-GEFÜHL DER MITARBEITENDEN ERHÖHEN: PERSONALGEWINNUNG, PERSONALENTWICKLUNG UND CHANCENGERECHTIGKEIT	73
5.1 Selbstverständnis und Anspruch	73
5.2 Entwicklungsstand 2021	74
5.3 Entwicklungsplanung für 2021–2024	77
6. RESSOURCEN UND ORGANISATION: ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM DIGITALEN WANDEL	89
6.1 Selbstverständnis und Anspruch	89
6.2 Entwicklungsstand 2021	89
6.3 Entwicklungsplanung für 2021–2024	92
Bildnachweis, Impressum	105

EINLEITUNG

Unter dem Titel **„Zukunftsfähigkeit schaffen“** umfasst der vorliegende Hochschulentwicklungsplan der Goethe-Universität Frankfurt am Main die von uns eigenverantwortlich aufgestellte Entwicklungsplanung für die Jahre 2021 bis 2024 in Erfüllung des Hessischen Hochschulgesetzes und unter Berücksichtigung des Hessischen Hochschulpakts 2021–2025. Betrachtet wird die **gesamte Breite des Handlungsauftrags** und der **Aktivitäten** der Goethe-Universität. Es werden – orientiert an Vision, Mission und Ansprüchen und ausgehend vom Status quo – zentrale Herausforderungen dargestellt, Ziele formuliert und erste strategische Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele beschrieben.

Kapitel 1 „Strategie und Governance“ beschreibt die gesamtstrategische Einbettung der spezifischen Zieldimensionen und die Entwicklung der Governance für eine forschungsstarke, kooperationsorientierte und partizipativ geprägte autonome Stiftungsuniversität. **Kapitel 2 „Forschung“** stellt dar, wie wir die international wettbewerbsfähige kollaborativ-orientierte oder individuelle Forschung an der Goethe-Universität stärken werden. **Kapitel 3 „Lehre, Lernen und Studienbedingungen“** formuliert, wie unser fachlich breites Studienangebot kreativ, chancengerecht, digital und international weiterentwickelt werden soll, um die Qualität und internationale Attraktivität von Studium und Lehre Studierenden-orientiert zu erhöhen. Die weiteren Kapitel beschreiben unsere Ziele und Maßnahmen in Bereichen, die die erste und zweite Mission unterstützen oder sich aus diesen ableiten. Im **Kapitel 4 „Third Mission“** bestimmen wir die Ziele für die Weiterentwicklung der Kooperationen unserer Wissenschaftler*innen mit gesellschaftlichen Akteur*innen, der Unterstützung von Innovations- und Wertschöpfungsprozessen und der Zusammenarbeit mit privaten Mittelgeber*innen zur Förderung von Forschung und Lehre. **Kapitel 5 „Das Wir-Gefühl der Mitarbeitenden erhöhen: Personalgewinnung, Personalentwicklung und Chancengerechtigkeit“** beschreibt Instrumente, mit denen wir die Identifikation der Goethe-Community mit ihrer Universität stärken, die besten Köpfe gewinnen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden fördern wollen. Chancengerechtigkeit in allen Arbeitsbereichen ist hier ebenso wichtig wie attraktive Karriereperspektiven in allen Bereichen. **Kapitel 6 „Ressourcen und Organisation“** fasst Maßnahmen zur Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit der Universität zusammen. Dabei geht es unter anderem um die digitale Transformation, den sicheren und nachhaltigen Betrieb und den Einsatz von Finanzen als Planungs- und Steuerungsinstrument.

Der Hochschulentwicklungsplan wird vom Präsidium verantwortet und hat eine **breite Verankerung in der universitätsweiten Diskussion** über die Zukunft

unserer Universität. In universitären Gremien und Arbeitsgruppen, u. a. in der Senatskommission „Hochschulentwicklung und Strukturfragen“ sowie in den Schreibteams für jedes Kapitel, haben Vertreter*innen aller Statusgruppen und Arbeitsbereiche an der Erarbeitung der Entwicklungsplanung mitgewirkt, und Ergebnisse flankierender Prozesse wurden berücksichtigt. Sowohl Senat als auch Hochschulrat haben die Planung vor ihrer Zustimmung intensiv diskutiert. Schließlich wurden die Inhalte in drei hochschulweiten Diskussionsforen vorgestellt.

Der Hochschulentwicklungsplan der Goethe-Universität Frankfurt am Main legt die Grundlagen **der institutionellen Gesamtstrategie** der Goethe-Universität dar. Basierend hierauf entwickelt das Präsidium seine Programmatik und strategische Schwerpunktsetzung. Die Weiterentwicklung der Universität in allen Dimensionen ist notwendigerweise ein dynamischer Prozess und erfordert die regelmäßige systematische Überprüfung der Entwicklungsschritte wie auch die Erhaltung der Veränderungs- und damit auch der Zukunftsfähigkeit der Universität. Im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele bleiben die Maßnahmen in der institutionellen Gesamtstrategie Gegenstand einer kritischen Reflexion und Verständigung.



1. STRATEGIE UND GOVERNANCE

1.1 Selbstverständnis, Anspruch und Strategie der Goethe-Universität

Die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Goethe-Universität) ist eine weltweit vernetzte forschungsstarke Universität im Herzen Europas mit breitem Fächerspektrum. Als aus der Bürgerschaft Frankfurts gegründete Stiftungsuniversität ist sie eng in die Region Frankfurt-Rhein-Main eingebunden. In Verantwortung für Wissenschaft und Gesellschaft kommt sie ihren Aufgaben als Forschungseinrichtung, als Ort der Bildung und Ausbildung, als gesellschaftliche Akteurin und als Arbeitgeberin nach. Getragen und zukunftsorientiert gestaltet wird ihr Handeln durch das Engagement der gesamten Goethe-Community, die aus den Mitgliedern und Angehörigen der Universität sowie aus Partner*innen in kooperierenden wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Einrichtungen besteht.

„**Zukunftsfähigkeit schaffen**“ – unter diese Handlungsmaxime stellen wir unsere gesamtuniversitäre Entwicklungsplanung für die Jahre 2021 bis 2024. Sie ist ausgerichtet auf unsere **Vision**: als exzellente, internationale Universität im digitalen Zeitalter erarbeiten und vermitteln wir Wissen für Entwicklung, Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert.

Unsere Entwicklungsplanung folgt unserer **Mission**: durch Forschung auf höchstem Niveau zur Bewältigung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts beizutragen (s. Kapitel 1), nationale und internationale Studierende durch professionelle Lehre und aktives Lernen zu zukünftigen Verantwortungsträger*innen zu qualifizieren (s. Kapitel 3) und als Impulsgeberin in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur für eine fortschrittliche gesellschaftliche Entwicklung zu wirken (s. Kapitel 4).

Unsere Planung berücksichtigt drei zentrale **Ansprüche**: Wir (i) verpflichten uns auf Leistung und Qualität, (ii) leben Wissenschaftsfreiheit, Pluralität und Chancengerechtigkeit und (iii) übernehmen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung von Wissenschaft, Gesellschaft und Natur. Diese drei Ansprüche entsprechen unserem Bewusstsein, dass Universitäten weltweit Aufgaben und Werte teilen, gleichzeitig jedoch eigene Prägungen aufweisen. Wir setzen mit unseren Ansprüchen auf die Leistungen und das große Potential unserer Universität mit vielfältigen Fächerkulturen und einem innovativen Forschungsprofil und fördern die Internationalität, die Diversität, die Heterogenität und die Individualität.

1.1.1 Wir verpflichten uns auf Leistung und Qualität

Die Goethe-Universität bekennt sich in allen Dimensionen ihres Handelns zur **Leistungsorientierung** und zu **hohen Qualitätsansprüchen** an sich selbst und an ihre Mitglieder. Dabei orientieren wir uns im gleichen Maße am Anspruch, international **wettbewerbsfähig** zu sein und zu bleiben, wie an den **Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis**. Seit der Gründung der Goethe-Universität haben herausragende Erfolge einzelner Forscher*innen und in Kooperationen erbrachte Spitzenleistungen der grundlagenorientierten und anwendungsoffenen Forschung ihren Ruf geprägt. In forschungsorientierten Lehrveranstaltungen arbeiten Studierende und Wissenschaftler*innen gemeinsam an der produktiven Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Bildung und Ausbildung und leben und entwickeln eine innovative Lehr- und Lernkultur. Qualitätsbewusste Mitarbeiter*innen in Verwaltung und Management sorgen für förderliche Rahmenbedingungen der Wissenschaft an der Goethe-Universität und erarbeiten kreative Lösungen, die den Gestaltungs- und Unabhängigkeitsanspruch der Wissenschaft ebenso im Blick haben wie die regulatorischen Erfordernisse des Staates.

Unser Anspruch ist es, eine der **besten Universitäten Deutschlands** in Forschung und forschungsorientierter Lehre mit all ihren Dimensionen zu sein. Wissenschaftliche Exzellenz und Erfolge in der Forschung sind für uns ein wichtiger Maßstab. Qualitätssicherung erfordert aber auch die Weiterentwicklung unserer Instrumente, u. a. mit dem Ziel, die Studienerfolge und Betreuungsrelationen weiter zu verbessern. Ein weiteres zentrales Ziel, um Leistungsfähigkeit und Qualität zu steigern, ist für uns die **Gewinnung von Leistungsträger*innen** für die Forschung und Lehre sowie für die Verwaltung und Technik, national wie international. Die Umsetzung einer neuen Berufungsstrategie und gezielte Rekrutierungsbemühungen sollen uns auf diesem Weg voranbringen.

Die Arbeits- und Geschäftsprozesse an unserer Universität werden wir im Rahmen der **Organisationsentwicklung** und **Digitalisierung** weiter professionalisieren und kontinuierlich verbessern, u. a. durch die Erstellung eines IT-Gesamtkonzeptes, den Ausbau des Akademischen Controllings und die Stärkung der Weiterbildung für Mitarbeiter*innen. Dies gilt ebenso für das Wissens- und Informationsmanagement in den Dekanaten als wichtige Zieldimensionen.

Wir wollen unser Leistungspotenzial besser ausschöpfen, indem wir das zu entwickelnde **Qualitätsverständnis** in die interne Mittelallokation einbeziehen und Mittel auch für die Umsetzung der gesamtuniversitären Strategie einsetzen. Wichtige Instrumente zur Entscheidungsfindung mit Blick auf die Entwicklung der gesamten Universität sind der systematische Prozess zum Abschluss von Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen zwischen Präsidium und Fachbereichen sowie das erarbeitete Forschungsprofil der Goethe-Universität. Letzteres ist zum einen dynamisches Abbild unserer Forschungsstärken und wird zum anderen Grundlage einer gezielten strukturellen und finanziellen Unterstützung vielversprechender übergreifender interner Forschungsverbünde sein.

1.1.2 Wir leben Wissenschaftsfreiheit, Pluralität und Chancengerechtigkeit

Wissenschaftsfreiheit, Pluralität und Chancengerechtigkeit zu leben ist unser Anspruch. An der Goethe-Universität konzentrierten sich seit jeher gesellschaftliche Debatten. In dieser Tradition werden wir – auf nationaler und internationaler Ebene – einen konstruktiven Beitrag zur **Sicherung der Freiheit der Wissenschaft** sowie zur Pflege und zum Schutz von inhaltlicher und sozialer Pluralität und Heterogenität leisten. Versuchen, die Meinungsfreiheit in diskriminierender Absicht zu missbrauchen, werden wir auch zukünftig entgegentreten. Wir werden unsere Fächervielfalt gemäß unseres der freien Bildung verpflichteten Wissenschaftsverständnisses weiterentwickeln, um vielschichtige Forschungsfragen produktiv zu bearbeiten und um **neue Kooperationen und Synergien** zwischen wissenschaftlichen Arbeitsfeldern zu stimulieren. Die unterschiedlichen fachdisziplinären Perspektiven begegnen sich in inter- und transdisziplinär organisierten Strukturen sowie fachübergreifenden Studiengängen und wirken hier kreativ zusammen.

Leistungen und Erfolge in Forschung, Studium und Lehre und Transfer sowie kreatives Arbeiten sind nur unter **freiheitlichen Bedingungen** und in einem Umfeld möglich, das plural, chancengerecht und diversitätsbejahend ist. Wir bieten unseren Studierenden und Forschenden einen von konsentierten Regeln strukturierten Rahmen, um sich als mündige Bürger*innen in der Breite zu bilden, ergebnisoffen zu diskutieren und zu experimentieren sowie auch Erschütterungen von vermeintlichen Gewissheiten zuzulassen. Die Vielfalt an wissenschaftlichen Erkenntnissen fußt auf einer **Pluralität an Ideen** und wird ausgehend von diversen und komplementären theoretischen Perspektiven und dem Einsatz unterschiedlicher Methoden gewonnen. Dieses Wissenschaftsverständnis, das dialektische und kritische Erkenntnisweisen fördert, ist wesentlich für eine lebendige und produktive Forschungs- und Diskurskultur. Es bereitet den Boden für eine sorgsame Abschätzung der Folgen und Nebeneffekte von Forschungsprozessen.

Wir stehen für die **Heterogenität, Diversität, Individualität und Internationalität** unserer Studierenden und Mitarbeitenden ein, deren Gestaltungschancen und Entwicklungsperspektiven unabhängig von sozialen und ethno-kulturellen Hintergründen, Alter, geschlechtlicher Identität und sexueller Orientierung, Religion, Weltanschauung, physischen oder psychischen Einschränkungen oder auch von ihrer Verantwortung für übernommene *Care*-Aufgaben sein müssen. Dies gewährleisten wir unter anderem durch unsere Gleichstellungs- und Diversitätsrichtlinien und unser anhaltendes Engagement zur **Erhöhung von Chancengleichheit**. Der Heterogenität unserer Studierendenschaft möchten wir durch die Möglichkeit des Studiums in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und einer gender- und diversitätssensiblen Lehr- und Lernkultur begegnen. Wir werden universitätsweit verstärkt für Gleichstellung, Diversität, (Anti-)Diskriminierung, Barrierefreiheit und den Ausbau entsprechender Kompetenzen sensibilisieren. Gleichzeitig werden wir Diskriminierung, Sexismus, Rassismus und Antisemitismus entgegenwirken sowie strukturell bedingte diskriminierende Effekte

weiter reduzieren. Die Unterrepräsentanz von Frauen werden wir weiter abbauen und Frauen in Führungsfunktionen besonders unterstützen. Auch die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Schaffung klarerer Karrierewege für Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase sind weitere Bausteine zur Umsetzung dieses Ziels. Wir fördern eine **inter- und transnational geprägte Wissenschaftskultur**, die wir mit der verstärkten Gewinnung von Wissenschaftler*innen aus dem Ausland und der Förderung der Internationalität in der Lehre und Verwaltung ausbauen werden. Auch dieser Aspekt von Pluralität ist – wie alle anderen – geeignet, die Zufriedenheit und Leistungspotentiale aller Mitglieder der Universität zu heben und ihre Bindung an die Hochschule zu verstärken. Neben der Auslandserfahrung sind internationale und interkulturelle Begegnungen prägend und formativ für die Persönlichkeitsentwicklung. Aus diesem Grund werden wir den internationalen Austausch fördern wie auch eine konsequente **„Internationalisation at home“**, d. h. die Stärkung von Internationalität durch Erlebbarkeit vor Ort, betreiben.

1.1.3 Wir übernehmen Verantwortung

Die Goethe-Universität erwartet von ihren Mitgliedern, Verantwortung zu übernehmen. Umgekehrt baut Verantwortung auf Möglichkeiten der Einflussnahme auf und kann nur in einer Umgebung übernommen werden, die Freiräume zulässt. Verantwortung bedeutet, nicht nur Vorgänge anzustoßen, sondern auch deren Folgen zu tragen. Wir sind eine **lernende Organisation**, die sowohl den Versuch als auch das Scheitern als Chance begreift.

Forschung hat unterschiedlich gestaltete gesellschaftliche Bezüge. Wir möchten den jeweils spezifischen Bedarfen von Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung Rechnung tragen, indem wir sowohl zu ergebnisoffener und im positiven Sinne risikobehafteter Forschung ermutigen, als auch Forscher*innen dabei unterstützen, Forschungsergebnisse der Anwendung zuzuführen. Verantwortung übernehmen wir durch unsere Forschungsbeiträge zur **Bewältigung globaler Herausforderungen** wie der Fortentwicklung der digitalen Gesellschaft, der Reduzierung von Risiken für die menschliche Gesundheit, der Gefährdung natürlicher Lebensgrundlagen durch den Klimawandel oder des Verlusts der Artenvielfalt. Auch widmen sich Forscher*innen konkreten Herausforderungen für die Stadt und Region, wie z. B. der Verkehrsinfrastruktur, der Wasserqualität oder der Entwicklung in den Schulen. Unser wissenschaftsbasiertes Engagement für den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen umfasst Beiträge unserer Wissenschaftler*innen, die bspw. in den Bereichen „Green IT“ oder Atmosphärenforschung an zukunftsweisenden Erkenntnissen und Lösungen arbeiten. Gleichzeitig sind auch alle Mitarbeitenden dazu aufgerufen, in ihrem beruflichen Alltag nachhaltig zu handeln. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsbemühungen werden wir unsere **Organisation nachhaltiger gestalten** und unsere Aktivitäten zur Förderung nachhaltiger Entwicklung bündeln, vernetzen und kommunizieren.

Die Goethe-Universität trägt **Mitverantwortung für** die Stabilität und Funktionsfähigkeit unseres **Gemeinwesens**. Dessen Zukunft ist auf fortschreitende Erkenntnisse und wissenschaftsbasierten Fortschritt angewiesen. Gleichzeitig bedarf es der kritischen Reflexion der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Wir nehmen die Verantwortung auch vor dem Hintergrund unserer Rolle in bundesdeutschen Debatten um die Demokratisierung und die Herausforderungen der Gegenwart in einem gemeinsamen Europa an. Dazu gehört das Engagement für die Zukunftsfähigkeit unserer Demokratie und eine plurale und chancengerechte Gesellschaft. Vertreter*innen der Goethe-Universität machen sich durch Mitwirkung in regionalen, nationalen und internationalen Entscheidungs- und Beratungsgremien um unsere Gesellschaft verdient. Gemeinsam stärken wir Wissenschaftlichkeit, Informiertheit und Rationalität als Prinzipien gesellschaftlicher Entscheidungsprozesse in einem demokratischen und freiheitlichen Rechtsstaat.

Wir übernehmen selbstverständlich **Verantwortung für die Aus-, Fort- und Weiterbildung ihrer Mitglieder**: im Rahmen des akademischen Studiums für unsere Studierenden und in bedarfsgerechten Formaten der internen beruflichen Fortbildung für unsere Mitarbeitenden. Wir werden unsere Studierenden unterstützen, selbst wissenschaftsbezogen Verantwortung zu übernehmen, und wir werden sie noch besser auf akademisch qualifizierte Berufstätigkeiten vorbereiten – im Rahmen der Berufs-



feldorientierung und durch die Entwicklung „dualer“ Studienangebote gemeinsam mit Kooperationspartner*innen. Als Arbeitgeberin übernehmen wir statusübergreifend Verantwortung für ein modernes Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen, die ein gesundes und motivierendes Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben ermöglichen. Parallel werden wir die Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden als Bestandteil des lebenslangen Lernens mit Hilfe eines Kompetenzkompasses neu strukturieren. Ein wichtiges Ziel ist, unsere Mitarbeitenden darin zu stärken, ihre individuellen Potentiale besser zu nutzen und mehr Verantwortung in ihrem beruflichen Handeln zu übernehmen. Die Mitarbeitenden sowie die Studierenden übernehmen ihrerseits in ihrem eigenen Umfeld Verantwortung dafür, dass ihre Arbeit die Erträge zeigt, die der eigene und der gesellschaftliche Anspruch fordern.

1.1.4 Unsere Strategie

Aus unserer Vision, Mission und unseren Ansprüchen leiten sich **zehn strategische Handlungsbereiche** der Goethe-Universität ab, welche in den folgenden Kapiteln zueinander in Beziehung gesetzt werden:

- I. Bildung und Stärkung von Schwerpunkten zur Förderung kooperativer und individueller Forschung und Aufbau eines Wissenschaftscampus „Frankfurt Alliance“
- II. Flexibilisierung, Modernisierung und Forschungsorientierung von Lehre und Studium
- III. Transfer von Erkenntnissen, Wissen, Möglichkeiten und Kompetenzen in die und aus der Gesellschaft
- IV. Gewinnung, Förderung und Bindung von Leistungsträger*innen auf allen Ebenen
- V. Weiterentwicklung der Aus-, Fort- und Weiterbildung und deren Berücksichtigung als Leistungsdimension
- VI. Schaffung neuer Möglichkeiten durch Gleichstellung und Diversity Policies in den universitären Handlungsfeldern
- VII. Entwicklung eines Qualitätsverständnisses und eines systematischen Qualitätsmanagements für alle Leistungsdimensionen
- VIII. Aufbau einer reziproken Governance zur Unterstützung der universitären Prozesse
- IX. Ausgestaltung und Präsentation der Universität als internationale Organisation
- X. Digitalisierung zur Qualitätsverbesserung universitärer Prozesse, Angebote und Services

Auf dieser Basis setzen wir uns für den Zeitraum 2021 bis 2024 **Ziele**, die mit einer weiterentwickelten Governance, im Rahmen geeigneter Strukturen, mit Hilfe geeigneter Steuerungsinstrumente sowie durch koordinierte Maßnahmen verwirklicht werden sollen.

1.2 Die Governance der Goethe-Universität

1.2.1 Status quo

Seit 2008 ist die Goethe-Universität eine Stiftung des öffentlichen Rechts. Die Umwandlung erfolgte mit dem Anspruch, dadurch als wissenschaftliche Expertenorganisation mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, strategie- und leistungsfähiger zu werden sowie effektiver zu agieren. Im Einklang mit dem im Hessischen Hochschulgesetz (HHG) festgelegten Gestaltungsspielraum der Stiftungsuniversität treffen wir eigene Regelungen in einigen Bereichen, die insbesondere bessere Voraussetzungen für die Erbringung von Leistung und Qualität gewährleisten sollen. Dies ist bei einzelnen Themen wie der Durchführung von Berufungsverfahren und Regelungen zum Hochschulzugang bereits erfolgt.

Die Selbststeuerung der Stiftungsuniversität erfolgt durch das Zusammenwirken verschiedener Akteure¹. Grundeinheit sind die **Fachbereiche** mit ihren Dekan*innen und Fachbereichsräten, die die Prozesse in Studium und Lehre lenken. Leitungsorgan sind Präsident*in und **Präsidium**. Der **Hochschulrat** mit dem Wirtschafts- und Finanzausschuss fungiert als ein mit kontrollierenden Kompetenzen ausgestattetes externes Aufsichtsorgan. Hinzu kommt der **Senat** mit Entscheidungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechten. Das Stiftungskuratorium ermöglicht die beratende Mitwirkung bedeutender Förder*innen an der Entwicklung der Universität.

Neben den genannten Strukturen gibt es **unabhängige und beratende Gremien**, für die entweder interne Kolleg*innen auf Vorschlag des Senats vom Präsidium bestellt werden (u. a. Gleichstellungsbeauftragte, Kommission zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten, Ombudsstrukturen) oder Gremien, die im Hinblick auf eine Integration regionaler, nationaler und internationaler Perspektiven in die Entwicklung der Goethe-Universität durch das Präsidium besetzt werden (Forschungsrat, Rat für Studium und Lehre, Rat für Third Mission). Darüber hinaus pflegen wir **vielfältige Informations- und Partizipationsmöglichkeiten**, z. B. das Format „Goethe-Universität im Dialog“.

Die Prozesse der Goethe-Universität werden durch die in Bereichen organisierte **Verwaltung** unterstützt. Zur Erreichung unserer Ziele sind wir bestrebt, Synergien in Abläufen in der Verwaltung, in den Fachbereichen oder zwischen den Organisationseinheiten zu heben und agilere Formen der Zusammenarbeit zu etablieren.

¹ Für detaillierte Angaben hierzu siehe §§ 36 ff. HHG und Grundordnung der Goethe-Universität.

1.2.2 Dynamik der kooperativen Governance

Wir werden in den kommenden vier Jahren unsere Governance weiterentwickeln und zur Wirkung bringen. Die Verwirklichung unserer Ansprüche und die Umsetzung unsere Strategien sind dabei Erfolgsmaßstab.

A) Arbeitsteilige Verantwortung

Unsere **Governance** trägt dem Zusammenspiel der dargestellten Akteure und Strukturen Rechnung und folgt dem Prinzip der **arbeitsteiligen Verantwortung**. Zum Selbstverständnis der Goethe-Universität gehört, dass sie ein Ort lebendiger Diskurse ist, getragen durch dezidierte Verantwortlichkeiten und breite Mitwirkungsangebote. Dies stärkt das Wir-Gefühl aller Angehörigen der Universität, bezieht diese mit ihren Kompetenzen und Anliegen in ihrer Vielfalt ein und hilft, die Qualität von Diskursen und Entscheidungen zu verbessern. Dies bestimmt auch die Arbeit unserer „funktionalen Selbstverwaltung“, die von Verantwortungsübernahme der in den jeweiligen Zusammenhängen und Gremien engagierten Akteur*innen getragen ist. Diese erfüllen ihre arbeitsteilige Verantwortung in ihren jeweiligen Positionen und in den Organen und Gremien der Universität und nutzen sie zu wohl informierter Entscheidungsstärke. Zur Gewährleistung unserer Strategie-, Handlungs- und damit auch Zukunftsfähigkeit verfolgen wir die Gestaltung unserer Governance-Strukturen und -Prozesse und die Behebung erkannter Strukturschwächen als eine kontinuierliche Aufgabe.² Handlungsleitend ist dabei das System einer „reziproken Governance“: Stringente Entscheidungs- und Kommunikationswege schaffen eine Struktur, innerhalb der sich die Beteiligten verlässlich bewegen und in welcher Informations- und Entscheidungsflüsse eindeutig definiert sind. Unser Ziel ist es, dezentrale Entscheidungskompetenzen durch Organisationsentwicklung in den zentralen Verwaltungsstrukturen sowie durch fachbereichsübergreifende Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten zu stärken. Für die Erarbeitung von Konzepten und zur Begleitung konkreter Vorhaben richten wir themenspezifische, zeitlich befristete und aus der Breite der Universität besetzte Foren ein. Im Sinne des dargelegten Verständnisses arbeitsteiliger Verantwortung und in Unterstützung der gesamtuniversitären Entwicklungsplanung der kommenden vier Jahre wurde die Ressortstruktur des Präsidiums angepasst. Neben Präsident und Kanzler setzt sich das Präsidium nun aus den Vizepräsident*innen für die Ressorts „Lehre, Studium und Weiterbildung“, „Nachwuchs, Forschung und Transfer“, „Strategische Organisations- und Qualitätsentwicklung“ und einer*m Vizepräsidenten*in in der Rolle einer*s CIO (Chief Information Officer) zusammen.

B) Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen Fachbereiche-Präsidium

Ein gutes Zusammenspiel und die enge Abstimmung zwischen Fachbereichen und Präsidium sind sowohl für die Qualität von Lehre und Forschung als auch für die Bedeutung, die Attraktivität und die Zukunftsfähigkeit der Goethe-Universität als Gesamtorgani-

² vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Hochschulgovernance (Drs. 7328-18), 2018.

sation entscheidend. Das Präsidium arbeitet direkt oder über Austauschplattformen wie bspw. die Dekan*innenrunde mit den Fachbereichen zusammen. Die mittelfristige Steuerung erfolgt über die **Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen zwischen Fachbereichen und Präsidium**. Diese Vereinbarungen halten eine konsentrierte wissenschaftliche und organisatorisch-strukturelle Entwicklungsperspektive aller Fachbereiche für i.d.R. fünf Jahre fest. Sie benennen Erfolgsdimensionen und von beiden Seiten zu leistende Beiträge, mögliche Kooperationen mit anderen Fachbereichen und außeruniversitären Institutionen und skizzieren strategisch begleitete Spielräume sowie die Wege zur Erreichung der formulierten Ziele. Entwicklungsziele werden für die Forschung, die Lehre und die Fachbereichsorganisation sowie für Querschnittsdimensionen wie Third Mission, Internationalisierung, Gleichstellung, Infrastrukturen u. a. formuliert. Das angestrebte Ziel ist, auf Basis der erarbeiteten Strategie ein gemeinsames Verständnis über die Entwicklung der Fachbereiche im Kontext der gesamten Universität zu formulieren.

C) Strategische Kooperationen

Vielfältige Kooperationen sowie die Vernetzung der Goethe-Universität leisten einen immer wichtigeren Beitrag dazu, Leistung und Qualität in Forschung, Studium und Lehre sowie Third Mission zu erhöhen. Die Pluralität der mit uns kooperierenden Einrichtungen in Frankfurt, der Region sowie auf nationaler und internationaler Ebene ist dabei eine große Chance. Diese werden wir in den kommenden Jahren noch intensiver nutzen, indem wir **Kooperationen auf mehreren Ebenen strategisch bündeln**.

Die 2015 geschlossene strategische **Allianz der Rhein-Main-Universitäten (RMU)** der Technischen Universität Darmstadt, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Goethe-Universität spielt unter unseren zahlreichen universitären Partnerschaften eine herausragende Rolle und ist mit ihrem Anspruch, die Komplementarität der drei forschungsstarken Universitäten über zwei Bundesländer und alle universitären Kernleistungsdimensionen hinweg produktiv zu nutzen, sehr erfolgreich. Gemeinsam mit unseren beiden Partneruniversitäten werden wir die Zusammenarbeit im Rahmen der RMU strukturell vertiefen und eine Governance für unsere Allianz entwickeln.

In der Forschung arbeiten die Goethe-Universität und ihre Wissenschaftler*innen eng mit einer Vielzahl von Außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) vor Ort und in ganz Deutschland zusammen. Diesen Umstand nutzend, werden wir die strategische Vernetzung und Koordination mit unseren Frankfurter Partneereinrichtungen aus den Reihen der vier großen Forschungsorganisationen in der **Kooperationsplattform „Frankfurt Alliance“** stärken. In weiterer Perspektive wollen wir diese Struktur zum Ausbau der regionalen Campus-Strategie nicht zuletzt dafür nutzen, die Vernetzung mit AUF auch über unsere Region hinaus zu stärken.



Die Goethe-Universität arbeitet intensiv mit Institutionen auf der ganzen Welt zusammen. Den Auf- und Ausbau unseres **internationalen Partnerschaftsnetzwerks** werden wir kriteriengeleitet und in strategischer Passung mit unserem Forschungsprofil gestalten. Die Einführung eines Botschafterprinzips mit zentraler Rückkopplung soll die Pflege unserer Partnerschaften und unsere Bemühungen um eine stärkere internationale Sichtbarkeit unterstützen.

Wir haben uns in unserer Stadt 2017 mit vielen wissenschaftlichen Institutionen zur **Frankfurter Wissenschaftsrunde** zusammengeschlossen, um geteilte Anliegen in Richtung Stadtpolitik und Stadtgesellschaft zu kommunizieren. Einen übergreifenden Rahmen universitärer Kooperationen in Hessen bildet die **Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten (KHU)** als Plattform zur Entwicklung und Abstimmung von Positionen und zu deren Bündelung im Rahmen von Verhandlungen. In den vergangenen fünf Jahren ist die KHU immer mehr zur gemeinsamen „Stimme“ der hessischen Universitäten geworden. Diesen erfolgreichen Weg möchten wir weiter beschreiten. Gleiches gilt für die Abstimmung zwischen den forschungsstärksten Universitäten mit medizinischen Fachbereichen im Rahmen der **U15**.

D) Forschungsgovernance

Das Forschungsprofil der Goethe-Universität besteht aus sechs interdisziplinären Profildbereichen, welche die wesentlichen Forschungsschwerpunkte abbilden. Bei der strategischen Abstimmung der Forschungsverbünde und der dezentralen Forschungsaktivitäten, etwa in den Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen zwischen Präsidium und Fachbereichen sowie bei der Berufungsplanung, wird das Forschungsprofil explizite Berücksichtigung finden. Es bietet zudem einen Orientierungsrahmen bei der Förderung von Forschungsvorhaben und ist Ankerpunkt für das in der Entwicklung befindliche **Konzept zur Förderung wissenschaftlicher Karrieren**.

Für die Profildbereiche werden differenzierte **Governance- und Unterstützungsstrukturen** geschaffen bzw. weiterentwickelt, die die beteiligten Fachbereiche einbinden. Etablierte oder zu schaffende Strukturen bilden dabei den Raum für den inter- und transdisziplinären Austausch zwischen den Profildbereichen. Das Präsidium wird diese Strukturen mitsteuern – auch auf der Basis externer wissenschaftlicher Expertise – und durch Ressourcen unterstützen. Die zu entwickelnde Koordinationsdimension soll die inhaltliche Vernetzung der Forschungsaktivitäten fördern und der Entwicklung und Bearbeitung von größeren Vorhaben der Verbundforschung und der Stärkung von Einzelforschung dienen. Unsere bereits vorhandenen Einrichtungen zur fachbereichsübergreifenden Organisation und Förderung von Forschung werden evaluiert und bei Eignung in die neuen Querstrukturen einbezogen. Zudem werden wir die übergeordnete Governance der wissenschaftlichen Zentren verbessern und ein integriertes Strategiekonzept für diese entwickeln. Unser Anspruch an Leistung und Qualität sind dabei ebenso wegweisend wie die produktive Nutzung der fachlichen Vielfalt der Goethe-Universität.



2. FORSCHUNG

2.1 Selbstverständnis und Anspruch

Die Goethe-Universität bekennt sich **zur Freiheit der Wissenschaft**, zu **den Grundsätzen der guten wissenschaftlichen Praxis** und dem Ziel, **neue Erkenntnisse in disziplinärer Vielfalt** innerhalb einer von Diversität und Chancengerechtigkeit geprägten Wissenschaftsgemeinschaft hervorzubringen. Unsere **Mission** ist es, durch Forschung auf höchstem Niveau zur Bewältigung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts beizutragen. Die Innovationskraft unserer Forschung speist sich aus der Vielfalt unserer Fächer, Disziplinarität und Interdisziplinarität und die Möglichkeit zu erkenntnisgeleiteter Grundlagen- wie auch anwendungsnaher Forschung. Als forschende Universität sind wir in vielfältiger und verantwortungsvoller Weise in der Gesellschaft verankert. Den Zugang *zu* und den Transfer *von* qualitätsgesichertem Wissen gestalten wir offen und transparent. **Leistung und Qualität** sind dabei Prämissen unseres wissenschaftlichen und administrativen Handelns in der und für die Forschung. Als Organisation haben wir den Anspruch, **bestmögliche Bedingungen für unsere Wissenschaftler*innen** zu schaffen, sowohl für kreative **Einzelforschung** wie auch für koordinierte **Verbundforschung**. Dabei berücksichtigen wir die spezifischen Erfordernisse der jeweiligen Fachkulturen. Unser **Leitziel** ist es, der Goethe-Universität in den Jahre 2021 bis 2024 eine stabile Stellung unter den forschungsstärksten Universitäten Deutschlands zu erarbeiten.³

Die Strategie zur Umsetzung der Mission und zur Erreichung des Leitziels umfasst sieben strategische Handlungsbereiche. Die kooperative und die individuelle Forschung soll durch Bildung und Stärkung von Schwerpunkten gefördert werden. Neben der **Profilschärfung** bedarf es notwendig eines Aus- bzw. Aufbaus differenzierter Governance- und Unterstützungsstrukturen. Dies erfordert eine Abstimmung und Koordination zentraler und dezentraler Ebenen und Einheiten entlang einer systematischen Weiterentwicklung der Forschungs-Governance. Eine **Frankfurt Alliance** mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen soll als Wissenschaftscampus aufgebaut werden (I). Die Frankfurt Alliance wird durch Komplementaritäts- und Synergieeffekte die Forschung auf regionaler Ebene stärken und die interdisziplinäre Vernetzung weiter fördern. Die Forschungsstärke und die Weiterentwicklung von Forschungsfeldern sollen durch systematische Gewinnung, Förderung und Bindung von **Leistungs-**

³ Als derzeitige Referenzgrößen lassen sich folgende Platzierungen anführen: Im DFG-Förderatlas des Jahres 2018 belegt die Goethe-Universität insgesamt Platz 14. Im Shanghai-Ranking 2020 rangiert sie national in den Rängen 5–7. Das Times Higher Education World University Ranking 2021 sieht die Goethe-Universität in Deutschland in der Gruppe der besten 30 Universitäten.

träger*innen auf allen Ebenen gefördert werden (IV). Hierzu werden u. a. die Umsetzung von Maßnahmen der aktiven Rekrutierung sowie Tenure-Track-Verfahren beitragen. Die Forschung an der Goethe-Universität wird durch die deutlich verstärkte Förderung von **Diversität und Internationalität** erweitert und bereichert werden (VI, IX). Kooperativ gestaltete **Transferaktivitäten** mit gesellschaftlichen Akteur*innen und die dialogorientierte Aufnahme von Wissen, Diskursen und Fragen aus der Gesellschaft bereichern die Forschung (III). Die Umsetzung eines differenzierten **Qualitätsverständnisses** für alle Bereiche der Universität (VII) erfordert die Weiterentwicklung interner Steuerungs- und Förderinstrumente für die Forschung wie auch der Qualitätssicherung. Forschung und **forschungsorientierte Lehre** bedingen sich gegenseitig, denn die zukunfts- und forschungsorientierte Weiterentwicklung von Studium und Lehre liefert auch einen strategischen Beitrag zum Erreichen der Forschungsziele (II).

2.2 Entwicklungsstand 2021

Die Goethe-Universität gehört zu den **forschungsstarken Universitäten** in Deutschland. Dies manifestiert sich gleichermaßen in der Einzel- und in der Verbundforschung. Eine gelebte Verpflichtung auf die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, differenzierte Unterstützungsstrukturen für Wissenschaftler*innen in allen Karrierephasen, leistungsfähige Forschungsinfrastrukturen, moderne Forschungsbauten sowie eine professionelle Qualitätssicherung bilden die Grundlage einer unterstützenden Forschungskultur. Die sehr hohe Dichte von außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Frankfurt und der Rhein-Main-Region sowie das internationale und wirtschaftsstarke lokale Umfeld gehören zu den günstigen Ausgangsvoraussetzungen für Forschung an der Goethe-Universität.

Unser Bekenntnis zur Leistungsorientierung in der Forschung impliziert die Formulierung von überprüfbaren Erfolgs- und Qualitätsindikatoren, die in Berücksichtigung der unterschiedlichen Fächerkulturen gewählt werden müssen. Um die gegenwärtige Forschungsleistung der Goethe-Universität zu dokumentieren und einzuordnen, stützen wir uns auf Indikatoren wie eingeworbene Drittmittel (DFG, BMBF, EU), hochrangige Forschungspreise, unsere Erfolge bei der Gewinnung hervorragender Wissenschaftler*innen sowie die Anzahl von Publikationen, Zitationen und Patenten.

Der Indikator „**Drittmittel**“ ist kein direktes Maß für die Erfolge von Forschung, aber ein Indikator für die Kreativität und Qualität von Ideen, weil wettbewerblich eingeworbene Drittmittel an qualitätsorientierte Begutachtungen gebunden sind. Im Jahr 2019 wurden 203,7 Mio. € an Drittmitteln eingeworben, was einem Anstieg um 11,6 % seit 2015 entspricht. Im DFG-Förderatlas des Jahres 2018 rangiert die Goethe-Universität auf Platz 14. Die öffentlichen Drittmittel, zu denen auch kompetitiv eingeworbene Mittel des Landes (bspw. im LOEWE-Programm) und des Bundes (bspw. im Kontext

der Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung) zählen, werden durch eingeworbene private Drittmittel von Stiftungen und industriellen Partnern ergänzt. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft bearbeiten unsere Forschenden insbesondere anwendungsorientierte Fragestellungen (s. Kap. 4).

Die Anzahl und thematische Diversität von **Verbundprojekten** (Exzellenzcluster, Sonderforschungsbereiche/Transregios, Graduiertenkollegs, Forschungsgruppen, europäische Verbundprojekte) konnte seit 2015 auf hohem Niveau stabil gehalten werden. Dies gilt auch für **hochrangige Auszeichnungen**, wie den Gottfried Wilhelm Leibniz-Preis und die Förderungen des European Research Council (ERC). Auch konnten wir in den letzten Jahren vermehrt Erfolge bei der **Gewinnung hervorragender Wissenschaftler*innen** verzeichnen (s. Kap. 5). Wir haben unsere Flexibilität als Stiftungsuniversität – u. a. im Rahmen der Einwerbung zusätzlicher, vielfach privater Finanzmittel (s. Kap. 6) – für die Berufungspolitik erfolgreich genutzt und erste Maßnahmen zur aktiven Rekrutierung etabliert. Dies zeigt sich u. a. an der hohen Zahl angenommener Rufe von Erstplatzierten (2020: 81 %; 2015: 84 %) und des Frauenanteils bei den Berufungen (2020: 51 %; 2015: 50 %).

Eine Möglichkeit, den Einfluss und die Sichtbarkeit von Forschung zu bestimmen, sind **Zitationen**. Mehrere unserer Wissenschaftler*innen gehören zu den in ihren jeweiligen Fachgebieten weltweit am häufigsten zitierten Autor*innen („Highly Cited Researchers“ – 2019: 9 Personen, 2020: 10 Personen⁴).

Die Gewährleistung der Nachhaltigkeit der positiven Entwicklungen sowie der Erhalt und Ausbau unserer Forschungsleistungen erfordert eine kritische und lösungsorientierte Auseinandersetzung mit identifizierten Schwächen und Herausforderungen sowie eine beständige, substanzielle und strategische Weiterentwicklung unserer Gestaltungsmöglichkeiten und Innovationspotenziale in der Forschung. Diese Weiterentwicklung erfolgt auch in Hinblick auf die Herausforderung einer Profilierung und Situierung innerhalb einer globalen kompetitiven Wissenschaftslandschaft. Auch aus der Analyse des für die Goethe-Universität nicht zufriedenstellenden Ergebnisses im Wettbewerbsverfahren der Exzellenzstrategie im Jahr 2017 wurden Handlungsnotwendigkeiten für Reformprozesse abgeleitet. Ein Prozess der **Konturierung der Forschung** wurde unter Beteiligung aller Statusgruppen sowie von Expert*innen für das jeweilige Themengebiet zwischen 2017 und 2019 durchgeführt. Das Forschungsprofil der Goethe-Universität soll nach innen und außen wirken und dient der universitären Selbstverständigung. Die im Folgenden dargestellte Entwicklungsplanung in der Forschung für die Jahre 2021 bis 2024 ist das Resultat dieses Analyse- und Strategieprozesses.

⁴ vgl. für 2020 – RWTH Aachen: 3; Universität Hamburg: 3; Universität Heidelberg: 13; LMU München: 16.

2.3 Entwicklungsplanung für 2021 – 2024

2.3.1 Profilbildung in der Forschung (I)

Die Forschungsaktivitäten an der Goethe-Universität mit ihren aktuellen Schwerpunkten und künftige Perspektiven wurden im Prozess zur Konturierung des **Forschungsprofils in sechs übergreifenden, stark interdisziplinären Profildbereichen** gruppiert:

- ▶ **Global Orders and Social Transformations**
- ▶ **Molecular and Translational Medicine**
- ▶ **Space, Time and Matter**
- ▶ **Structure and Dynamics of Life**
- ▶ **Sustainability and Biodiversity**
- ▶ **Universality and Diversity:** linguistic, religious and cultural dynamics⁵

In den genannten Profildbereichen bilden sich wesentliche Teile der Forschungsaktivitäten ab. Weitere Kategorien zur strukturierten Beschreibung des Forschungsprofils sind **Forschungsschwerpunkte** und **Potenzialfelder**. Systematischer Bestandteil des Forschungsprofils der Goethe-Universität ist darüber hinaus die herausragende Einzelforschung. Die genannten Kategorien sind wie folgt definiert:

Ein **Profildbereich** ist ein übergreifendes, die Goethe-Universität prägendes Forschungsfeld mit international sichtbaren Forschungsschwerpunkten. Er wird durch einen oder mehrere Forschungsschwerpunkte definiert. Den Profildbereichen liegt eine enge Verzahnung von Forschung über Fachbereichsgrenzen hinweg und innerhalb von übergreifenden Einheiten (wissenschaftliche Zentren, Clustern) zugrunde. Dies stellt eine Herausforderung gegenwärtiger Hochschulgovernance dar, bildet aber zugleich eine Chance, um das Potenzial für inter- und transdisziplinäre Forschung zukünftig noch stärker auszuschöpfen (s. 2.3.5).

Ein **Forschungsschwerpunkt** ist durch eine Forschungsthematik gekennzeichnet, die von einer substanziellen Anzahl von Wissenschaftler*innen in Forschungsverbänden (z. B. SFB, Forschungsgruppe, Graduiertenkolleg, LOEWE-Zentrum, LOEWE-Schwerpunkt) verfolgt wird. Hinzu können ausgezeichnete und international kompetitive **Einzelforschungen** treten.

In einem **Potenzialfeld** arbeitet eine Gruppe von Wissenschaftler*innen an Fragestellungen mit großem Innovationspotenzial und entsprechender Entwicklungsperspektive. Erste Einwerbungen von Drittmitteln erlauben die systematische Verfolgung der Fragestellung und können der Vorbereitung von Forschungsverbänden dienen.

⁵ Die fett dargestellten Begriffe sollen zukünftig in Darstellungen des Forschungsprofils als Kürzel verwendet werden.

An der Goethe-Universität wird selbstverständlich auch weiterhin „zwischen“ und „jenseits“ der Profildomänen geforscht. Wir sind uns bewusst, dass diese Forschungen unerlässlich für wissenschaftliche Entwicklung sind. Profildomänen in der Forschung wird von uns als kontinuierlicher Prozess verstanden, der stets rückgekoppelt ist an die allgemeine Dynamik der wissenschaftlichen Entwicklung.

Die Profildomänen in der Forschung werden wir in den kommenden Jahren weiter vorantreiben. Das **Forschungsprofil wird zukünftig in regelmäßigem Turnus evaluiert, angepasst und weiterentwickelt**. Insbesondere für diejenigen Profildomänen, die sich durch starke interdisziplinäre Verflechtungen auszeichnen und verschiedene Fachbereiche, Institute und wissenschaftliche Zentren umfassen, werden wir **Governance- und Unterstützungsstrukturen** auf- bzw. ausbauen, um die organisatorischen Bedingungen für die Entfaltung vorhandener Potenziale für inter- und transdisziplinäre Forschung weiter zu verbessern (s. 2.3.5). Die Entwicklung von fachkulturell adäquaten Sprecherpositionen für die Profildomänen der Goethe-Universität sowie die Etablierung von internationalen Scientific Advisory Boards für diese sollen geprüft werden. Das Forschungsprofil wird zukünftig als **zentraler Bezugspunkt bei der strategischen Universitäts- und Forschungsentwicklung** berücksichtigt, bspw. in der Anpassung und Ausrichtung der internen Forschungsförderung und der strategischen Berufungsplanung, bei der Evaluation und Entwicklung strategischer Koopera-



tionen, in den Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen zwischen Präsidium und Fachbereichen sowie in Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und wissenschaftlichen Zentren, in der Hochschulentwicklungsplanung sowie in der Zielvereinbarung mit dem Land Hessen. Durch spezifische Förderformate für identifizierte Forschungsschwerpunkte und Potenzialfelder sollen die vorhandenen Innovationspotenziale in der Forschung noch besser unterstützt werden. Wir werden zudem **Begegnungsformate** wie bspw. offene forschungsorientierte Diskussionsforen etablieren und vorhandene Formate wie den Neuberufenenempfang zukunftsgerichtet weiterentwickeln, um so vermehrt Kontaktpunkte und Gelegenheiten für den zwanglosen intellektuellen und wissenschaftlichen Austausch unserer Wissenschaftler*innen zu schaffen. Das Forschungsprofil soll ebenfalls für die zielgruppenspezifisch gestaltete Kommunikation in das nationale und internationale Wissenschaftssystem, in die Politik und die Gesellschaft, in die Stadt und die Region genutzt werden. Es soll zeigen, aus welchen Perspektiven sich die Goethe-Universität das ständig wachsende Wissen erschließt bzw. welche Felder sie im Wissenschaftssystem sichtbar bearbeitet.

2.3.2 Weiterentwicklung der Forschungs-Governance

Die Weiterentwicklung unserer Governance-Strukturen und -Prozesse für die Forschung stellt eine herausfordernde, fortlaufende strategische Aufgabe dar und vollzieht sich im Zusammenspiel zentraler und dezentraler sowie fachlicher und überfachlicher Einheiten. Hierbei gilt es, eine sinnvolle Verteilung von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen herzustellen, die individuelle Wissenschaftsfreiheit mit der zugleich gegebenen fachspezifischen Organisationsbedürftigkeit von Forschung auszuräumen und Informations-, Koordinations- und Abstimmungsprozesse zielführend und transparent zu gestalten.

Zur weiteren Verbesserung zentraler Governance-Prozesse müssen die **Informations- und Steuerungsinstrumente des Präsidiums für die Forschung weiterentwickelt** werden. An der Goethe-Universität wird das vizepräsidiale Amt für Nachwuchs, Forschung und Transfer geschaffen. Als Expert*innenkreis berät zudem der **Forschungsrat** das Präsidium in forschungsbezogenen Fragen. Dieser wird in Zukunft extern und international durch das Präsidium besetzt, um die Neutralität der Beratung zu gewährleisten. Spiegelbildlich agiert ein unter anderem mit den Sprecher*innen der Profilbereiche besetztes **internes Expert*innengremium**. Ergänzend wird die Joanna Quandt Young Academy die Aufgabe als **Early Career Researchers Council** als zweite intern besetzte Kammer übernehmen. Der ECR Council diskutiert bspw. Fragen der Förderung von Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase oder der Antizipation von Forschungstrends. Die drei Gremien haben eine ausschließlich beratende Funktion.

Eine strategische Forschungsentwicklung und entsprechendes Entscheidungshandeln setzen darüber hinaus eine valide, integrierte und umfassende Informations- und Datenbasis voraus. Das im Aufbau befindliche **akademische Controlling** zur regelmäßigen Analyse, Evaluation und Aufbereitung von am Kerndatensatz Forschung

orientierten Informationen aus allen relevanten Handlungsfeldern der Universität wird weiter vorangetrieben (s. Kap. 3 und 6). Hierzu zählt auch die Weiterentwicklung des systematischen, internationalen **Benchmarkings**. Ein solches soll künftig regelmäßig erfolgen und helfen, die eigene Entwicklung besser einzuschätzen und etwaigen Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken. Zur Umsetzung dieser Ziele wird ein **Forschungsinformationssystem** etabliert. Dieses ermöglicht, Informationen zu Forschungsaktivitäten aus verschiedensten Quellen zusammenzuführen und abzubilden, und ist daher ein wichtiges Instrument der Dokumentation, Kommunikation und Governance von Forschung. Es wird das akademische Controlling und die administrative Unterstützung verbessern und die Aufbereitung von Informationen für die öffentliche Berichterstattung vereinfachen. Durch die Partizipation im HeFIS-Verbund (Verbund für Hessische Forschungsinformationssysteme) gewährleisten wir zudem eine Vergleichbarkeit der Datensätze durch eine konsortiale Gestaltung unserer Forschungsinformationssysteme.

Zur Arbeit an gemeinsamen Zielen werden die Fachbereiche und die akademischen forschungsbezogenen Infrastrukturen (s. 2.3.5) die **strategische Abstimmung** mit dem Präsidium weiter verbessern. Hierzu tragen insbesondere die Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen zwischen Präsidium und den Fachbereichen bei. Gegenstand hierbei wird künftig auch die **berufungsbasierte Weiterentwicklung von Forschungsschwerpunkten** sein. Diskussionen zwischen den Fachbereichen sollen stärker durch das Präsidium moderiert werden. So können in den Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen auch **fachbereichsübergreifende Handlungsfelder** besser adressiert und entsprechende Ziele und Maßnahmen vereinbart werden. Des Weiteren sollen die akademischen forschungsbezogenen Infrastrukturen über Zielvereinbarungen mit dem Präsidium stärker in die gesamtuniversitäre Forschungsstrategie eingebunden werden.

2.3.3 Weiterentwicklung der strategischen Kooperationen

Externe Forschungsk Kooperationen finden primär mit anderen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, aber auch mit weiteren Partnern u. a. aus der Zivil- und Bürgergesellschaft, dem Kulturbereich, der Wirtschaft, der Politik und dem öffentlichen Sektor statt (s. Kap. 4).

A) Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Ein breites Portfolio erfolgreicher Zusammenarbeit mit **außeruniversitären Forschungseinrichtungen** bereichert die Forschung an der Goethe-Universität. Viele der dort leitenden Wissenschaftler*innen sind Professor*innen unserer Fachbereiche oder bei diesen kooptiert. Eine Frankfurter Besonderheit besteht in der regionalen Campus-Strategie. So sind zahlreiche o.g. außeruniversitäre Einrichtungen entweder direkt auf einem der drei Campus der Goethe-Universität oder in direkter Nachbarschaft dazu angesiedelt.

$(P_1 \dots P_n)$ all of pts.

↓ subset accor. by \dots

$(\tilde{P}_1 \dots \tilde{P}_n)$

↓ subset acc. by \dots

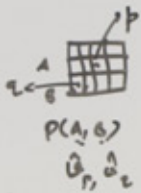
$(\tilde{P}'_1 \dots \tilde{P}'_n) \rightarrow (\tilde{P}^*_1 \dots \tilde{P}^*_n) \rightarrow \dots$

subset acc. $(d_i - d) < \epsilon$

P_k
 E_k

Spikes / unit

Post (small)



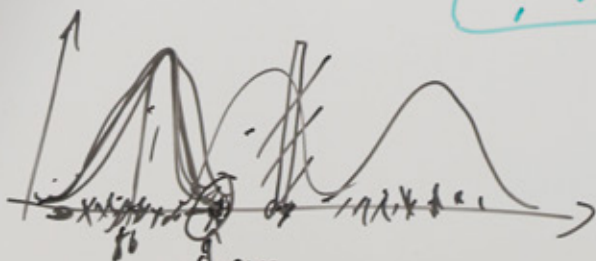
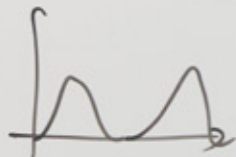
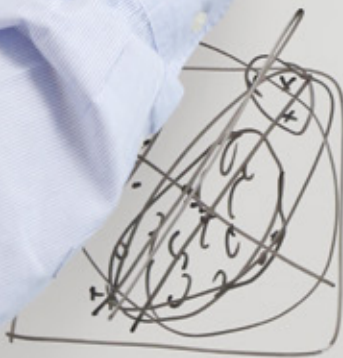
← MIT → KDE, \dots
 → UMSO/standard → \dots (data)

$\hat{P}(U)$

\dots
function also



$\lim \frac{d^2}{dt^2}$

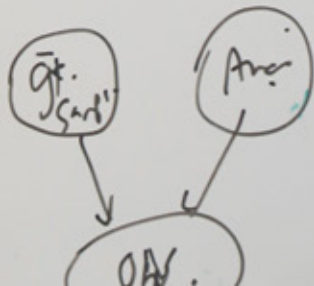


$K \rightarrow D$

$K \leftarrow C$

low
small scale
low

SP \dots



Die Goethe-Universität möchte mit diesen Partnern eine **Frankfurt Alliance** gründen. Darin sollen Regeln zur kooperativen Zusammenarbeit auf Augenhöhe festgelegt und die Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu strategischen institutionenübergreifenden Kooperationen in mehreren Leistungsdimensionen weiterentwickelt werden. Ziel der Frankfurt Alliance ist die Verbesserung der strategischen Vernetzung und Koordination in der Forschung zwischen den Instituten der vier großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und der Goethe-Universität und die Schaffung von Synergien. Im Bereich personengebundener Maßnahmen sind neben den Instrumenten der Kooptation und der gemeinsamen Berufung leitender Wissenschaftler*innen (s. Kap. 5) u. a. die abgestimmte Vergabe von Max-Planck-Fellowships für hervorragende Wissenschaftler*innen unserer Universität sowie eine engere Vernetzung im Mittelbau angedacht. Ebenfalls soll die Kooperation bei Forschungsinfrastrukturen und in der Nachwuchsförderung, bspw. im Rahmen von International Max Planck Research Schools (IMPRS) oder fachbereichsübergreifenden Graduiertenschulen, ausgebaut werden.

Die Kooperationen mit den beiden rechtlich eigenständigen Institutes for Advanced Studies – dem *Forschungskolleg Humanwissenschaften (FKH)* und dem *Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS)* – werden nach Möglichkeit ebenfalls für die Stärkung der Forschung intensiviert.

B) Allianz der Rhein-Main-Universitäten (RMU)

Die Ende 2015 geschlossene **strategische Allianz der Rhein-Main-Universitäten (RMU)** der Goethe-Universität, der Technischen Universität Darmstadt und der Johannes Gutenberg-Universität Mainz spielt unter den universitären Partnerschaften eine herausragende Rolle. Sie entwickelte sich über langjährige bilaterale Kooperationen insbesondere in der Verbundforschung und profitiert von der großen räumlichen Nähe der drei forschungsstarken Universitäten. Ihr **hoher Grad an Komplementarität** über zwei Bundesländer und alle universitären Kernleistungsdimensionen hinweg ist deutschlandweit ein Alleinstellungsmerkmal und schafft die Voraussetzung für zukunftsweisende, trans- und interdisziplinäre Ansätze in der Verbundforschung. Mit annähernd 1.500 Professuren, 21 Sonderforschungsbereichen in eigener Sprecherschaft (davon zehn unter Beteiligung wenigstens einer weiteren RM-Universität), 14 DFG-finanzierten Graduiertenkollegs in eigener Sprecherschaft (davon sechs unter Beteiligung von wenigstens einem weiteren RMU-Partner) und gemeinsam über 500 Mio. Euro Drittmittelleinnahmen allein im Jahr 2019 tragen die RMU maßgeblich zur **Weiterentwicklung der Metropolregion Rhein-Main** als national bedeutsame und international sichtbare Wissenschaftsregion bei. Der RMU-Lenkungskreis, zusammengesetzt aus den Präsidenten*innen und den Kanzlern*innen der drei Universitäten, gewährleistet dabei eine regelmäßige, übergreifende strategische Abstimmung in zentralen Kooperationsfeldern der RMU. Aufbauend auf den positiven Entwicklungen der RMU werden wir die Zusammenarbeit in den kommenden Jahren weiter intensivieren, u. a.

durch die Entwicklung einer Governance für die Allianz. Die RMU-Forschung soll darüber hinaus durch Definition **strategischer Handlungsfelder** und durch Stärkung des RMU-Ansatzes in universitären Informations- und Förderformaten gestärkt werden.

Der **RMU-Initiativfonds Forschung** als Förderinstrument für die Anbahnung interuniversitärer Verbundforschungsvorhaben soll weiter ausgebaut und strategischer ausgerichtet werden. Bislang wurden 17 Vorhaben in die Förderung aufgenommen und ca. 2,2 Mio. Euro universitätsübergreifend bewilligt. Fünf Projekte haben ihre Anträge bzw. Skizzen bei der DFG eingereicht. Weitere Einreichungen bei den entsprechenden Förderträgern werden erwartet. Auch die **fachlich-thematisch definierten wissenschaftlichen Netzwerke**, z. B. *Afrikaforschung Rhein-Main*, *Digital Humanities*, das *Rhine-Main Neuroscience Network (rnm²)* sowie der *Verbund Archäologie Rhein-Main (VARM)*, bilden intellektuelle Ressourcen für künftige gemeinsame Schwerpunktsetzungen der RMU in der Forschung. Künftig sollen Projekte in Fachgebieten mit bislang nicht hinreichend ausgeschöpftem Kooperationspotenzial die Möglichkeit erhalten, niedrigschwellig Mittel zur Vernetzung, etwa für gemeinsame Veranstaltungen und Konferenzen, einzuwerben.

C) Internationale Kooperationen

Internationale Forschungsk Kooperationen entstehen zumeist aus der Initiative einzelner Forscher*innen. Gleichzeitig schafft die Goethe-Universität gezielt ein internationales Umfeld für Forschung über ein **weitverzweigtes weltweites Netz an Partnerinstitutionen**, mit denen zusammen innovative Forschungsvorhaben realisiert werden.⁶ Neben dieser Vielzahl bi- und multilateraler Kooperationen einzelner Wissenschaftler*innen und Forschungsgruppen sowie mannigfachen Kooperationsbeziehungen unserer Fachbereiche haben wir in den vergangenen Jahren **internationale Partnerschaften** mit leistungsstarken Universitäten aufgebaut.

Die Goethe-Universität wird eine neue Internationalisierungsstrategie aufsetzen, sich international neu aufstellen und die Forschung an der Goethe-Universität international sichtbar machen. Hierzu gehört der konsequente Ausbau und die **systematische Weiterentwicklung unserer internationalen Forschungsk Kooperationen** mit für die Goethe-Universität attraktiven Partnern auf allen Kontinenten. Zugleich sollen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, internationale Forschung verstärkt nach Frankfurt zu holen und in Frankfurt zu beheimaten. Die Goethe-Universität strebt an, ihre Attraktivität für internationale Wissenschaftler*innen deutlich zu erhöhen. Dazu wird im Rahmen der „Internationalisation at home“ in den nächsten Jahren die Internationalität auf unseren Campus erhöht (s. Kap. 3) und die Internationalisierung der Verwaltung gestärkt werden. Zusätzlich ist geplant, Professuren und Forschungsstellen konsequent international auszuschreiben. Dadurch wird nicht nur die Forschung in

⁶ Eine Übersicht der weltweiten Forschungsk Kooperationen ist über den folgenden Link zugänglich: <https://www.uni-frankfurt.de/66413876/Forschungsk Kooperationen>.

Frankfurt internationaler und diverser. Es wird auch das internationale Netzwerk um die persönlichen Forschungsk Kooperationen der internationalen Neuzugänge erweitert, wobei es das Ziel ist, perspektivisch persönliche Kooperationen in institutionelle zu überführen. Parallel dazu werden wir unser Engagement im europäischen Wissenschaftsraum weiter erhöhen. Sichtbare europäische Forschungsk Kooperationen mit einer EU-Förderung bestehen in allen Fachclustern: Sie reichen von internationalen Doktorand*innen-Netzwerken über Verbundforschungsprojekte zu gemeinsam bearbeiteten Themen wie Internetsicherheit bis hin zu transferorientierten Projekten mit akademischen und industriellen Partnern.

2.3.4 Weiterentwicklung der Forschungsförderung und Qualitätssicherung

Die Goethe-Universität verfügt über ein **breites und differenziertes Spektrum an Förderinstrumenten, -strukturen und -programmen** für die Forschung, die wir in den kommenden Jahren **systematisch weiterentwickeln** werden. Maßnahmen hierzu umfassen die Schließung identifizierter Förderlücken und den weiteren Ausbau fach- und adressatenspezifischer Informations- und Beratungsangebote. Stiftungsmittel sollen zukünftig stärker für die strategische Forschungsentwicklung eingesetzt werden. Weiterzuentwickelnde Elemente der **Qualitätssicherung** sind die Beratung und Anreizsetzung für Forschungsaktivitäten, verbunden mit Unterstützungsangeboten bei der Drittmittelwerbung. Dabei sollen sowohl die bereits besonders Leistungsfähigen als auch die Forscher*innen mit Potenzial, die mit strukturellen Hindernissen zu kämpfen haben, unterstützt werden und passgenaue Anreize erhalten. Ziele und Maßnahmen zur Steigerung der **Forschungs- und Drittmittelaktivität** werden außerdem in den Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen zwischen den Fachbereichen bzw. in den Zielvereinbarungen zwischen akademischen forschungsbezogenen Infrastrukturen und dem Präsidium thematisiert. Dabei soll stets eine den jeweiligen Fachkulturen angemessene Auswahl von Parametern genutzt werden, um die Forschungsleistung im Rahmen von Qualitätssicherungsprozessen zu bewerten und die Forschung bedarfsgerecht unterstützen zu können.

Zentrale Einrichtungen der Goethe-Universität zur Forschungsförderung und Qualitätssicherung sind die Abteilung *Forschung und Nachwuchs (FuN)* und das *Research Service Center (RSC)*. Diese Struktur soll evaluiert und optimiert werden, um die **Serviceleistungen** in der Beratung von Antragsteller*innen und der Begleitung von Drittmittelvorhaben bzw. -projekten kontinuierlich zu verbessern.

Die **Verzahnung der Strukturen und Prozesse der Forschungsförderung und Qualitätssicherung** der jeweiligen Organisationsstrukturen bzw. -ebenen mit denen anderer Organisationsstrukturen bzw. -ebenen soll weiter verbessert werden. **Adäquate Kommunikationsstrukturen und kooperatives Arbeiten** zwischen zentralen Einrichtungen und den Fachbereichen ist ein zentraler Faktor für Forschungserfolg. Pilotversuche zur **Verzahnung von zentralen und dezentralen Einrichtungen** sind geplant.



Die **strategische Begleitung von Verbundvorhaben** durch das Präsidium und die Verwaltung wird kontinuierlich weiterentwickelt. Im Jahr 2019 wurden die verwaltungsseitigen Begleitprozesse der Skizzen- und Antragsphase von Sonderforschungsbereichen mit dem Ziel überarbeitet, in struktureller und strategischer Hinsicht eine bessere Unterstützung und Beratung zu gewährleisten. Darauf aufbauend sollen in den kommenden Jahren die **Begleitprozesse weiterer Verbundförderlinien** ebenfalls weiterentwickelt und transparenter gemacht werden. Darüber hinaus sollen externe Beratungsgremien wie international besetzte **Scientific Advisory Boards**, über die große Verbundprojekte häufig bereits verfügen, von möglichst allen großen Verbänden eingerichtet werden. Das Wichtigste bei der Organisation von Forschungsverbänden bleiben die hochmotivierten und talentierten Wissenschaftler*innen, die miteinander forschen wollen; geeignete Strukturen müssen dies unterstützen.

Die Beteiligung am nächsten europäischen Forschungsrahmenprogramm „**Horizon Europe**“ (2021–2027) erfordert besondere Aufmerksamkeit. Interessierte Antragsteller*innen werden mit den steigenden Anforderungen u.a. für die Bereiche Open Science, Forschungsdatenmanagement, Datenschutz sowie ethische Aspekte vertraut gemacht und nach Kräften bei der Antragstellung und – nach Bewilligung von Forschungsprojekten – bei ihrer Durchführung und Abwicklung unterstützt. Für die



ERC-Antragstellung der unterschiedlichen Zielgruppen (Starting, Consolidator und Advanced Grants) sollen gezielte Scouting- und Unterstützungsmaßnahmen etabliert und verstetigt werden.

Auch eine **gezielte Nominierung von Wissenschaftler*innen für fachrelevante Preise**, die zur Steigerung der Reputation der Wissenschaftler*innen ebenso wie der Goethe-Universität beitragen, soll zukünftig noch stärker als bisher bereits erfolgen. Ein nicht zu vernachlässigendes Potenzial zur Steigerung der Forschungsleistung liegt zudem in der **Förderung von Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase**. Erfolgversprechend ist bereits eine gezielte Ansprache von Postdoktorand*innen mit Blick auf eine Projektförderung in passenden Förderformaten. Hierfür sollen die Serviceangebote und Beratungsformate evaluiert und weiterentwickelt werden (s. Kap. 5).

Evaluationen und Audits spielen bei der Qualitätssicherung in der Forschung eine zentrale Rolle und werden je nach Anforderungslage intern oder durch die Einbeziehung externer Expert*innen durchgeführt. Im Rahmen der Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen mit den Fachbereichen, zur Weiterentwicklung einzelner Fächer und für die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Zentren wird das Instrument der Evaluation weiterhin gezielt eingesetzt werden. Vorangetrieben wird unter ande-

rem die Evaluation akademischer forschungsbezogener Infrastrukturen, da hierdurch essentielle Impulse zu deren Weiterentwicklung erwartet werden, die aufgrund ihres interdisziplinären und fachbereichsübergreifenden Charakters breit in die Universität hineinwirken können. Auch personenbezogene Evaluationen, die bspw. bei Tenure Track-Verfahren stattfinden, dienen der Qualitätssicherung und geben den Wissenschaftler*innen Feedback zur zielgerichteten individuellen Weiterentwicklung. Der Goethe-Universität ist es wichtig, nicht unnötig viele Ressourcen durch Evaluationen zu binden. Daher wird dieses Instrument weiterhin beispielsweise nicht bei Drittmittelprojekten zum Einsatz kommen, die bereits während des Einwerbeprozesses eine externe Begutachtung durchlaufen.

2.3.5 Auf- und Ausbau der akademischen forschungsbezogenen Infrastrukturen

Akademische forschungsbezogene Infrastrukturen bilden eine wesentliche Voraussetzung für exzellente, international kompetitive Forschung. Über sie werden für alle Mitglieder und Angehörigen der Universität nachhaltig neue Ideen umsetzbar und neue Handlungsfelder gestaltbar. Sie sind Plattformen für die Zusammenarbeit mit akademischen, öffentlichen und industriellen Partnern.

Die Goethe-Universität klassifiziert ihre akademischen forschungsbezogenen Infrastrukturen folgendermaßen:

- (i) **Zentrale Infrastrukturen**⁷ stehen allen Mitgliedern und Angehörigen zur Nutzung offen. Diese Infrastrukturen werden zentral organisiert und ihre Weiterentwicklung wird von einem Beirat begleitet. Sie agieren in gewissem Umfang als Dienstleister und Serviceeinrichtung.
- (ii) **Wissenschaftliche Zentren mit Infrastrukturaufgaben (Hochtechnologie-Zentren)**⁸ organisieren technologisch, baulich und personell große Infrastrukturen. Sie stehen allen Mitgliedern und Angehörigen der Goethe-Universität offen, bedienen aber Belange eines definierten Nutzerkreises, für den die Zentren auch als Dienstleister und Serviceeinrichtung agieren können. Für diese Strukturen gibt es eine Geschäftsordnung, in der Zugriffsbedingungen und ggfs. Gebühren festgelegt sind. Sie werden dezentral organisiert und ihre Weiterentwicklung wird ggfs. von einem Beirat begleitet.

⁷ Zentrale Infrastrukturen sind u. a. das Hochschulrechenzentrum, StudiumDigitale, die Universitätsbibliothek, die wissenschaftlichen Werkstätten, der Wissenschaftsgarten, das Taunus-Observatorium, die Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung, die Goethe Research Academy for Early Career Researchers.

⁸ Wissenschaftliche Zentren mit Infrastrukturaufgaben sind u. a.: BMRZ, CSC, FCAM, FCEM, FIERCE.

- (iii) **Wissenschaftliche Zentren⁹ und Forschungszentren¹⁰** stellen soziale Forschungsinfrastrukturen ohne technische Infrastrukturaufgaben dar und sind als Forschungsermöglicher, Netzwerker und Dienstleister von globaler Bedeutung. Sie stehen allen Mitgliedern und Angehörigen der Goethe-Universität offen, die Sinnhaftigkeit der Teilnahme hängt jedoch von der individuellen Zugehörigkeit zum Fachkollektiv ab. Ordnungen regeln die Belange und Mitgliedschaften der Zentren. Wissenschaftliche Zentren sind Einrichtungen der Goethe-Universität und Forschungszentren Einrichtungen im Rahmen von Forschungsförderungen. Sie werden dezentral organisiert und ihre Weiterentwicklung wird ggfs. von einem Beirat begleitet.

Die Schaffung zukunftsfähiger Voraussetzungen für exzellente Forschung auf internationalem Niveau erfordert die Weiterentwicklung der akademischen forschungsbezogenen Infrastrukturen. Hierzu wird ein **integriertes Strategiekonzept** für die wissenschaftlichen Zentren (ii, iii) entwickelt und umgesetzt, das strukturelle organisationale Leitplanken definiert und die übergeordnete **Governance** der Zentren verbessern wird. Leitideen hierbei sind, dass diese (a) für Mitglieder und Angehörigen der Goethe-Universität für Breiten- und Spitzenforschung zur Verfügung stehen, (b) dem experimentellen Charakter der Forschung Rechnung tragen, (c) neue Entwicklungen effizient aufnehmen und umsetzen und (d) Verfahren zur Erprobung neuer inhaltlicher und technischer Entwicklungen anwenden.

Die Vielzahl der an der Goethe-Universität vertretenen Fächer birgt viele Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, welche über Fachbereichsgrenzen hinweg stattfindet. Wissenschaftliche Zentren (iii) dienen dieser **interdisziplinären Vernetzung** und sollen künftig verstärkt in der strategischen Entwicklungsplanung und in der Weiterentwicklung der profilprägenden Forschungsfelder berücksichtigt werden. Wir werden die forschungsbezogenen Organisationsstrukturen sowie Förderinstrumente zur fachbereichsübergreifenden Vernetzung und Profilbildung weiterentwickeln. Bestehende wissenschaftliche Zentren (iii) wie das *Forschungszentrum Historische Geisteswissenschaften (FZHG)* und das *Cornelia Goethe Centrum (CGC)* – sollen mit Blick auf ihre Potenziale für den interdisziplinären Austausch innerhalb der Profildomänen weiterentwickelt werden. Zudem sollen wissenschaftliche Zentren (iii) wie das *Buchmann Institute for Molecular Life Sciences (BMLS)* oder die *Normativen Ordnungen* den transdisziplinären Austausch zwischen den Profildomänen fördern. Darüber hinaus werden wir weitere fachbereichsübergreifende Strukturen mit Schwerpunkt auf Digitalisierung, Data Science und informatische Methoden einrichten, um unsere Aktivitäten und Kompetenzen auf diesen Gebieten zu bündeln und Mehrwerte in verschiedenen Leistungsdimensionen

⁹ Wissenschaftliche Zentren sind u. a.: CGC, FzHG, FMFI, IMFS, IRF, ICNF, IZO, IVIR, SD, WMZ, ZAFES, ZIAF, ZEFIS.

¹⁰ Forschungszentren sind u. a.: AIWG, CPI, FCI, TGB.



und Handlungsfeldern zu generieren. In stark interdisziplinären Forschungsrichtungen sollen über Fachbereichsgrenzen hinweg Promotionsmöglichkeiten strukturell etabliert werden.

Auch **Forschungsdaten** sind eine wesentliche Grundlage wissenschaftlichen Arbeitens und ihre Generierung, langfristige Sicherung und Bereitstellung für eine mögliche Nachnutzung sind zu wichtigen Bestandteilen des Forschungsprozesses geworden. Digital-gestützte Prozesse ermöglichen einen offeneren und zugleich effektiveren Informationsaustausch innerhalb der Wissenschaft, aber auch einen transparenten, qualitativ hochwertigen Transfer von Forschungsergebnisse in die Gesellschaft. In Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sieht die Goethe-Universität den freien, durch möglichst wenige finanzielle, technische und rechtliche Hürden behinderten Zugang zu wissenschaftlichem Wissen, bspw. in Form von Publikationen und Forschungsdaten, als hohes Gut an. Die in 2017 verabschiedete Open-Access-Policy der Goethe-Universität formuliert dieses Bekenntnis zu einer offenen Wissenschaft. Der an der Universitätsbibliothek angesiedelte Open-Access-Publikationsfonds unterstützt das Publizieren in solchen Formaten. Vor dem Hintergrund der zunehmenden wissenschaftspolitischen Bedeutung von Open Access und Open Science wird die Goethe-Universität eine zu ihr passende **Open Science-Strategie** entwickeln.

Damit verbunden stellt der Aufbau eines leistungsfähigen **Forschungsdatenmanagements** (FDM) eine zentrale strategische Aufgabe für Universitäten dar und gewinnt auch angesichts steigender Anforderungen wichtiger Drittmittelgeber, wie beispielsweise der DFG und der Europäischen Kommission, an Relevanz.

Mit ihrer **Forschungsdatenmanagement-Policy** setzte sich die Goethe-Universität im Jahr 2017 das Ziel, „überlieferte Erkenntnisse, Daten und Materialien kritisch zu bewahren, neues Wissen und Informationen zu gewinnen und beides für Wissenschaft und Gesellschaft zugänglich und nutzbar zu machen“. Mit der Einrichtung einer **Referentenstelle Forschungsdatenmanagement** haben wir begonnen, nachhaltige Strukturen für ein zukunftsgerichtetes, professionelles Forschungsdatenmanagement aufzubauen, das unsere Wissenschaftler*innen in allen Projektphasen bedarfsgerecht unterstützt. Zu den Leistungen gehört die Beratung in organisatorischen und rechtlichen Fragen des Forschungsdatenmanagements und die Unterstützung bei der Erstellung von Datenmanagementplänen sowie der Umsetzung der FAIR-Prinzipien, gemäß denen Daten „findable, accessible, interoperable, and re-usable“ sein sollen. Zur Gewährleistung der Kompatibilität von Daten ist eine hochschulübergreifende Abstimmung und Kooperation unabdingbar. So partizipiert die Goethe-Universität im Projekt „Eine gemeinsame Strategie: Hessische Forschungsdateninfrastrukturen (**HeFDI**)“, das Teil einer Gesamtstrategie der hessischen Hochschulen zum Aufbau von Dienstleistungen für das Forschungsdatenmanagement ist.

Die Goethe-Universität wird den Aufbau eines institutionellen und langzeitarchivierungsfähigen **Forschungsdaten-Repositoriums** zur Aufbewahrung, zum Nachweis und zur Nachnutzung gemäß der von den Wissenschaftler*innen definierten Zugriffsrechte prüfen und die Einführung elektronischer „Laborbücher“ unterstützen. Übergreifende und fachspezifische **Beratungs-, Schulungs- und Weiterbildungsangebote** zum Forschungsdatenmanagement befinden sich im Aufbau und werden weiter ausgebaut. Über HeFDI wird auch eine Verzahnung mit der sich in Entwicklung befindenden **Nationalen Forschungsdateninfrastruktur** (NFDI) erfolgen. Insgesamt werden wir die Zusammenarbeit der für das Forschungsdatenmanagement verantwortlichen Einheiten intensivieren.



3. LEHRE, LERNEN UND STUDIENBEDINGUNGEN

3.1 Selbstverständnis und Anspruch

Als Goethe-Universität bekennen wir uns zur **umfassenden Bedeutung von Studium und Lehre**. Das Ziel eines universitären Studiums ist die Bildung und Ausbildung von Studierenden zu mündigen Bürger*innen mit kritischem Urteilsvermögen, die die Fähigkeit haben, sich zur Lösung komplexer Problemstellungen selbstständig Wissen und Informationen anzueignen, und zu verantwortungsvollem Entscheidungshandeln befähigt sind. Wir fördern und fordern das Engagement unserer Studierenden für ihren individuellen, erfolgreichen Studienabschluss, aber auch ihr Engagement für die Weiterentwicklung der Goethe-Universität und der Gesellschaft. Die **vielfältigen Fachkulturen** der Goethe-Universität sind eine Stärke und die Basis für ein **breit gefächertes Studienangebot**, das unter anderem sogenannte kleine Fächer einschließt. Unsere Studiengänge vermitteln durch **forschungsorientierte Lehre und forschendes Lernen** fachliche, methodische und überfachliche Kompetenzen und unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung. Dabei setzen wir auf eine breite fachwissenschaftliche Qualifizierung und die Vermittlung von Grundlagenwissen im Bachelor- und eine Spezialisierung im Masterstudium. Den Studierenden bietet wir in beiden Studienphasen die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte zu setzen. Wir greifen die vielfältigen Potenziale der Lehrenden und Studierenden auf und stiften etwa durch Service Learning-Formate und Kooperationsstudiengänge auch Nutzen für unsere Partner in Stadt und Region.

Unsere **Mission** in Bezug auf Studium und Lehre ist es, durch professionelle Lehre und Stärkung des aktiven Lernens nationale und internationale Studierende als zukünftige Verantwortungsträger*innen unserer Gesellschaft zu qualifizieren. Unser **Leitziel** für die Jahre 2021 bis 2024 ist es, ein attraktiver Studienort für nationale und internationale Studierende mit einem starken Masterprogramm zu sein und die Reputation des Studiums und der Abschlüsse an der Goethe-Universität kontinuierlich zu steigern.

Die **Strategie** zur Umsetzung der Mission und zur Verfolgung des Leitziels umfasst fünf strategische Handlungsbereiche. Wir bekennen uns zu forschungsorientierter Lehre, die aus einer international kompetitiven Forschung erwächst. Wesentliche Aspekte der **zukunfts- und forschungsorientierten Weiterentwicklung** von Studium und Lehre sind die Flexibilisierung des Studiums und die Schaffung von Freiräumen (II). Durch die stärkere **Berücksichtigung von Chancengerechtigkeit, Diversität und Internationalität** werden Studium und Lehre in Inhalt und Struktur

bereichert (VI, IX). Das *i-mainstreaming* unter dem Namen „iGoethe“ wird zum weiteren Ausbau der Internationalität der Studienmöglichkeiten führen. Die Qualität der Lehre und die Weiterentwicklung von Studiengängen werden durch die systematische Gewinnung, Förderung und Bindung von **Leistungsträger*innen** auf allen Karriereebenen profitieren (IV). Die **Zusammenarbeit mit vielfältigen Akteur*innen der Gesellschaft** soll neue Lehrformate und Freiheiten ermöglichen und die Berufsbefähigung verbessern (III). Die Entwicklung eines differenzierten **Qualitätsverständnisses** für Studium und Lehre und dessen Berücksichtigung in der Qualitätssicherung ist auch Grundlage für die Entwicklung interner Steuerungs- und Förderinstrumente (VII).

Angesichts der zunehmenden Bildungs- und Herkunftsheterogenität der Studierenden wirkt das Präsidium der Goethe-Universität im Dialog mit dem Land auf eine bedarfsorientierte Mittelzuweisung hin. In der Erwartung, dass die Studierendenzahlen an der Goethe-Universität sich auf einem hohen Niveau halten werden, ist eine auskömmliche Finanzierung essentiell. Auch wenn wir uns dem Ziel des zügigen Studiums verpflichtet fühlen, so ist das Konzept der Regelstudienzeit für die Hochschulfinanzierung im Hinblick auf die Lebenswirklichkeit der Studierenden zunehmend unpassend, da 45 % der Studierenden schätzen, dass sie mit zeitlichem Verzug studieren. Eine Erwerbstätigkeit neben dem Studium, der 64 % der Studierenden nachgehen, ist neben weiteren, heterogenitätsbedingten Gründen¹¹ der mit Abstand am häufigsten genannte Grund für Studienverzug. Daher streben wir im Dialog mit dem Land die vollständige Berücksichtigung der Absolvent*innen unabhängig von der Studiendauer an, um der Lebensrealität der Studierenden bei gleichbleibend hoher Qualität der erzielten Studienabschlüsse gerecht zu werden. Damit einher geht das Bestreben, die **Absolvent*innenquote zu verbessern**, wobei auch hier ein Dialog mit dem Land über die **Wechselmöglichkeit** zwischen Fächern und Hochschulen in der Studieneingangsphase gesucht werden wird.

Um der zunehmenden studentischen Heterogenität weiterhin gerecht zu werden, den Studienerfolg zu verbessern und die Qualität der Lehre sicherstellen zu können, streben wir gemeinsam mit dem Land die **Verbesserung der professoralen Betreuungsrelation** an. Zudem werden wir unsere **Beratungs-, Unterstützungs- und Begleitangebote** evaluieren und bedarfsgerecht weiterentwickeln. Nach der Umstrukturierung der hierfür zur Verfügung stehenden Mittel in 2020 geht es darum, Regeln für die Zuweisung von Mitteln für die Qualitätssicherung der Lehre und die Beteiligung der Statusgruppen an der Entscheidung zu finden und zu erproben, sowie sich um wettbewerbliche Mittel zu bemühen.

Um Vielfalt und Forschungsstärke der Goethe-Universität in geeigneter Weise im Studienangebot widerzuspiegeln, bedarf es einer **Weiterentwicklung der Hochschulsteue-**

¹¹ www.studierendenbefragung.uni-frankfurt.de.

rung. Die Gesamtstruktur von Studium und Lehre soll evaluiert und das Studiengangsportfolio der Goethe-Universität im Dialog zwischen Fachbereichen und Präsidium konturiert werden. Ein Ziel ist es, die Relation von Bachelor- zu Masterstudierenden zugunsten Masterstudierender weiterzuentwickeln, um die Forschungsorientierung im Studium zu fördern. Auf Bachelorniveau soll die Breite der Fachdisziplinen abgebildet sein. Zugleich sollen zur Ermöglichung inhaltlicher Schwerpunktsetzungen Studienformate weiter flexibilisiert und hierzu Grundlagen in der Rahmenordnung für Studiengänge geschaffen werden (II). Die Setzung von Randbedingungen in Akkreditierungs- und Reakkreditierungsprozessen soll reflektiert werden.

Die „Grundsätze für Studium und Lehre“¹² bilden den Rahmen für **fachkulturell ausdifferenzierte Lehrprofile**, wie sie sukzessiv von allen Fachbereichen erarbeitet und in Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen mit der Hochschulleitung thematisiert werden sollen. Diese fachspezifischen Lehrprofile definieren Schwerpunkte und Entwicklungsziele, die sich dann in den Studiengängen wiederfinden. Gleichzeitig bilden die Lehrprofile die Basis für eine **Aktualisierung des universitären Leitbilds Lehre** entsprechend der Empfehlung des Wissenschaftsrats.¹³ So wird in den Lehrprofilen etwa forschungsorientierte Lehre fachspezifisch ausdifferenziert, um stringenter speziell in den Masterangeboten verankert zu werden. Für die **Förderung von Lehrinnovationen** ist es wichtig, dass weiterhin dezidierte Mittel zur Verfügung stehen. Erfolgreiche **Studien- und Lehrstrukturen** sollen evaluiert, diskutiert und weiterentwickelt werden, um die Profilierung des Lehrangebots zu stärken.

Es gilt, die **Lehre als Teil der wissenschaftlichen Reputation** zu etablieren. So soll der **Umgang mit Lehrdeputaten** mit einem ganzheitlichen Blick auf die Handlungsfelder der Universität systematisch entwickelt werden. Lehrdeputatsreduktionen bieten einerseits die Möglichkeit, produktive Freiräume insbesondere in der Entwicklung und Erprobung neuer Lehr-/Lernformate zu schaffen, darunter gerade auch digitale Formate, sowie Engagement in qualitätssichernden Gremien zu ermöglichen. Andererseits bergen sie die Gefahr, Fehlanreize zu setzen. Die Kriterien zur Lehrdeputatsreduktion sollen daher stärker systematisiert und weiterentwickelt werden. Die Goethe-Universität wird auf erforderliche **Spielräume in der Lehrverpflichtungsverordnung und der Kapazitätsverordnung** auf Landesebene hinwirken und innerhalb der Universität transparente Verfahren etablieren.

3.2 Entwicklungsstand 2021

Mit 159 Studiengängen und rund 45.500 Studierenden (WS 2020/21) zählen wir deutschlandweit zu den größten Universitäten. Die kontinuierlich hohe Studierendenzahl stellt in Verbindung mit einer im bundesweiten Schnitt ungünstigen Betreuungsrelation von Professor*in zu Studierenden eine Herausforderung dar, der wir uns stellen.

¹² www.luq.uni-frankfurt.de/grundsaeetze.

¹³ WR 2017: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>.

Studierende und Lehrende der Goethe-Universität zeichnen sich durch eine hohe Diversität aus. Der Anteil der Studierenden an der Goethe-Universität, die selbst Eingewanderte bzw. Nachkommen von Eingewanderten sind, ist von 2012/13 bis 2017/2018¹⁴ um etwa 33 % auf 30 % gestiegen und ist zudem signifikant höher als der bundesweite Durchschnitt (20 %).⁵ Ein Drittel der Eingeschriebenen sind Studierende der ersten Generation und 10 % aller Studierenden haben ihr Studium mehr als einhalb Jahre nach dem Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung begonnen. 5 % der Studierenden mit deutscher Hochschulzugangsberechtigung besitzen einen anderen studienqualifizierenden Abschluss als die Allgemeine Hochschulzugangsberechtigung. Deutschlandweit haben ca. 11 % aller Studierenden eine gesundheitliche Beeinträchtigung.¹⁵ Bezogen auf die Goethe-Universität haben demnach über 5.000 Personen eine oder mehrere gesundheitliche Einschränkungen, die sich erschwerend auf das Studium auswirken. Zugleich engagieren sich viele Frankfurter Studierende in besonderem Maße über ihr Studium hinaus. Als Beispiel hierfür lassen sich die Deutschlandstipendiat*innen (500 im Studienjahr 2019/20, 555 im Studienjahr 2020/21) und die knapp 970 Studierenden anführen, die seit Beginn des Projekts „Start ins Deutsche“ (2016) ehrenamtlich Deutschkurse für Geflüchtete anbieten. Diese für Frankfurt typische hohe **Diversität** begreifen wir als **Herausforderung und Chance** zugleich.

Mit erfolgreichen Einwerbungen von **Drittmittelprojekten in der Lehre** stellen wir Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich ebenso unter Beweis wie unser Bestreben, die Qualität der Lehre kontinuierlich weiterzuentwickeln. Grundlage hierfür ist ein **hochschulweites Qualitätsverständnis**, das im Leitbild Lehre („Grundsätze zu Lehre und Studium“¹⁶) festgehalten ist und dialogisch unter Einbeziehung aller Akteur*innen weiterentwickelt wird (VII). Durch Orientierungs- und Begleitangebote wie dem in 2021 erfolgreich abgeschlossenen Projekt „Starker Start ins Studium“ mit einem Fördervolumen von 42 Mio. €, dem Projekt „Studienerfolg im Dialog“ oder der strategischen Entwicklung des Querschnittthemas Diversity haben wir ein ausdifferenziertes Angebot in der Studieneingangsphase mit bundesweiter Strahlkraft geschaffen. Die professionelle Studierendenadministration bildet dabei die Basis, um ein breites Spektrum studienorganisatorischer Bedürfnisse über alle Studiengänge hinweg zu adressieren.

In der Lehrkräftebildung stand die Verzahnung der Studienphasen, unterstützt durch Mittel der **Qualitätsoffensive Lehrerbildung**, im Fokus. Hier war der Folgeantrag zu „Lehrerbildung vernetzt entwickeln“ (LEVEL) erfolgreich. Dieses Projekt leistet einen Beitrag zur außeruniversitären Wahrnehmung und inneruniversitären Vernetzung der Frankfurter Lehrerbildungsforschung. Zugleich stellt der Aufwuchs L1/L5

¹⁴ www.studierendenbefragung.uni-frankfurt.de; hier wurde die begriffliche Kategorie „Migrationshintergrund“ verwendet.

Die neue Formulierung folgt der Empfehlung aus: „Gemeinsam die Einwanderungsgesellschaft gestalten – Bericht der Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit“, November 2020, S. 222ff.

¹⁵ E. Middendorff, B. Apolinarski, K. Becker, P. Bornkessel, T. Brandt, S. Heißenberg, J. Poskowsky: Die Wirtschaftliche Lage der Studierenden in Deutschland 2016; 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, durchgeführt vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, S. 36.

¹⁶ www.luq.uni-frankfurt.de/grundsaeetze.



eine Herausforderung für alle beteiligten Akteure dar, deren Bewältigung gemeinsam erfolgreich begonnen wurde und der wir uns im Bewusstsein unserer gesellschaftlichen Verantwortung auch weiterhin stellen. Das hessische „Lehramtsrating“ (2017) belegt die Stärke des forschungsbasierten Studiums und vielfältigen Fächerangebots, welches sich einer hohen Nachfrage erfreut.

Rankingergebnisse verdeutlichen die **positive Wahrnehmung von Studium und Lehre** in Studiengängen an der Goethe-Universität. Hier sind insbesondere die Wirtschaftswissenschaften, Chemie, Pharmazie und Geografie zu nennen, die in Rankings auf Basis von Studierendeneinschätzungen im nationalen Vergleich sehr positiv bewertet wurden.

Das interne **Qualitätsmanagement**, insbesondere die internen Verfahren im Rahmen der Systemakkreditierung, wurde 2018 weiterentwickelt, um internen wie externen Impulsen Rechnung zu tragen. Qualitätssteigerung und -entwicklung in Studium und Lehre werden u. a. durch Lehrpreise, Incentivierungsinstrumente wie „Zeit für Lehre“, Förderfonds mit Mitteln u. a. für Innovationen im Bereich der Digitalisierung und für Kooperationen sowie durch explizite Lehr-Indikatoren in der W-Besoldung unterstützt.

Bundesweite Entwicklungen aufgreifend, haben die universitären Gremien im Jahr 2018 das hochschulweite „**Leitbild digitale Lehre**“¹⁷ beschlossen. Parallel wurden Angebots- und Unterstützungsstrukturen für Lehrende und Studierende sowie systematische Anreize zur Entwicklung und Erprobung innovativer digitaler Lehr-/Lernformate geschaffen. Diese und weitere Maßnahmen zur Weiterentwicklung einer digital unterstützten Präsenzuniversität werden zukünftig intensiviert (X). Die pandemiebedingt vorrangig virtuell erfolgte Lehre im Sommersemester 2020 und im hybrid gestalteten Wintersemester 2020/2021 wurde evaluiert und erste Erkenntnisse für die zukunftsorientierte, chancengerechte Weiterentwicklung der Digitalisierung in Studium und Lehre gewonnen (s. 3.5).

3.3 Entwicklungsplanung für 2021 – 2024

3.3.1 Student Life Cycle

Entscheidend für die Qualität von Studium und Lehre ebenso wie für die Verbesserung der sozialen Durchlässigkeit wird auch künftig sein, die steigende Heterogenität unserer Studierenden in allen Phasen des Student Life Cycle zu berücksichtigen und für die Weiterentwicklung einer anspruchsvollen Lehr-/Lernkultur fruchtbar zu machen. Dies gilt umso mehr, als die Corona-Pandemie negative und ungleichheitsverstärkende Auswirkungen auf einen großen Teil der Studierendenschaft hat.

Mit Blick auf die Phase der Studienorientierung gilt es, die Anstrengungen im Bereich des **Erwartungsmanagements** zu intensivieren, um studiengangspezifische Anforderungsprofile und Bewerber*innenprofile besser in Einklang zu bringen. Die erfolgreiche Schüler*innen-Arbeit, z. B. in den Goethe-Schülerlaboren, im Schülerstudium oder im Programm der Zentralen Studienberatung, soll fortgeführt und der Kreis der Partnerschulen um internationale Schulen erweitert werden. Ziel der Maßnahmen ist es, die Orientierungsangebote der Universität eng mit dem Studien- und Berufswahlunterricht in den Schulen zu verzahnen. Darüber hinaus soll auch ein (inter-)nationales Studienorientierungs- und Recruiting-Angebot entwickelt werden, das in digitaler Form und in englischer Sprache niederschwellig genutzt werden kann. Die Instrumente der **Studierendenauswahl** müssen einer kritischen Revision unterzogen und im Rahmen der sich ändernden gesetzlichen Möglichkeiten optimiert werden. Eine systematische Verknüpfung der Daten aus der Absolvent*innenstudie mit der **Beratung von Studieninteressierten** kann in der Studienorientierungs- und -eingangphase einen Beitrag zu einer reflektierten Studienfachwahl leisten und Studienabbrüche vermeiden.

Die Erfolge in der **Stärkung der Studieneingangsphase** sollen Ausgangspunkt weiterer Qualitätsentwicklungsschritte werden, u. a. durch die Weiterentwicklung unserer Mentoringangebote und Zusatzangebote für internationale Studierende, die ein grund-

¹⁷ www.luq.uni-frankfurt.de/digital.

ständiges Studium in Frankfurt aufnehmen. Einzelne Programmstrukturen und -angebote wurden bereits durch eine Finanzierung aus eigenen Mitteln nachhaltig gestellt. Bei der evidenzbasierten Weiterentwicklung werden diese Angebote noch intensiver auf fachkulturspezifische Erfordernisse bezogen und mit der Entwicklung der Lehre in den verschiedenen Studiengängen vernetzt. Auch künftig soll eine qualitätsvolle Lehre durch kompetitiv einzuwerbende Mittel unterstützt werden.

Studierende sollen durch forschungsorientierte Studiengänge wissenschaftlich gebildet und zugleich auf eine akademisch qualifizierte Berufstätigkeit vorbereitet werden. Die hohe Qualität der Studienangebote soll durch eine systematische Stärkung der Kohärenz zwischen Lernzielen, Lehrmethoden und Prüfungsformen im Sinne des **Constructive Alignment auf Ebene der Studiengänge** sichergestellt und weiterentwickelt werden (VII). Auch sollen extrem ungünstige Betreuungsrelationen in Lehr- und Studienbereichen im Sinne der Qualitätssicherung vorrangig verbessert werden. Um das forschende Lernen (II) weiter zu stärken, sollen bereits Bachelorstudierende vor Beginn ihrer Abschlussarbeit alle Phasen eines idealtypischen Forschungszyklus kennengelernt und bewusst reflektiert haben. Eine transparente **Abbildung eines idealtypischen Forschungsprozesses** im Curriculum soll in der Studiengangsentwicklung stärker berücksichtigt werden. Zudem soll **studentische Forschung** u. a. durch Erhöhung der Sichtbarkeit von studentischen Forschungs- und Third Mission-Projekten gefördert werden.

Die Bildung verantwortungsbewusster Weltbürger*innen ist eines der Kernziele der Goethe-Universität. Dazu gehören neben einer exzellenten akademischen Bildung auch Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung (II). Auf zwei Aspekte soll das Augenmerk gelegt werden: extracurriculares gesellschaftliches Engagement und internationale Erfahrung. Im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung und der Ermöglichung einer individuellen Profilbildung von Studierenden möchten wir Unterstützungsstrukturen für studentisches Engagement ausbauen und dessen **curriculare Wertschätzung** weiter erhöhen, etwa durch die entsprechende Ausgestaltung eines Optionalmoduls im Rahmen der Studiengangsentwicklung. Ähnlich dem bereits vorhandenen fachstudienbegleitenden Zertifikat „Gender Studies“ soll ein Zertifikat „Nachhaltigkeit“ für Studierende aller Fächer entwickelt werden. Ein weiteres Zertifikat könnte speziell für Studierende eingeführt werden, die in Deutschland mit einem zweiten sprachlichen, transkulturellen Hintergrund aufgewachsen sind, um damit verbundene Potenziale aufzugreifen und zu unterstützen (IX). Frei wählbare Creditanteile von 30 CPs können ebenfalls zur Profilbildung und interdisziplinären Perspektive der Studierenden beitragen, wie auch für ein Mobilitätsfenster oder zum Erwerb von fachfernen Kompetenzen genutzt werden. Ein solcher Studienanteil, in dem die Studierenden selbst die für sie relevanten Lerninhalte wählen, könnte im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals besonders vielseitig interessierte Studierende für ein Studium an der Goethe-Universität gewinnen.



Die Synergien in der Lehre der strategischen Allianz der „**Rhein-Main-Universitäten**“ (RMU) sollen stärker gehoben werden. Auch weiterhin sollen gemeinsame Initiativen von Lehrenden zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre gefördert und die Einrichtung kooperativer Studiengänge mit den Partneruniversitäten unterstützt werden. Das ‚**RMU-Studium**‘ wird einen flexiblen Leistungserwerb an allen drei Universitäten ermöglichen. Die damit verbundenen rechtlichen, finanziellen und infrastrukturellen Herausforderungen werden im Dialog mit dem Land austariert.

Um den sich aus der Diversität der Studierendenschaft ergebenden Anforderungen gerecht zu werden, werden wir außerdem die räumliche und zeitliche Flexibilisierung unserer Studienangebote u. a. durch einen reflektierten **Ausbau digital unterstützter Lehre** befördern (II). Parallel dazu möchten wir die **Individualisierung von Studienverläufen** im Sinne eines ‚Studiums unterschiedlicher Geschwindigkeiten‘ u. a. durch gut studierbare Teilzeitmodelle, neue Formate wie das in der Erprobung befindliche Orientierungsstudium und Fast Tracks vom Bachelor- in ein strukturiertes Promotionsstudium weiter vorantreiben. Die Bemühungen zur Flexibilisierung des Studiums werden durch ein hochschulweites Studienverlaufsmonitoring flankiert, um den Fachbereichen zu ermöglichen, proaktiv das Gespräch mit Studierenden zu suchen, die einen spezifischen Unterstützungsbedarf oder aber besonderes Leistungspotenzial erkennen lassen. Zu diesem Zweck wird eine hochschulweite Umsetzung des Pilotprojekts „Studienerfolg im Dialog“ forciert. Auch über das Studienverlaufsmonitoring

hinaus werden wir unsere Bemühungen zur **Förderung von Studierenden mit hohem Potenzial und überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft** intensivieren (IV). Neben einem diversitätsaffirmativen Stipendienausbau in Anknüpfung an bestehende, erfolgreiche Unterstützungsformate wie z.B. das hälftig durch private Zuwendungen finanzierte Deutschlandstipendium, sollen extracurriculare Angebote fachlichen und überfachlichen Charakters geschaffen und perspektivisch in Richtung eines ideellen Förderprogramms mit Zusatzzertifikat ausgebaut werden. Zur Steigerung der Attraktivität eines Studiums an der Goethe-Universität und zur Leistungsmotivation sollen diese Angebote und Förderprogramme Studieninteressierten kommuniziert werden.

Ebenfalls verstärkt in den Blick nehmen möchten wir **Transitionsphasen** wie den Übergang vom Bachelor/Master in den Beruf oder die Promotion. Beschäftigungsfähigkeit als Teilziel universitärer Bildung wird an der Goethe-Universität stets als mehrdimensional begriffen. Neben genuin fachlich-methodischen Kenntnissen umfasst eine akademische Beschäftigungsbefähigung auch am konkreten wissenschaftlichen Gegenstand erworbene Schlüsselkompetenzen überfachlicher, personaler und sozialer Art. Von diesem Verständnis ausgehend, werden fachkulturell ausdifferenzierte Formate zur **Berufsfeldorientierung** stringent ausgebaut. Graduierte Studierende und Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase profitieren von einer Vielzahl differenzierter Angebote zur Vermittlung professioneller Kompetenzen durch die (Post-)Graduiertenakademie *Goethe Research Academy for Early Career Researchers (GRADE)*, die weiterhin gestärkt werden soll.

Im Kontext der Berufsbefähigung wird die Entwicklung stärker mit der Berufspraxis verzahnter Studienangebote eine besondere Rolle einnehmen. Wir werden im Rahmen von Pilotprojekten mit einschlägigen Kooperationspartnern praxisnahe „duale“ Studienangebote dort entwickeln, wo es eine genuin universitätsspezifische Expertise gibt. Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend, werden ausgehend von bzw. mit Beteiligung der Universitätsmedizin Angebote in den Gesundheitswissenschaften entwickelt (u. a. Pflegewissenschaft, Hebammenwissenschaft, Sozialethik im Gesundheitswesen). Ferner möchten wir unsere Studierenden auf dem Weg in das Berufsleben begleiten und ihnen ein individuelles Karrieremanagement ermöglichen. Dies soll über berufliche Mentoring-, Placement- und Coachingangebote erfolgen, die auf die Notwendigkeiten beim Einstieg in das Berufsleben reagieren.

Die Beziehung der Universität zu den Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden ist von großer Relevanz. Daher möchten wir Absolvent*innen nach ihrem ersten berufsqualifizierenden Abschluss sowie ehemalige Lehrende und Mitarbeitende dauerhaft als Alumni an die Universität binden, um Netzwerke in die Praxis zu stärken und um Kompetenzen der Alumni für ihre Alma Mater nutzbar zu machen (III). Mit der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen werden wir das vorliegende, mit dem Fundraising (s. Kap. 6) verzahnte Konzept einer nachhaltigen Alumni-Arbeit implementieren.

3.3.2 Lehrkräftebildung

Die universitäre Bildung angehender Lehrer*innen besitzt einen besonderen Stellenwert. Es ist unser gesellschaftlicher Auftrag, die rund 6.200 in einem Lehramtsstudiengang Studierenden (WS 2020/21) zu kompetenten und reflektierten Lehrer*innen heranzubilden. Die **Verankerung und Bedeutung der Lehrkräftebildung in den Fachbereichen** soll in intensiver Kommunikation mit den inneruniversitär beteiligten Akteuren und insbesondere auch Kolleg*innen aus den Fachwissenschaften gestärkt werden. Nur durch den wissenschaftlichen Diskurs geprägt werden die Lehrkräfte die Herausforderungen des schulischen Alltags bewältigen. Als Folge ist die **hochwertige forschungsorientierte Ausgestaltung der Lehramtsstudiengänge** inhärent im Selbstverständnis der Goethe-Universität verankert. Dies wird strukturell durch Professuren in den Fachdidaktiken und eine enge Anbindung an die Bildungsforschung sichergestellt. Die seit dem Wintersemester 2017/18 erfolgte Aufnahme zusätzlicher Studierender im Grund- und Förderschullehramt („Aufwuchs L1/L5“) ist bewusst im Bekenntnis zu unserem gesellschaftlichen Auftrag getroffen worden. Vor diesem Hintergrund sind wir bereit, den Aufwuchs in den Lehramtsstudiengängen fortzuführen und ggf. die Zahl der Studienplätze weiter zu erhöhen. Dies wird nur im Falle der Gewährleistung einer **angemessenen und nachhaltigen Finanzierung** möglich sein.

Die zentrale Herausforderung für die Lehramtsstudiengänge wird die **Neuaufstellung der Curricula** sein. Große Bedeutung kommt dabei einer systematischen Implementierung der Themen Inklusion, Digitalisierung, Gender- und Diversitätskompetenz und Heterogenität sowie der Berücksichtigung der Studierbarkeit zu. Zentral ist dabei, dass die Studierenden die erlernten Kompetenzen selbst lehren können. Einen besonderen Status hat die **Inklusion**, da hier der gesetzliche Rahmen (Nationaler Aktionsplan Inklusion) bereits verbindliche Konsequenzen für die Gestaltung der Lehramtsstudiengänge vorsieht. In Bezug auf die **Praxisphasen im Lehramtsstudium** (insb. Übernahme des Praxissesters und Ausdehnung auf alle Lehramtsstudiengänge an der Goethe-Universität) gilt es, die zukünftigen Entwicklungen und politischen Entscheidung zu bedenken. Dies schließt eine Diskussion über die Zeitplanung sowie über die Sicherstellung der Betreuung (Abordnungen für pädagogische Mitarbeiter*innen) mit ein.

Anknüpfend an die Projekte LEVEL und „DigiGap“ wird die inhaltliche Erweiterung im Vordergrund stehen. Ebenso wird im Einklang mit den Zielen der Hessischen Bildungspolitik intensiv an der **Verknüpfung der drei Phasen der Lehrkräftebildung** (Universität, Referendariat, Fort- und Weiterbildung) gearbeitet. Um den akademischen Nachwuchs in den Bildungswissenschaften und Fachdidaktiken sicherzustellen, müssen die wissenschaftliche **Weiterqualifikation und Promotionsmöglichkeiten für Lehramtsstudierende**, ggf. auch durch eigene Promotionsprogramme, ausgebaut werden. Hier gilt es, die erfolgreiche Arbeit der (Post-)Graduiertenakademie GRADE als Dachstruktur fortzuführen. **Akademische Qualifikationsmöglichkeiten für**

Lehrkräfte in Form von universitärer Fort- und Weiterbildung sind ein zukünftiges Wachstumsfeld (V). Hier kann auf die bereits bestehenden Strukturen der *Goethe-Lehrkräfteakademie (GLA)* zurückgegriffen werden.

3.3.3 Studieninfrastruktur

Innovationen in Studium und Lehre resultieren insbesondere aus Eigeninitiative und Engagement von Lehrenden und Studierenden. Angesichts unseres breiten Fächerspektrums ist ein hochschulweiter, systematischer Austausch zu bewährten Maßnahmen und Vorgehensweisen (Best Practice) von großer Bedeutung. **Fachübergreifende Netzwerke** haben eine strukturbildende und impulsgebende Funktion und tragen so zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung in Studium und Lehre bei. **Synergien aus hochschulübergreifenden Projekten und Kooperationen** sollen auch in der Administration von Studium und Lehre sowie im Wissenschaftsmanagement stärker genutzt werden, u.a. durch einen Ausbau des bereits bestehenden Erfahrungsaustauschs im Rahmen der RMU-Allianz.

Die Goethe-Universität hat mit Mitteln aus dem Hochschulpakt 2020 gezielt **Dauerstellen in der Lehre** und dem dezentralen Wissenschaftsmanagement eingerichtet. Eine strukturelle Vernetzung der mit Daueraufgaben in Studium und Lehre befassten Personen soll künftig eine extensive fachbereichsübergreifende Kooperationsstruktur für Austausch und Zusammenarbeit im Bereich der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre bilden (VII). Eine bereits etablierte Infrastruktur dieser Art stellen die **Fachzentren** des Projekts „Starker Start ins Studium“ dar, in denen die Projektmitarbeiter*innen fachübergreifend Lehrinnovationen erarbeiten und zugleich als Multiplikator*innen in den jeweiligen Fachkulturen wirken. Darüber hinaus bilden sich aus den Zentren wiederum unterschiedliche Kommunikationsforen, die allen Lehrenden der Goethe-Universität offenstehen. Die Fortführung und der weitere Ausbau der Fachzentren zu einer fachkulturspezifischen Infra- und Organisationsstruktur in Studium und Lehre werden mit den Fachbereichen diskutiert.

Die Goethe-Universität fördert die Potenziale ihrer Studierenden und erhöht sukzessive die Quote derer, die ein Studium erfolgreich abschließen, durch passgenaue **Beratungs- und Unterstützungsangebote** und deren systematischer Vernetzung. Für die fachwissenschaftlichen Unterstützungsangebote wie z.B. das Schreibzentrum ist eine wissenschaftliche Fundierung unerlässlich und auch künftig zentral für deren Weiterentwicklung. Dies gilt für die hochschuldidaktische Qualifizierung der Lehrenden aller Qualifikationsphasen gleichermaßen. Für die Beratung von Studierenden und Studieninteressierten stehen fachspezifische und überfachliche Anlaufstellen zur Verfügung; hinzu kommt ein breites studentisches Beratungsangebot. Damit sichergestellt werden kann, dass die Studierenden ein niedrigschwelliges und studienverlaufsorientiertes Angebot erreicht, sollen die bereits bestehenden Angebote besser sichtbar gemacht und miteinander vernetzt werden – insbesondere zwischen Fachbereichen

und zentraler Ebene – sowie Leerstellen in der Studierendenberatung systematisch geschlossen werden. Zentrale Studienberatung und Studienfachberatungen tauschen sich regelmäßig im Forum Studienfachberatung untereinander und mit anderen Beratungsstellen aus.

Eine **Vernetzung der Prüfungsämter und Studiendekanate** untereinander wie auch mit der Abteilung Studien- und Prüfungsrecht, der Studienberatung und der zentralen Studiengangsentwicklung – flankiert durch eine zielgerichtete Organisationsentwicklung des zentralen Prüfungsamts der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachbereiche – bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung der Prüfungsorganisation sowie der Qualitätsentwicklung durch die konsistente Erfassung von Studienverlaufdaten (VII). Durch die Entwicklung von Prozessstandards und durch die Etablierung von Shared Services (z. B. Archivierung, Übersetzungen, Layout) im Prüfungsmanagement sollen die Prüfungsämter und Dekanate mittelfristig entlastet werden. Die Einführung des neuen Campusmanagementsystems HISinONE inklusive einer Prüfung der relevanten Schnittstellen soll zu einer Verbesserung des Veranstaltungs- und Prüfungsmanagements sowie der Raumvergabe führen.

Zu den zentralen Rahmenbedingungen universitärer Lehre gehört die **Ressource Raum**. Durch die Förderung des Landes und die laufenden Bauprojekte, sieht sich die Goethe-Universität auf einem guten Weg. Aktuell allerdings zeigen sich noch Engpässe, z. B. hinsichtlich studentischer Lernorte oder Begegnungs- und Aufenthaltsräume für Lehrende unterschiedlicher Institute und Fachbereiche. Dies soll bei Neubauten Berücksichtigung finden, indem dort zeitgemäße studentische Lernräume und Begegnungsräume mitgedacht werden. Die Goethe-Universität strebt einen Kulturwandel an, in der insbesondere Lehr-/Lernräume als gesamtuniversitäre Ressource gesehen und gemeinschaftlich Lösungen gefunden werden. Auch möchte die Goethe-Universität ihre **Campus als Lebensraum** konzipieren und Möglichkeiten der Begegnung, des selbstorganisierten Lernens und des studentischen Engagements an allen Campus schaffen. Um die Aufenthaltsqualität auch zu Randzeiten zu erhöhen, wird eine Ausweitung bzw. Ergänzung der infrastrukturellen Angebote im Rahmen der Bauplanung angedacht.

3.3.4 Qualitätsmanagement und Weiterentwicklung der Qualität in der Lehre (VII)

Die Goethe-Universität setzt in ihrem Qualitätsmanagement auf den durch Evaluationen informierten Dialog und die Beteiligung aller relevanten Akteur*innen. Unsere Studiengänge sind in einen akkreditierten Qualitätsmanagementprozess eingebunden und werden regelmäßig evaluiert. Der PDCA-Kreislauf bildet die Grundlage des Qualitätssicherungssystems und wird kontinuierlich überprüft und angepasst.¹⁸ So wird eine **Studienabgangsbefragung** eingeführt. Sie schließt im Student Life Cycle die Lücke zwischen der Studierenden- und der Absolvent*innenbefragung und dient der retro-

¹⁸ Qualitätssicherungskreislauf mit den Schritten Plan, Do, Check, Act nach William E. Deming (1982).



spektiven Beurteilung der Studienqualität an der Goethe-Universität. Da auch Studien- und Hochschulabgänger*innen ohne erfolgreich erworbenen Abschluss befragt werden sollen, dient die Befragung auch der Verbesserung der Erkenntnislage über individuelle Entscheidungen zu Studiengang- und Hochschulwechsel. Eine systematische Evaluation der Studieneingangsphase, wie sie bereits in den naturwissenschaftlichen Fachbereichen etabliert ist, kann weitere Impulse zur Studiengangsentwicklung geben.

Seit 2016 systemakkreditiert, haben wir auf Basis unserer Erfahrungen 2017/18 **Änderungen des Qualitätssicherungszyklus** beschlossen. So werden u. a. Formate entwickelt, die die Fachbereiche im Rahmen der internen Reakkreditierungsverfahren dabei unterstützen, von ihren Lehrprofilen ausgehende thematische Weiterentwicklungsperspektiven für den einzelnen Studiengang zu identifizieren und didaktisch-curricular umzusetzen. Die Konzeption und Implementierung der beschlossenen Änderungen werden die Basis für die **Systemreakkreditierung 2022** sein. Die Diskussion der Evaluationsergebnisse, insbesondere auch die der für alle Fachbereiche verpflichtenden systematisch weiterentwickelten Lehrveranstaltungsevaluationen, obliegt insbesondere den Studienkommissionen der Fachbereiche.

Das **systematische Qualitätsmanagement** sowie die Unterstützungsstrukturen der zentralen Studiengangsentwicklung werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Fachkulturen auf alle Studiengänge ausgedehnt (Lehrämter und Staatsexamina).

Künftig wird die Studiengangsentwicklung hierbei durch hochschuldidaktische Expertise (bspw. IKH) unterstützt. Das Qualitätsmanagement dient darüber hinaus dazu, projektfinanzierte Unterstützungsstrukturen in der Lehre zu evaluieren, um über eine Weiterentwicklung und Verstetigung entscheiden zu können. Ergänzend sollen **Kommunikationsstrukturen in der Lehre** weiter gestärkt, Zuständigkeiten und Schnittstellen zwischen Gremien stärker expliziert und Aufgaben und Pflichten der beteiligten Akteur*innen transparent gemacht werden.

Die wissenschaftlich fundierte **hochschul- und mediendidaktische Qualifizierung** von Lehrenden stellt einen Bestandteil der akademischen Personalentwicklung dar (s. Kap. 5). Ihr soll künftig eine höhere Verbindlichkeit zukommen, etwa durch die Aufnahme in Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen mit den Fachbereichen.

3.3.5 Digitalisierung und Kompetenzen im digitalen Zeitalter (X)

Das Leitbild zur Digitalisierung von Studium und Lehre¹⁹ soll seine Wirkung auf allen Ebenen der Universität fachspezifisch, qualitätsgesichert und unter Wahrung des Datenschutzes und der informationellen Selbstbestimmung entfalten. Unser Anspruch ist es, die **Digitale Transformation in der Lehre** gemeinsam zu entwickeln und zu gestalten. Die Studierenden werden dabei nicht nur als die primären Adressat*innen der zu implementierenden Maßnahmen verstanden – als „Digital Change Maker“ tragen sie einen zentralen Teil zur Umsetzung bei und sollen als solche involviert werden. Eine Aufgabe ist es, die **digitalen Transformationsprozesse** für Studierende gewinnbringend und diversitätssensibel zu gestalten, um diskriminierende Effekte von vornherein zu vermeiden. Zudem sollen alle Gruppen in gleicher Weise in die Lage versetzt werden, an der Gestaltung digitaler Produkte mitzuwirken.²⁰

Mit dem Einsatz digitaler Lehrformate im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie haben Ausbau und didaktische Erprobungen von digitaler Lehre in der Breite der Universität stattgefunden. Mit der Rückkehr zum regulären Präsenzbetrieb gilt es zu reflektieren, welche **digital angereicherten Lehrformate (Blended Learning)** zukünftig zur Qualität und Innovation der Lehre beitragen können. In diesem Zusammenhang soll das hochschulweit zugängliche Angebot entsprechender Schulungen und Unterstützungsstrukturen für digitale Lehre strukturiert und weiterentwickelt sowie Anreizsysteme für die Hebung von Potenzialen durch Digitalisierung geschaffen werden. In Berufungsverfahren sollen die Auswahlkriterien in Bezug auf Lehrkompetenzen in der digital angereicherten Lehre gestärkt werden. Dabei gilt es, **Digitalisierung in der Lehre als hochschuldidaktisches Konzept** fortzuschreiben und die Lehrenden im Ausbau anpassungsfähiger digitaler Lehr- und Lernszenarien zum Beispiel durch einen Best-Practice-Austausch und kooperative Formate für digitale

¹⁹ www.luq.uni-frankfurt.de/digital.

²⁰ z. B.: Deutscher Frauenrat (2019): Digitale Transformation geschlechtergerecht steuern, Berlin; OECD (2018): Bridging the digital gender divide: include, upskill, innovate, Paris.

Lehrinnovationen zu unterstützen. Es findet bereits ein enger Austausch mit den anderen hessischen Hochschulen statt, etwa im Verbundprojekt „Digital gestütztes Lehren und Lernen in Hessen“ (digLL). Künftig soll die **externe Expertise** systematisch zur zukunftsorientierten Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter eingebunden werden. Die Sichtbarkeit der Angebote und die Zugänglichkeit für Studierende sollen durch eine zentrale Bündelung digital angereicherter Lehrformate in Form eines digitalen Portals unterstützt werden. Darüber hinaus bewirbt sich die Goethe-Universität mit dem Konzept eines **Digital Learning and Teaching Lab** im Rahmen der ersten Ausschreibung der Stiftung für Innovation in der Hochschullehre.

Weiterhin muss die systematische Integration **fachspezifischer und fachübergreifender Kompetenzen für die digitale Transformation**²¹ in die Curricula vorangetrieben und so das Lehrangebot ergänzt und weiterentwickelt werden. Letzteres geschieht unter anderem durch die **Konzeption neuer Studiengänge und -programme mit Digitalisierungsschwerpunkt**. An der Goethe-Universität sind Studiengänge in den Wirtschafts- und in den Gesellschaftswissenschaften zu „Data Science“ und in der Lehrkräftebildung zu „Educational Technology“ in Planung.

Als unterstützender Rahmen für die digitale Transformation muss die personelle und technische Infrastruktur systematisch ausgebaut werden. Grundsätzlich wird dem eigenständigen Hosten technischer Lösungen auf Servern der Hochschule dabei Vorrang eingeräumt. So können digitale Arbeitsumgebungen und Supportstrukturen zur Verfügung gestellt werden, die es ermöglichen, anpassungsfähige digitale Lehr-/Lern-Szenarien einzusetzen, Inhalte digital anzureichern und dabei auch barrierefrei sowie gender- und diversitätssensibel zu gestalten. Zur flächendeckenden Bereitstellung und Betreuung von Lernumgebungen sollen die Aufgabenbereiche der bereits vorhandenen Supporteinrichtungen systematisiert und dezentrale Ansprechpartner*innen für Digitalisierung in der Lehre benannt werden. Auch Studienmanagement und Serviceangebot der Universität werden von der Digitalisierung profitieren, z. B. durch die Einführung des neuen zentralen Campus-Management-Systems „HISinONE“.

3.3.6 Internationalisierung (IX)

Kaum eine Erfahrung ist so formativ für die Persönlichkeitsbildung wie internationale Erfahrung. Daher möchten wir hierfür Möglichkeiten ausbauen, Anreize schaffen und Internationalität auch auf unseren Campus und im Studium erfahrbarer machen. Zur konsequenten Internationalisierung von Studium und Lehre wird die Goethe-Universität künftig eine Doppelstrategie verfolgen: Neben die Möglichkeit des internationalen Austauschs von Studierenden und Lehrenden wird der Prozess der vertieften *Internationalisation at home* gestellt.

²¹ ICT-Literacy/Future Skills.



Ein Auslandsaufenthalt sollte in möglichst vielen Studiengängen die Regel und nicht die Ausnahme sein. Bestehende Barrieren für Studierende, die einen Studienaufenthalt an ausländischen Hochschulen absolvieren möchten, müssen genauer identifiziert und gezielt abgebaut werden. Eine wichtige Voraussetzung für das Absolvieren eines Auslandsstudien- oder auch Praktikumsaufenthalts ist die Planbarkeit der Anerkennung der Studienleistungen an der Goethe-Universität. Daher soll in der Studiengangsentwicklung weiter darauf hingewirkt werden, dass in den Studienstrukturen **Mobilitätsfenster für Auslandsaufenthalte** vorgesehen sind und die Anerkennung von im Ausland erbrachten Leistungen transparenten Kriterien folgt. Eine **universitätsweite Systematisierung und Vereinfachung der Anrechnungspraxis** wird hierzu beitragen. Ferner darf der Auslandsaufenthalt nicht an finanziellen Hürden scheitern. Dazu müssen passgenaue Fördermöglichkeiten angeboten und wirksam beworben werden.

Internationale Erfahrung entsteht nicht ausschließlich durch Mobilität und Bewegung, sondern durch interkulturelle Begegnung. Wengleich die Erfahrung durch ein Studium im Ausland nicht zu ersetzen ist, bildet die konsequente **Internationalisation at home** eine zweite Strategielinie, die Studierenden die Möglichkeit bieten soll, auf den Frankfurter Campus der Universität internationale Erfahrung durch Austausch mit internationalen Kommiliton*innen und Lehrenden sowie durch fremd- bzw. zwei-

sprachige Lehre sammeln zu können. Auch damit wird ein Beitrag zur Berücksichtigung der Diversität der Studierendenschaft geleistet, um für alle Bedarfe, Wünsche und persönlichen Möglichkeiten ein internationales und interkulturelles Angebot machen zu können.

Für **internationale Studierende** wird die Goethe-Universität durch ein erweitertes fremd- und zweisprachiges Lehrangebot, eine stärkere Anbindung an Kommiliton*innen und Lehrende sowie eine entsprechende Sensibilisierung der relevanten Akteur*innen in Lehre und Administration als Austauschziel weiter an Attraktivität gewinnen. Neben einer Stärkung studentischer Buddy- und Mentoratsprogramme sollen auch akademische Mitarbeiter*innen der Goethe-Universität stärker in Austauschprogramme eingebunden werden. Unter Diversitäts-Perspektive soll die praktische Unterstützung ausländischer Studierender weiterentwickelt ebenso wie Schulungen zum sensiblen Umgang mit Diversität angeboten werden. Eine kontinuierliche Professionalisierung der (Studien-)Dekanate (s. 3.3.3) erscheint auch unter diesem Gesichtspunkt förderlich. Die Fachnähe der studienvorbereitenden Angebote für internationale Studierende soll erhöht und die damit verbundenen universitären Strukturen sollen adaptiert werden. Um die Zahl internationaler Studierender zu erhöhen, werden außerdem die Schulpartnerschaftsprogramme um internationale und europäische Schulen im Rhein-Main-Gebiet erweitert sowie die Zusammenarbeit mit deutschen und europäischen Schulen im Ausland verstärkt.

Der Austausch zwischen Bildungsinländer*innen, Bildungsausländer*innen und internationalen Studierenden soll verbessert sowie das **International Campus-Programm** für Gastwissenschaftler*innen ausgebaut werden. Im Idealfall entstehen aus solchen persönlichen Beziehungen engere wissenschaftliche Kooperationen, die sich später insbesondere im Masterbereich in institutionelle Partnerschaften überführen lassen. So können persönliche wissenschaftliche Kooperationen einen späteren Austausch von Studierenden anbahnen. Die Zunahme bi- oder trinationaler Promotionsabschlüsse hat ihren Niederschlag bereits in der Professionalisierung von Cotutelle-Verfahren gefunden, welche durch GRADE betreut werden. Auch diese sollen perspektivisch ausgebaut werden.

Ein starkes Partnerschaftsnetzwerk mit Hochschulen weltweit trägt zu einer konsequenten Internationalisierung der Goethe-Universität bei. Neben der stärkeren Berücksichtigung von Mobilitätsfenstern in der Studiengangsentwicklung sollen auch **gemeinsame Studiengänge mit ausländischen, insbesondere europäischen Universitäten** gefördert werden. Auf Ebene der Masterstudiengänge soll das englischsprachige Studienangebot ausgebaut, auf Bachelorebene sollen erste englischsprachige Studiengänge bzw. Studententracks eingeführt werden. Perspektivisch wird mindestens ein englischsprachiger Studiengang pro Fächercluster angestrebt. Über Deutsch und Englisch als vorherrschende Lehrsprachen hinaus soll die **Sprachenvielfalt als Element der Studiengangsentwicklung** gestärkt, systematisiert und ausgebaut





werden. Im Bewusstsein um die spezifischen strukturellen Herausforderungen bekennt sich die Goethe-Universität auch zu einer Internationalisierung der **Staatsexamens-Studiengänge**.

3.3.7 Diversitäts- und diskriminierungssensibel lehren und studieren (VI)

Angesichts der wachsenden Heterogenität der Studierendenschaft werden **Gleichstellung und Diversität in allen Phasen des Student Life Cycle** aktiv mitgedacht und umgesetzt. Empirisch gestützt werden die etablierten und weiter umzusetzenden Maßnahmen durch Studierendenbefragungen und die qualitative Diversity-Studie²². Geschlechter- und diversitätsbezogene Forschung wird wichtige Impulse in diesem Prozess liefern und soll in verstärktem Maße in die Lehre integriert werden. Die erfolgreichen Aktivitäten auf diesem Gebiet sollen weitergeführt werden, insbesondere die im Aktionsplan Chancengleichheit 2019–2024, im Aktionsplan Inklusion und in der Antidiskriminierungsrichtlinie beschlossenen Maßnahmen. Qualitätssichernd werden Feedback-Instrumente zu den einzelnen Formaten eingesetzt. 2024 erfolgt eine externe Evaluation und Weiterentwicklung des Aktionsplans Chancengleichheit.

Um **struktureller und individueller Diskriminierung aktiv entgegenzuwirken** – etwa aufgrund von Geschlechtsidentität, Herkunft, Erscheinungsbild, Religion, sexueller Orientierung oder gesundheitlicher und körperlicher Beeinträchtigung –, werden auf Basis der Antidiskriminierungsrichtlinie transparente, nachhaltige und niedrighschwellige **Beratungsstrukturen** (weiter)entwickelt. Zentraler Gelingensfaktor für eine diskriminierungskritische Universität ist die Sensibilisierung aller Hochschulangehörigen durch zielgruppenspezifische Angebote. Um eine **diversitätssensible Lehr-/Lernkultur** auszubauen und zu erhalten, sollen die etablierten **Sensibilisierungs- und Qualifizierungsangebote** für Lehrende, Mitarbeiter*innen mit Beratungsaufgaben und Führungskräfte aufrechterhalten und noch stärker auf Ebene der Fachbereiche²³ abgehalten werden. Eine mehrsemestrige Zusammenarbeit mit einem Fachbereich ist – wie die bisherige Arbeit zeigt – erfolversprechend für eine tiefergehende Sensibilisierung. Die Entwicklung eines „Code of Conduct“ der Fachbereiche ist angestrebt. Sensibilisierungsangebote **für Studierende** sollen zudem ein kontinuierliches Angebot im studienbegleitenden Programm bilden und in der Lehrkräftebildung curricular verankert werden.

Erklärtes Ziel aller Akteur*innen der Goethe-Universität ist es, bestmögliche Voraussetzungen für alle Studierenden zur Teilhabe am Studium zu schaffen. Unsere Inklusionsziele und ihre Umsetzung haben wir 2020 systematisch in unserem „Aktionsplan Inklusion“²⁴ dargelegt. Um **Studierende mit gesundheitlicher Beeinträchtigung** in ihrem Studienerfolg nicht einzuschränken, soll der Ausbau barrierefreier Lehre wei-

²² https://www.uni-frankfurt.de/72399622/Diversity_Studie.

²³ Trainings, kollegiale Beratung, Einzelberatung, Empowerment-Seminare, Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit zu Diversity, Gleichstellung und Antidiskriminierung und weiteres.

²⁴ https://www.uni-frankfurt.de/96224897/Aktionsplan_Inklusion.



ter vorangetrieben werden. Dies beinhaltet neben baulichen Maßnahmen barrierefreie Lehr-/Lernmaterialien, entsprechende Informations- und Beratungsstrukturen, eine Verbesserung der IT-Unterstützung von Studierenden bei verschiedenen Formen der Beeinträchtigung sowie einschlägige Trainings zur Sensibilisierung von Hochschulangehörigen für eine barrierefreie, inklusive Hochschule.

Als Goethe-Universität möchten wir uns noch stärker **interkulturell öffnen** und den transkulturellen Erfahrungen zahlreicher Mitglieder unserer Universität Rechnung tragen (IX). Migrationserfahrungen sowie bi- bzw. multikulturelle Hintergründe werden als Bereicherung verstanden. Wir möchten Schüler*innen mit Migrationsgeschichte aktiv für ein Studium bei uns gewinnen und werden ihre Unterstützungsbedarfe ermitteln, um Voraussetzungen für ihren Studienerfolg – auch im Übergang zu weiterführenden Studienangeboten – zu verbessern; etwa durch eine Konzeptentwicklung mit dem Studien-Service-Center und dem International Office, um Diversitätsaspekte in die Schüler*innen-Projekte aufzunehmen, eine Weiterführung der Unterstützungsangebote des Schreibzentrums und Internationalen Studienzentrums für Studierende mit heterogenen Bildungs- und Spracherwerbsbiographien sowie durch einen Ausbau des Sprachangebots für Geflüchtete.



GOETHE UNIVERSITÄT
FRIENDS OF THE UNIVERSITY
UNIVERSITÄTSKLINIKUM FRANKFURT

FÜR SIE IM EINSATZ – GEMEINSAM GEGEN COVID-19



„In einer besonderen Lage
wie dieser müssen wir
auch in der Forschung
neue Wege gehen.“

Prof. Dr. med. Sandra Ciesek,
Direktorin des Instituts für
medizinische Virologie am
Universitätsklinikum Frankfurt



Spenden Sie für den GOETHE-CORONA-FONDS!
WWW.GOETHE-CORONA-FONDS.BETTERPLACE.ORG
WWW.UNI-FRANKFURT.DE/GOETHE-CORONA-FONDS

EXTRAVURST
Käse, Pfefferoni, Curry
...
vhs
Die VHS im
Wohnzimmer
Neue Online-Angebote
unter vhs-frankfurt.de
QUARTALBUCH
RESTPLATZE
ZURÜCK INS KINO
2. Juli 2020

füll deinen Sommer mit Geschichten.
bookbeat.de



OFENFRISCHE
LAUGENBREZELN

4. THIRD MISSION

4.1 Selbstverständnis und Anspruch

Als Forschungsuniversität mit breitem Fächerspektrum und hohem Engagement in der Lehre hat die Goethe-Universität seit ihrer Gründung besonders enge Bezüge in die Gesellschaft und die Stadt Frankfurt geschaffen. Bürgerschaftliches Engagement machte die Gründung erst möglich und war vom Gedanken getragen, dass an der neuen Frankfurter Universität aus der grundlagenorientierten Wissenschaft heraus Beiträge für die Bearbeitung gesellschaftlicher Fragen hervorgehen. Heute ist unsere Zusammenarbeit mit der Gesellschaft unsere dritte Mission²⁵ und gleichzeitig formuliertes Anliegen und Auftrag der Gesellschaft.

Unsere **Mission** ist es, Impulse für die Entwicklung der Gesellschaft, Kultur, Politik und Wirtschaft zu geben und durch erfolgreichen Wissens- und effizienten Technologietransfer, gesellschaftsorientierte Weiterbildung und Weiterqualifizierungsangebote zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft beizutragen. Unsere Aktivitäten der Third Mission gehen aus der Forschung und Lehre als den beiden zentralen Leistungsbereichen der Universität hervor, verhalten sich zu diesen komplementär und synergetisch und bereichern sie. Die Kooperationsbeziehungen mit Institutionen und Akteur*innen aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Zivilgesellschaft unterliegen stets dem Primat der Wissenschaftsfreiheit. Wir verstehen Kooperationen im Rahmen der Third Mission als **direkten und wechselseitigen Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft auf Augenhöhe**. Die Mitglieder der Goethe-Universität orientieren sich dabei an dem Anspruch, mit der Gesellschaft und für die Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen, insbesondere dann, wenn sie mit Einrichtungen und Personen aus der Zivil- und Bürgergesellschaft, dem Kulturbereich, der Wirtschaft und der Politik zusammenarbeiten. Dieser Interaktion mit der Gesellschaft nimmt sich die Goethe-Universität als Stiftungs- und Bürgeruniversität in besonderer Weise an. Die Wissenschaftler*innen und Studierenden sowie die gesamte Einrichtung engagieren sich in Kooperation mit einem sehr heterogenen Kreis an Partner*innen in unterschiedlichen Formaten für vielfältige Inhalte und Ziele. Unser **Leitziel für die Jahre 2021 bis 2024** ist es, ein Ort des produktiven Dialogs und der wechselseitigen Beförderung von Wissenschaft und Gesellschaft zu sein.

²⁵ Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien, Positionspapier des Wissenschaftsrats, Köln 2016, S. 5.

Die **Strategie** zur Umsetzung unserer Mission und zur Erreichung des Leitziels umfasst die folgenden strategischen Handlungsbereiche: Die Goethe-Universität ist bestrebt, wissenschaftliche und technologische **Erkenntnisse, Wissen, Möglichkeiten und Kompetenzen in die und aus der Gesellschaft zu transferieren** (III) und darüber Möglichkeiten für Innovation und Entwicklung zu schaffen. Hierzu werden wir **Aus- und Weiterbildung** auch für Personen aus Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik als Leitmotiv und Leistungsbereich einführen (V). Der Transfer des Wissens ist systematisch rückgebunden an unsere **Forschungsschwerpunkte**, welche die Stärken der Goethe-Universität repräsentieren. Die Third Mission wird Gegenstand der Entwicklung und Umsetzung des **differenzierten Qualitätsverständnisses für alle Bereiche** der Universität als Grundlage für interne Steuerung (VII). Zur Steigerung der Attraktivität der Goethe-Universität für gesellschaftliche Kooperationspartner werden wir uns als **internationale und leistungsbewusste Organisation** nach innen und nach außen präsentieren (IX). Auch das Feld der Third Mission soll durch systematische Gewinnung, Förderung und Bindung von **Leistungsträger*innen** auf allen Ebenen ausgewiesen werden (IV) und durch gemeinsame Strukturen in der **Frankfurt Alliance** mit extra-universitären Forschungseinrichtungen (I) gestärkt werden.

Unsere Third Mission-Aktivitäten bündeln wir in drei gleichwertigen Schwerpunktbereichen:

1. Kooperation in Studium und Lehre sowie wissenschaftliche Weiterbildung
2. Politik- und Gesellschaftsberatung sowie Wissenschaftskommunikation
3. Wissens- und Technologietransfer durch Patente und Unternehmertum

In diesen Bereichen verfolgen wir für den Zeitraum 2021 bis 2024 folgende **übergeordnete Ziele**: Die Goethe-Universität wird ihre Lern-, Studien- und Weiterbildungsangebote, die bereits ein umfangreiches Portfolio (von der Kinderuniversität über das Studium und die wissenschaftliche Weiterbildung bis hin zur Universität des Dritten Lebensalters) für alle Altersgruppen darstellen, im Sinne des **integrierten, kompetenzbasierten lebenslangen Lernens** weiter ergänzen und stärker institutionalisieren. Dabei hat die universitäre Lehre als Grundlage für die berufliche Qualifizierung der Studierenden bereits einen starken Gesellschaftsbezug.

Wissenschaftlichkeit als Grundlage gesellschaftlicher Entscheidungsprozesse in einem demokratischen und freiheitlichen Rechtsstaat gerät in wachsendem Maße in die Defensive. Wir werden nicht zuletzt mit den Mitteln einer modernen Wissenschaftskommunikation die Position der Goethe-Universität als **Anwältin von Wissenschaftlichkeit, Aufklärung und Rationalität in gesellschaftlichen Diskursen** mit dem Ziel der Unterstützung demokratischer Werte und Verfahren stärken.

Damit die Wissenschaft an der Frankfurter Universität in Zukunft weiter und zunehmend um Impulse aus der Gesellschaft bereichert wird und im gleichen Zug unser

gesellschaftliches Umfeld noch stärker am Wissen, den Ideen, dem Know-how, den Technologien und den Innovationen aus der Universität partizipieren kann, werden wir **Kooperationen mit gesellschaftlichen Akteur*innen und Einrichtungen** noch weiter ausbauen. Dies trägt auch dazu bei, das in der Universität vorhandene breite Spektrum von Perspektiven auf wissenschaftliche Gegenstände sowie von Lösungsideen auszuweiten und damit die Chance auf hervorragende Arbeitsergebnisse zu erhöhen. Die Chancen der Digitalisierung werden wir auch für die Weiterentwicklung unserer Third Mission bestmöglich nutzen.

Als größte Wissenschaftseinrichtung in der Region leisten wir einen Beitrag zur Prosperität Frankfurts, der Rhein-Main-Region und Hessens. Unser Ziel ist es, in Kooperationen beratend und im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers vermehrt **Innovations- und Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen** und dadurch in Zeiten technologischer Umbrüche und wachsender ökologischer und gesellschaftlicher Herausforderungen zu einer stabilen **kulturellen, sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Region** beizutragen. Die Zusammenarbeit der Goethe-Universität mit ihren Kooperationspartner*innen soll auch unsere Kompetenzen und Potenziale verstärken. Die enge Zusammenarbeit mit dem Universitätsklinikum Frankfurt, um im Rahmen der Translationalen Medizin wissenschaftliche Erkenntnisse und klinische Praxis gemeinsam zum Nutzen der Versorgung und Heilung von Patient*innen einzusetzen, ist hierfür ein prominentes Beispiel. Mit der weiteren Professionalisierung des **Patent- und Ausgründungsgeschäfts**, einer neu konzipierten Beteiligungsstrategie sowie der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit privaten Mittelgeber*innen möchten wir in Zukunft noch mehr zusätzliche Ressourcen für Forschung und Lehre an der Goethe-Universität generieren.

4.2 Entwicklungsstand 2021

Durch die Einführung des vizepräsidialen Amtes für Third Mission im Jahr 2015 hat die Goethe-Universität den Grundstein für eine **dauerhafte institutionelle Verankerung ihrer Transferaktivitäten** auf der Ebene der Universitätsleitung gelegt. Diese wird durch die neue Ressortstruktur im Präsidium (s. 1.2.2 A) fortgeführt und weiterentwickelt. Mit der Teilnahme an der Pilotphase des Transfer-Audits des Stifterverbandes, ebenfalls 2015, haben wir unseren **Strategieprozess Third Mission** eingeleitet. Durch das Audit haben wir universitätsweit bestehende Aktivitäten und identifizierte Herausforderungen der Governance und der Unterstützungsstrukturen dokumentiert. Zur Stärkung der Startphase haben wir im Jahr 2018 den **Rat für Third Mission** mit transferstarken Persönlichkeiten aus der Universität und Vertreter*innen kooperierender Einrichtungen eingerichtet. Er berät das Präsidium bei der strategischen Weiterentwicklung und ist mit der im selben Jahr eingerichteten **Senatskommission für Third Mission sowie Campus, Raum und Kunst** verzahnt. Im Zuge der Umgestaltung der universitären Governance (s. 1.2.2 A) wird diese Beratungsstruktur Anpassungen erfahren.

4.2.1 Kooperation in Studium und Lehre sowie wissenschaftliche Weiterbildung

In **Studium und Lehre** konzentrieren sich unsere Third Mission-Aktivitäten schwerpunktmäßig auf Studiengänge und Lehrkooperationen nach dem **„Frankfurter Modell“**, die gemeinsam mit Frankfurter Kultureinrichtungen wie bspw. dem Städel Museum, dem Historischen Museum Frankfurt, dem Deutschen Filmmuseum, der Hessischen Theaterakademie und der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main organisiert werden. Diese Studiengänge verbinden – nicht zuletzt im Rahmen studentischer Projektarbeit – Praxis- und Forschungsorientierung im Studium und qualifizieren die Studierenden für eine spätere Tätigkeit in Kulturinstitutionen. Das HMWK förderte im Zeitraum 2016-2020 fünf dieser Studiengänge mit über 100.000 Euro pro Jahr, darunter die Masterstudiengänge „Curatorial Studies“, „Filmkultur: Archivierung, Programmierung, Präsentation“ und „Comparative Dramaturgy and Performance Research“. Im letztgenannten Studiengang ergänzen sich eine regionale Anbindung und die Internationalisierung von Studium und Lehre. Zusätzlich finanziert das Land den mit 25.000 Euro pro Jahr dotierten **Fonds zur Förderung von „Lehrkooperationen mit außeruniversitären Partnern in Stadt und Region“**. Mit diesem wird u. a. ein Service Learning-Konzept unterstützt, in dessen Rahmen Studierende Sozialraumanalysen durchführen, die dem lokalen Quartiersmanagement zur Verfügung gestellt werden. Auch unabhängig von dieser Förderung werden in den Fachbereichen Konzepte des **Service Learning** als besondere Form des forschenden Lernens umgesetzt. Hierbei erwerben Studierende Wissen in konkreten Kontexten und können akademische Inhalte mit sozialem Engagement verbinden. Die Arbeitsstelle Service Learning am Interdisziplinären Kolleg Hochschuldidaktik (IKH) haben wir verstetigt.

Das Angebot der **wissenschaftlichen Weiterbildung** der Goethe-Universität weist ein Profil auf, das geprägt ist von Stärken in der Forschung, der gezielten Ausrichtung auf gesellschaftliche Bedarfe und der Kooperation mit Expert*innen-Netzwerken wie den hessischen „Houses of“ bzw. mit starken Praxispartner*innen bei der Entwicklung und Durchführung der Angebote. Das breite Spektrum an weiterbildenden Masterstudiengängen, Zertifikatsprogrammen und Kursen reicht von den Rechts- über die Medienwissenschaften bis hin zu Lehrerfortbildungsangeboten in der Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ABL). In den letzten Jahren galt unser besonderes Augenmerk dem Angebotsportfolio der **Goethe Business School**, einer Tochtergesellschaft der Goethe-Universität, in den Themenfeldern Finance, Management und Digital Transformation. Mit dem Studiengang „Master in Finance“ sowie den MBA-Studiengängen „Master of Pharma Business Administration“ und „Master of Digital Transformation Management“ konnte die Goethe Business School gemeinsam mit dem House of Finance, dem House of Pharma & Healthcare und dem House of IT sowie einer Reihe von Unternehmen in einer Vernetzung von Wissenschaft und Praxis ihr Weiterbildungsangebot ausbauen.



4.2.2 Politik- und Gesellschaftsberatung sowie Wissenschaftskommunikation

Verantwortung zu übernehmen heißt für uns auch ein Engagement in **Politik- und Gesellschaftsberatung**. So unterstützen wir politische und gesellschaftliche Akteur*innen und Körperschaften wissenschaftsbasiert bei der Vorbereitung von Entscheidungen und fördern gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse. Wissenschaftler*innen und einzelne Forschungsverbände übersetzen Forschungserkenntnisse in alltags- und praxistaugliche Expertise und berücksichtigen dabei Bedarfe von und die Nachfrage aus Politik und Gesellschaft. Im Einzelnen nehmen Wissenschaftler*innen Mandate in den Sachverständigenräten Wirtschaft und Gesundheit wahr und wirken in Beiräten und Netzwerken mit. Im Rahmen institutionalisierter Strukturen erfolgt Beratung u. a. durch das House of Pharma & Healthcare, das inzwischen zu einem Leibniz-Institut umgewandelte ehemalige LOEWE-Zentrum „Sustainable Architecture for Finance in Europe“, welches Politik, Regulierungsbehörden und Zentralbanken auf nationaler sowie europäischer Ebene berät, das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, welches Unternehmen, Weiterbildungsorganisationen und Ministerien in Hessen und Rheinland-Pfalz forschungsbasiert berät, oder die Akademie für Islam in Wissenschaft und Gesellschaft, die als Plattform für Forschung und Austausch in islamisch-theologischen Fach- und Gesellschaftsfragen agiert.

2016 wurde das Feld der Politik- und Gesellschaftsberatung mit der Einwerbung und Organisation des **Mercator Science-Policy Fellowship-Programms** konzeptionell erweitert. Mit dieser partizipativen Dialogplattform stärken wir den **Austausch zwischen Forschung, Politik und Zivilgesellschaft**. Seit Beginn wurden mehr als 100 Führungskräfte aus Bundes- und Landesministerien bzw. -behörden, der EU-Kommission und internationalen Organisationen, Stiftungen, NGOs und dem Mediensektor in das Programm aufgenommen. Die Fellows haben mit 260 Wissenschaftler*innen an der Goethe-Universität über 600 Gespräche geführt. Im Rahmen des Programms werden regelmäßige Veranstaltungen in den hessischen Landesvertretungen in Berlin und Brüssel organisiert. Als zentrale Maßnahme der RMU im Wissenschafts-Praxis-Dialog ist das Fellowship-Programm Ausgangspunkt für zahlreiche Folgeaktivitäten, etwa die Einladung von Wissenschaftler*innen zu Vorträgen und zur Ausrichtung von Workshops in Ministerien, die Planung gemeinsamer Forschungsanträge sowie ein Hospitationsprogramm zwischen der Goethe-Universität und dem DAAD.

Die Goethe-Universität verwirklicht auch in ihrer **Wissenschaftskommunikation**²⁶ das ihrem Third Mission-Ansatz inhärente Prinzip eines reziproken, dialogorientierten Austauschs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Dabei vermitteln wir wissenschaftliche Inhalte an verschiedene Zielgruppen und greifen unsererseits Impulse aus der Gesellschaft für die aktuelle Forschung auf. Mit diesen Aktivitäten zur Wissenschaftskommunikation setzen wir rund um den Begriff der „**Bürgeruniversität**“ Ideen und Konzepte um. Viele dieser Veranstaltungen (ca. 120–160 pro Semester) sind als dialogische Formate mit der Bürgerschaft in Frankfurt und in der Rhein-Main-Region angelegt. Wir greifen hier bewusst auch Themen kontrovers geführter gesellschaftlicher Diskurse auf. Unser Ziel ist es, mit den Bürger*innen auf Basis wissenschaftlich abgesicherten und aktuellen Wissens ins Gespräch zu kommen. Auf diesem Wege und über die Vertiefung der Diskussionen in den universitären Medien wird die Goethe-Universität zur **öffentlichen Impulsgeberin**. Ob in Print- und Online-Magazinen, sozialen Medien, Pressemitteilungen, Interviews und Mediengesprächen sowie Veranstaltungen für alle Altersgruppen – die Goethe-Universität verfolgt über diese Formate ihren Anspruch, Bürger*innen und Universitätsangehörige miteinander ins Gespräch zu bringen, und leistet damit einen Beitrag zur Stärkung der Demokratie. Zeitgleich wirbt die Goethe-Universität für die Bedeutung der Wissenschaft für unsere Gesellschaft und wirkt daran mit, **ein breites gesellschaftliches Verständnis für wissenschaftliche Methoden und eine wissenschaftliche Denkweise** zu stärken.

Unsere Wissenschaftskommunikation umfasst auch die beständige Arbeit an der Pflege und Weiterentwicklung einer angemessenen **Erinnerungskultur**. Die entsprechenden Aktivitäten der Goethe-Universität finden in der Öffentlichkeit eine besondere, nicht selten auch kritische Beachtung und bedürfen daher – auch vor dem Hintergrund

²⁶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Wissenschaftskommunikation, Berlin 2019, URL: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Grundsatzpapier_zur_Wissenschaftskommunikation.pdf.

unserer eigenen Geschichte und der des früheren I.G.-Farben-Gebäudes – eines besonders sensiblen Umgangs. Ein wichtiger Partner dabei ist das **Fritz Bauer Institut**, das von der an der Goethe-Universität angesiedelten Professur zur Erforschung der Geschichte und Wirkung des Holocaust geleitet wird. Andere für die Wissenschaftskommunikation relevante Themen ergeben sich aus den zahlreichen universitären **Sammlungen und dem Museum Giersch** der Goethe-Universität als „universitärem Fenster zur Stadt“. Mit vielen **forschungs- und lehrbezogenen Ausstellungen** ist die Universität stetig in der Stadtgesellschaft präsent und bietet so Anlässe für die objektbezogene Auseinandersetzung mit Themen der Wissenschaft.

4.2.3 Wissens- und Technologietransfer durch Patente und Unternehmertum

Im Bereich des **Wissens- und Technologietransfers** werden Erkenntnisse aus Forschung und Lehre durch Patente und Lizenzen sowie unternehmerische Aktivitäten zur Anwendung gebracht. Die Aufgaben unserer 100%igen Tochter **Innovectis**, Gesellschaft für Innovations-Dienstleistungen mbH, liegen im Management, dem **Schutz und der Verwertung von geistigem Eigentum**, in der Förderung und **Betreuung von Gründungsaktivitäten**, in der **Anbahnung von Industriekooperationen** und in der **Auftragsforschung**. 2016 haben wir mit der Leitlinie zum Umgang mit geistigem Eigentum (IPR-Policy) die Abläufe der Patentanmeldung stringenter gefasst und die Generierung, Verbreitung, Nutzbarmachung und wirtschaftliche Verwertung von Patenten mit dem Schutz des geistigen Eigentums in Einklang gebracht. Die Leitlinie definiert u. a. grundlegende Verfahrenswege und die Funktion und Struktur der Innovectis. 2017 haben wir den bisher größten Abschluss eines Lizenzvertrags für ein innovatives Therapeutikum zur Behandlung der lebensbedrohlichen Graft-versus-Host-Erkrankung erzielt. Die Goethe-Universität ist derzeit bei Lizenzeinnahmen hessenweit führend und liegt gegenwärtig auch bundesweit im Spitzenbereich.

Im **Gründungsbereich** betreut Innovectis unternehmerische Aktivitäten, die auf Forschungsergebnissen basieren (Spin-offs), und begleitet mit dem eingegliederten Goethe-Unibator junge Gründungsinitiativen von der Konzeptphase bis hin zur erfolgreichen Unternehmensgründung. Dies schließt die Unterstützung und den Ausbau **unternehmerischer Kompetenzen** unserer Studierenden ein. Über Ausgründungen fördern wir gesellschaftliche Innovationsprozesse und generieren zeitgleich Rückflüsse in Forschung und Lehre. Hierzu hält die Universität auch Unternehmensanteile. Dass in diesem Bereich große Chancen liegen, zeigt die erfolgreiche Innovationsplattform TechQuartier, die 2017 gemeinsam mit der Technischen Universität Darmstadt, der Stadt Frankfurt und der WIBank eröffnet wurde. Im zweiten Halbjahr 2020 haben wir eine **Spin-off-Policy** verabschiedet, um Verfahrenswege klar und transparent festzulegen.



Neben dem schutzrechtsbasierten Wissens- und Technologietransfer unterstützt die Goethe-Universität auch die **Veröffentlichung und den Transfer von Forschungsergebnissen über Open Access und Open Science**, ohne die damit einhergehenden Diskussionen um Vor- und Nachteile aus dem Blick zu verlieren (s. 2.3.5). Beides hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend etabliert, was auch durch die Veröffentlichungen einer Open-Access-Policy und einer Forschungsdaten-Management-Policy deutlich wird.

4.2.4 Förderung von Studium und Forschung durch private Förderer

Die Beteiligung der Gesellschaft an der Entwicklung der Goethe-Universität durch Zuwendungen, die u. a. die Einrichtung von **Stiftungs- und Stiftungsgastprofessuren** ermöglichen, ist seit Beginn ihrer Geschichte integrales Merkmal unserer Universität. Seit 2008 verzeichnen wir einen kontinuierlichen **Zuwachs an finanzieller und ideeller Unterstützung durch Mäzenatentum**. Mit der 2014 in ihrer heutigen Form etablierten Abteilung Private Hochschulförderung (PHF) haben wir das **Fundraising** weiter professionalisiert sowie die Einwerbung privater Mittel zur Förderung von Forschung, Lehre und Infrastruktur ausgeweitet. Arbeitsbereiche der Abteilung Private Hochschulförderung sind die **zentrale Alumni-Arbeit** (s. Kap. 3), das Deutschlandstipendium und die Akquise von Mitteln für Vorhaben, die von Forschungsprojekten

über Veranstaltungen oder studentische Projekte bis hin zur Einrichtung von Stiftungsprofessuren über alle Fachbereiche hinweg reichen (s. Kap. 6).

Ein jüngstes Beispiel hierfür ist der Goethe-Corona-Fonds, den die Goethe-Universität und das Universitätsklinikum Frankfurt eingerichtet haben, um kurzfristig und unbürokratisch notwendige Mittel für die Forschung an Impfstoffen und Medikamenten, für Notfall-Trainings für Studierende, Pflegepersonal und Ärzt*innen sowie für die Untersuchung gesellschaftlicher Folgen der Corona-Krise generieren und bereitstellen zu können.

Wir bekennen uns zur Idee der Stiftungsuniversität und entwickeln diese konsequent fort, wie derzeit durch die Überarbeitung der **„Richtlinie für den Umgang mit Zuwendungen privater Dritter“** als Grundlage für Vereinbarungen mit Fördernden. Dieser „Stiftungskodex“ gewährleistet Wissenschaftsfreiheit, Verfahrenssicherheit sowie Transparenz und soll in Zukunft für die Anbahnung von Zuwendungen eine noch deutlichere Akzentuierung auf das Ansehen der Fördernden sowie auf die Kompatibilität mit dem Leitbild der Goethe-Universität legen. Die ebenfalls neu hinzugefügte Regelung, dass die Richtlinie drei Jahre nach dem Inkrafttreten evaluiert werden soll, spiegelt die Dynamik der Prozesse innerhalb dieses Geschäftsbereichs der Universität wider. An die Verpflichtung, auf einen geschichtsbewussten und -sensiblen Umgang mit u. a. solchen Kooperationen zu achten, gemahnt nicht zuletzt gerade die Historie des Campus Westend als ehemaliger Standort der I.G. Farben-Zentralverwaltung.

4.3 Entwicklungsplanung für 2021 – 2024

Vor dem Hintergrund der wachsenden politischen und gesellschaftlichen Bedeutung der Leistungsdimension Transfer werden wir den Strategieprozess im Zeitraum 2021 bis 2024 fortsetzen. Mit dem Ziel, Third Mission-Aktivitäten der Wissenschaftler*innen und Studierenden besser zu unterstützen, möchten wir zum einen unsere **Third Mission-Governance** weiterentwickeln. Hierzu zählt eine **Professionalisierung zentraler Strukturen** wie die Straffung interner **Entscheidungsmechanismen**, wenn es um die Anbahnung und Förderung von Kooperationen geht. Zum anderen wird sich das Präsidium dafür einsetzen, Mittel für eine bessere finanzielle Unterfütterung der ressourcenintensiven Third Mission einzuwerben, um **strategische Schwerpunktsetzungen** zu ermöglichen und die langfristige Planbarkeit zu verbessern.

Ein zentrales Ergebnis des Transfer-Audits war der Impuls, die **Kommunikation** mit dem Ziel der **Professionalisierung der einzelnen Schwerpunktfelder** der Third Mission zu intensivieren. Dem dient die etablierte Veranstaltungsreihe der **„Hochschulforen Third Mission“**. In diesen kommen unsere Third Mission-Expert*innen mit externen Fachleuten und der universitären Öffentlichkeit zusammen, um die Entwicklung im jeweiligen Schwerpunktfeld der Third Mission zu diskutieren und gemeinsam Vorschläge zur Weiterentwicklung auszuarbeiten.

Wir verfolgen das Ziel, die Third Mission der Goethe-Universität **intern und extern greifbarer zu machen** und ihre **gesamtgesellschaftlichen Mehrwerte** zu verdeutlichen, was auch die Einwerbung von privaten Drittmitteln und Zuwendungen fördern soll. Hierfür werden wir die **Transparenz** dahingehend steigern, was Third Mission für die Goethe-Universität bedeutet, welche Aktivitäten universitätsweit vorhanden sind und wie wir diese unterstützen. Eine **Online-Präsenz**, die neben dem strategischen Konzept das Third Mission-Profil der Goethe-Universität anhand konkreter Beispielprojekte darstellen wird, soll hier Orientierung bieten.

4.3.1 Kooperation in Studium und Lehre sowie wissenschaftliche Weiterbildung

Die Goethe-Universität wird sich weiterhin um die finanzielle Förderung erfolgreicher Kooperationsstudiengänge sowie die Umsetzung innovativer Ideen der kooperativen Studiengangsentwicklung auch in Bereichen jenseits des Kulturbereichs bemühen. Durch die Arbeitsstelle Service Learning erhalten Lehrende weiterhin **Beratungs- und Weiterbildungsangebote** und es entstehen Vernetzungen der Service-Learning-Projekte der Goethe-Universität untereinander sowie mit externen Kooperationspartnern. Die Arbeitsstelle engagiert sich im bundesweiten Hochschulnetzwerk „Bildung durch Verantwortung“, betreibt Begleitforschung und unterstützt über die Finanzierung von Vouchern studentische Abschlussarbeiten zu diesem Thema.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der zunehmenden Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelt steigt die Bedeutung des **lebenslangen Lernens**. In diesem Kontext kommt der Weiterbildung eine Schlüsselrolle zu. Für die staatlichen Hochschulen birgt dieser Bereich enormes Entwicklungspotenzial. Dieses werden wir, auch im Hinblick auf unseren gesetzlichen Weiterbildungsauftrag, strategisch nutzen, indem wir auf der Grundlage unserer wissenschaftlichen Expertise und der Stärken unseres Standorts unser Weiterbildungsangebot systematisch ausbauen und professionalisieren.

Wir werden die **Angebote der Goethe Business School** ausbauen und die Weiterbildung mit Blick auf Inhalte, Zielgruppen und Formate breiter aufstellen. Im Fokus stehen hierbei zunächst die Entwicklung von **berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen**, die sich auch an Personen ohne traditionelle Hochschulzugangsberechtigung mit Berufserfahrung richten, sowie von kürzeren thematisch ausgerichteten **Zertifikatsangeboten**, die basierend auf Bedarfsanalysen konzipiert werden. Bei der Angebotsentwicklung und -durchführung werden wir in bewährter Weise artikulierte Bedarfe (u. a. gesellschaftlich wichtige Themen) adressieren, eng mit Partner*innen aus der Praxis kooperieren und die Kostendeckung aus Teilnahmeentgelten sicherstellen. Um den Bedürfnissen insbesondere berufstätiger Interessent*innen entgegenzukommen, werden modular aufgebaute Programme im Sinne eines Baukastensystems angeboten, so dass die Kombination von Teilprüfungen zu einem größeren Abschluss ermöglicht wird. Eine zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Studienbedingungen wird durch Blended Learning-Arrangements ermöglicht. Geeignete Angebote werden wir auch im

Rahmen unserer Personalentwicklung **zielgruppengenau für Mitarbeiter*innen der Goethe-Universität** entwickeln. Mit diesem Brückenschlag von wissenschaftlicher Weiterbildung zur Personalentwicklung kann der Wissenstransfer unmittelbar für die eigenen Beschäftigten nutzbar gemacht werden.

Darüber hinaus werden wir gezielt regionale Kooperationen, beispielsweise im Rahmen einer „Frankfurter Weiterbildungsbündnis“ u. a. gemeinsam mit der Arbeitsagentur Frankfurt oder bei der Entwicklung gemeinsamer Angebote im Rahmen der RMU, auf- und ausbauen. Auf politischer Ebene bringen wir unsere Expertise zur zukünftigen Gestaltung von Weiterbildungsprozessen und zur Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für die Weiterbildung, beispielsweise im Hinblick auf ein nachhaltiges Finanzierungsmodell, aktiv ein.

4.3.2 Politik- und Gesellschaftsberatung sowie Wissenschaftskommunikation

Politik- und Gesellschaftsberatung aus der Universität benötigt sowohl eine Atmosphäre der Wertschätzung derartiger Tätigkeiten als auch die Gelegenheit, Erfahrungen aus der Praxis in die Wissenschaft zu spiegeln, und schließlich die **Förderung von Beratungskompetenzen**. Daher unterstützen wir Wissenschaftler*innen, die akademisches Wissen für Gesellschaft und Politik bereitstellen. Eine **zentrale Expert*innen-**



datenbank kommuniziert die Beratungskapazitäten der Universität nach außen. Der Ausbau und die Aktualisierung des Datenbestands soll systematisiert und das Informationsportal an zentraler Stelle auf der neuen Webseite zur Third Mission der Goethe-Universität platziert werden.

Mit der Vergabe des **Public Service-Fellowship-Preises**, der in Kooperation mit der Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung alle zwei Jahre vergeben wird und mit 10.000 Euro dotiert ist, werden Professor*innen der Goethe-Universität, die in einem oder mehreren bedeutenden wissenschaftlichen bzw. wissenschaftspolitischen Gremien tätig sind, für ihr Engagement geehrt. Die Fellowships sollen es den Geehrten unter anderem ermöglichen, ein Projekt zum Abschluss zu bringen, das durch das besondere Engagement nicht weiterbearbeitet werden konnte.

In den Jahren 2021 bis 2024 werden wir unsere Abteilung PR & Kommunikation sukzessive in ein **Science Communication Center** transformieren, das die universitäre Medien- und Pressearbeit rund um das Thema Wissenschaft in höherem Maße strategiegeleitet organisieren und ausrichten soll. Mit diesem wollen wir die erfolgreiche bürger*innennahe Wissenschaftsvermittlung schwerpunktmäßig um **dialogorientierte Wissenschaftsthemen und -formate** bereichern. Wenn Wissenschaftler*innen hierbei nicht nur über Forschungsergebnisse berichten, sondern auch in die Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens Einblicke geben, dann ist dies geeignet, das **öffentliche Vertrauen in Wissenschaft** zu stärken. Weiterhin werden wir unsere **Social Media-Präsenz und die Webkommunikation** ausbauen, die dezentrale Wissenschaftskommunikation in der Goethe-Universität und in deren Umfeld (Fachbereiche, assoziierte und befreundete Einrichtungen) aktiver koordinieren sowie **unsere Interne Kommunikation** zu einer Plattform für die strategiegeleitete Entwicklung der universitätsinternen Kooperation ausgestalten. Um universitätsweit relevante Krisen unterschiedlicher Art in der Zukunft besser kommunikativ auffangen zu können, wird das Science Communication Center gemeinsam mit den zuständigen Stellen ein neu entwickeltes **abgestuftes Modell universitärer Krisenkommunikation** entwickeln und implementieren. Die bestehenden modularen **Coaching- und Weiterbildungsangebote** für verschiedene Zielgruppen innerhalb der Universität zum Thema professionelle Wissenschaftsvermittlung werden wir weiterentwickeln und dabei **Verbundforschungsinitiativen stärker einbeziehen** und durch Beratung unterstützen.

4.3.3 Wissens- und Technologietransfer durch Patente und Unternehmertum

Wir werden **potenzielle Spin-offs und ihre Ausgründung** stärker z. B. durch Innovectis unterstützen, u. a. um durch Beteiligungen und damit Teilhabe am potenziellen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens Lehre und Forschung unterstützen zu können. Zur Professionalisierung dieses Tätigkeitsfeldes werden wir einen interdisziplinären Accelerator errichten, um Ausgründungen in der Frühphase u. a. durch Coaching und die Anbahnung strategischer Vernetzung besser unterstützen zu können.

Die in der Grundordnung der Universität niedergelegte Zivilklausel gibt solchen Unternehmensbeteiligungen einen Rahmen, der auch unserem Leitbild entspricht. Parallel verstärken wir unsere **Transferaktivitäten** im naturwissenschaftlichen, mathematischen und medizinischen Bereich. Hierzu werden wir unseren Proof-of-Concept-Fonds, mit dem wir die Lücke zwischen Grundlagenforschung und früher marktfähiger Innovation überbrücken, um den privat finanzierten CARMA Fund für die Weiterentwicklung von Projekten in den Lebenswissenschaften, insbesondere aus dem Bereich Digital Health, erweitern.

Der **Goethe-Unibator** wird Gründungstalente an unserer Universität zukünftig fachbereichsübergreifend identifizieren, ausbilden, intensiver beraten und fördern. Die Anzahl der Start-ups und Spin-offs wollen wir steigern und für alle Studierenden die Möglichkeit schaffen, Lehrveranstaltungen zum Thema Unternehmertum zu besuchen. Flankierend bemühen wir uns, eine Professur für Entrepreneurship einzuwerben, die auch die Forschungsaspekte der Thematik stärken würde. Auch in Zukunft werden wir uns für ein innovationsfreundliches Ökosystem innerhalb der Start-up-Region Frankfurt-Rhein-Main einsetzen und den Masterplan zur Start-up-Förderung in Hessen engagiert unterstützen.

Damit Innovationen und Wissen aus der gesamten Breite der Universität in die Gesellschaft getragen werden können, werden wir noch **stärker auf die Potenziale der Geistes- und Sozialwissenschaften setzen** und diese bedarfsgerecht fördern. Wir wollen eine bessere Integration in die Strukturen des Wissenstransfers ermöglichen und auch verstärkt über **Social Entrepreneurship sowie nicht kommerzielle Transferaktivitäten** gesellschaftliche Wirkung entfalten. In interaktiven Workshops werden wir Wissenschaftler*innen stärker für den Schutz und die Nutzbarmachung ihrer Forschungsergebnisse sensibilisieren.



5. DAS WIR-GEFÜHL DER MITARBEITENDEN ERHÖHEN: PERSONALGEWINNUNG, PERSONALENTWICKLUNG UND CHANCENGERECHTIGKEIT

5.1 Selbstverständnis und Anspruch

Die Goethe-Universität ist eine Arbeitgeberin in einem interessanten und dynamischen Umfeld. Durch ihren Namensgeber ist die „Marke“ Goethe überall auf der Welt bekannt. Und als eine der internationalsten Städte Deutschlands liegt Frankfurt mit seinem vielfältigen kulturellen Angebot im Herzen der wirtschaftlich starken Rhein-Main-Region, die eine große Dichte an miteinander vernetzten Wissenschaftseinrichtungen aufweist. Zudem bieten die Goethe-Universität Arbeitsinhalte mit großem Potenzial für Zufriedenheit: Alle Mitarbeitenden tragen dazu bei, dass wissenschaftlicher Fortschritt erzielt wird, Erkenntnisse in der Lehre weitergegeben und Wissenstransfer sowie Kooperationen mit gesellschaftlichen Akteur*innen im Rahmen der Third Mission ermöglicht werden.

Unsere **Mission** ist, die Zukunftsfähigkeit der Goethe-Universität mit zufriedenen, kompetenten, auf höchstem Niveau tätigen Mitarbeitenden – sowohl forschenden und lehrenden als auch technisch-administrativen – zu sichern. Unser Leitziel für die Jahre 2021 bis 2024 ist es, eine attraktive international ausgerichtete Arbeitgeberin für alle an dem Erfolg der Goethe-Universität Beteiligten zu sein.

Die Goethe-Universität bekennt sich zum Dualismus von international renommierter Forschung und forschungsorientierter Lehre. Die Leistungsfähigkeit der Goethe-Universität soll durch systematische Gewinnung, Förderung und Bindung von **Leistungsträger*innen** auf allen Ebenen (IV) und durch Digitalisierung von Prozessen und u. a. Weiterqualifizierungsformaten (X) gefördert werden. Dabei soll die **Gleichstellung und Diversität** aktiv gefördert werden (VI). Durch die qualitative Weiterentwicklung der **Unterstützungsstrukturen und Weiterbildungsformaten** für alle Kolleg*innen werden wir die Motivation und Leistungsfähigkeit fördern (V). Die Entwicklung und Umsetzung eines **differenzierten Qualitätsverständnisses** für alle Bereiche der Universität (VII) bildet dabei eine zentrale Grundlage für die Motivation der Mitarbeitenden und für die organisatorische Weiterentwicklung. Die Universität wird sich als internationale Organisation (IX) nach innen und nach außen präsentieren und dafür die Kompetenzen auf allen Ebenen fördern. Auch durch den Wissenschaftscampus **Frankfurt Alliance** mit extra-universitären Forschungseinrichtungen (I) wird die Attraktivität für Wissenschaftler*innen und Arbeitnehmer*innen aller Nationen erhöht.

Wir wollen **engagierte Menschen** aus Deutschland und der ganzen Welt **gewinnen und binden**. Dabei stehen wir mit anderen Wissenschaftseinrichtungen, Behörden, Unternehmen und sonstigen Organisationen im Wettbewerb. Wir sind uns daher bewusst, dass es neben einem internationalen Umfeld vor allem **sehr guter Arbeitsbedingungen** bedarf. Neben attraktiven Arbeitsinhalten sind dies insbesondere die Möglichkeit, sich wissenschaftlich, beruflich und persönlich weiterzuentwickeln, eine angemessene Bezahlung, planbare Vertragslaufzeiten sowie flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen. Alle Beschäftigten brauchen eine verlässliche Perspektive, die im Austausch mit der jeweiligen Führungsperson, unterstützt von regulärem und konsistentem Feedback, vereinbart und entwickelt wird. Besonders in den Blick nehmen wir an der Goethe-Universität dabei **Chancengerechtigkeit**. Den nach wie vor bestehenden Herausforderungen bei der Verwirklichung einer „Universität der Chancengerechtigkeit“ begegnen wir, indem wir strukturellen und individuellen **Benachteiligungen entgegenwirken**. Diskriminierung wird nicht toleriert.

Das Bewusstsein der an einer Universität Tätigen über die hohe gesellschaftliche Bedeutung ihrer Arbeit geht einher mit einem hohen Maß an intrinsischer Motivation. Diese zu pflegen und zu fördern erfordert eine **regelmäßige Rückmeldung an die Mitarbeitenden** hinsichtlich der Relevanz und Qualität ihrer Arbeit. Außerdem bedarf es einer **wertschätzenden Führung**, damit die Potenziale einer motivierenden Tätigkeit und des Engagements der Mitarbeitenden auch zur Geltung kommen.

Wir werden zunehmend die **Möglichkeiten der Digitalisierung für die Personalarbeit** einsetzen, zum Beispiel für vereinfachte, schnellere und transparentere Verwaltungsprozesse. Um ungewollte Effekte auszuschließen, wollen wir die digitalen Transformationen mit einem diskriminierungs- und diversitätssensiblen Blick begleiten. Darüber hinaus sind wir überzeugt, dass internationale Mitarbeitende die Universität, sei es in Wissenschaft oder Administration, bereichern. Daher wird der **Förderung von Internationalität** ein besonderes Augenmerk beigemessen werden. Dazu wollen wir bei Mitarbeitenden in der Verwaltung Kompetenzen in der englischen Sprache fördern und konsequent ein englischsprachiges Formularwesen aufbauen.

5.2 Entwicklungsstand 2021

Alle an der Goethe-Universität tätigen Personen tragen zu den positiven Effekten von Wissenschaft und Lehre bei – für sich selbst, für Beschäftigte an anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, für die Studierenden und für die Gesellschaft insgesamt. Kurzum, wir alle **sind die Goethe-Universität**: Mitarbeitende in den dezentralen und zentralen Verwaltungs- sowie administrativ-technischen Service- und Organisationseinheiten, Hochschulprofessionelle, Auszubildende, Studierende, die bspw. als studentische Hilfskräfte in Lehr- und Forschungsprojekten mitarbeiten, Promovierende (mit ganz unterschiedlichen Anbindungen an die Universität – von externen, teilweise selbst finanzierten Promovierenden über Stipendiat*innen oder Mitarbeitende in drittmittelfinanzierten Projekten bis hin zu landesmittelfinanzierten Mitarbeitenden),

Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase nach der Promotion²⁷ und andere Angehörige des akademischen Mittelbaus bis hin zu den Professor*innen. Dazu kommen externe Lehrbeauftragte, Seniorprofessor*innen oder Angehörige kooperierender Institutionen wie zum Beispiel der außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Für all diese Personengruppen möchten wir einen **attraktiven Ort der gemeinsamen Arbeit bieten**, unabhängig von einem formalen Arbeitsverhältnis und sich daraus ergebenden Rechten wie zum Beispiel dem Anspruch auf Personalentwicklungsmaßnahmen. Wir arbeiten daran, dass sich alle als Angehörige oder Kooperationspartner mit der Goethe-Universität identifizieren – auch über ein formales Beschäftigungsverhältnis oder eine Mitgliedschaft (z.B. als Studierende) hinaus. Wir alle tragen gemeinsam die Universität, von ihnen hängen Leistung und Qualität in unseren Kernmissionen Forschung und Lehre essentiell ab.

Je nach Gruppe stehen den Mitarbeitenden vielfältige **Angebote für die persönliche und berufliche Entwicklung** zur Verfügung. Dazu gehören insbesondere Workshops für exzellente Forschung und Lehre sowie effektives Verwaltungshandeln (zum Beispiel bei der [Post-]Graduiertenakademie GRADE, der Personal- und Organisationsentwicklung, der hochschuldidaktischen Weiterbildung, dem Gleichstellungsbüro und anderen Anbietern von Fort- bzw. Weiterbildungsformaten innerhalb der Universität). Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden im Sinne der kooperativen Verantwortung aufgefordert, diese Angebote auch zu nutzen und mitzugestalten. Die Goethe-Universität entwickelt sich stetig weiter, und in diese Entwicklung bringen sich die Mitarbeitenden in vielerlei Weise ein.

Ein besonderer Blick liegt dabei auf der **Chancengerechtigkeit**. Wir haben schon vieles bewirkt und grundlegende Erfolge erzielt: Der Anteil von Frauen in den verschiedenen wissenschaftlichen Qualifikationsgruppen steigt langsam aber stetig an. In den Berufungsverfahren nimmt Gleichstellung einen wichtigen Stellenwert ein. Das große hochschulübergreifende Programm „Mentoring Hessen – Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft“ unterstützt gezielt Karrierewege von Frauen auf allen Qualifikationsstufen. Mit unseren Kindertagesstätten, flexiblen Betreuungsangeboten für Kinder und Beratungsangeboten für (werdende) Eltern sind die Grundsteine für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelegt. Nicht zuletzt durch vielfältige Trainingsangebote, kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle ist zum einen die Aufmerksamkeit für einen respektvollen **Umgang mit Differenz und zum anderen die Sensibilität gegenüber Diskriminierung gestiegen**.

Der **Anspruch unserer Personalarbeit** ist es, bei Auswahl, Einstellung, Weiterentwicklung und Aufstieg dazu beizutragen, dass sich alle Mitarbeitenden aktiv für die Aufgaben der Goethe-Universität engagieren, um unsere Leistungsfähigkeit weiter zu ver-

²⁷ Im Folgenden unter dem Begriff „Postdocs“ zusammengefasst.

bessern. Hierbei sollen sie gesund und zufrieden sein und bleiben. Dazu wollen wir die Kompetenzen und Potenziale aller Mitarbeitenden optimal fördern – und dies in einem Klima der Wertschätzung, in dem *alle* Mitarbeitenden ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit entwickeln und sich mit „ihrer“ Goethe-Universität identifizieren können.

Tabelle

Mitarbeitende nach Beschäftigtengruppen in Vollzeitäquivalenten (ohne Klinikum/Medizin, Auszubildende und Emeriti)

Gruppierung	Geschlecht	gesamt	international ²⁸	befristet	Projekt- und Sonderfinanzierung ²⁹	davon befristet
Professor*innen	total	473,8 (12,1 %)	49,5 (10,4 %)	73,8 (15,6 %)	97,0 (20,4 %)	50,4 (52,0 %)
	davon weiblich	142,5 (30 %)	24,5 (49,5 %)	33,5 (45,4 %)	35,8 (36,9 %)	21,0 (58,7 %)
wissenschaftlich Mitarbeitende	total	1715,6 (43,9 %)	328,1 (19,1 %)	1457,2 (84,9 %)	888,6 (51,8 %)	846,6 (95,3 %)
	davon weiblich	787,7 (46,0 %)	151,9 (46,3 %)	787,7 (54,1 %)	399,0 (44,9 %)	378,5 (44,7 %)
admin.-techn. Personal	total	1.721,3 (44,0 %)	130,8 (25,7 %)	209,4 (12,0 %)	245,1 (19,9 %)	120,0 (49 %)
	davon weiblich ³⁰	1.065,6 (61,9 %)	77,0 (58,9 %)	131,8 (62,9 %)	170,1 (68,4 %)	79,0 (46,4 %)
Summe		3.910,7 (100 %)	508,4 (13,0 %)	1.740,4 (44,5 %)	1.230,7 (31,5 %)	1.017,0 (82,6 %)

Stand: 31.12.2020

Die Covid-19-Pandemie hat das Arbeiten an der Goethe-Universität in Lehre, Forschung und Verwaltung beeinflusst. Einige ergriffene Maßnahmen wie die verstärkte Arbeit im Homeoffice wird man in Bezug auf die Auswirkungen für die Mitarbeitenden, aber auch für Verkehr und Klima, evaluieren und bedarfsorientiert teilweise beibehalten. Dies muss aber reflektiert und unter Berücksichtigung möglicher negativer Aspekte und abgestimmt mit den Gremien geschehen. Es bedarf auch einer gezielten Führungsweiterbildung zu Themen wie „Führen auf Distanz“. Hierzu hat die Personalentwicklung erste Angebote entwickelt.

Ein Blick auf die Gesamtzahl der Mitarbeitenden (s. Tabelle), aufgeschlüsselt nach Funktionsbereichen, Geschlecht, Herkunft sowie Art und Finanzierung des Beschäftigungsverhältnisses, zeigt: Der Anteil von Frauen bei den administrativ-technischen Mitarbeitenden liegt bei etwa 62 % und bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden bei beinahe 50 %, während in der Professorenschaft Frauen mit 30 % nach wie vor deut-

²⁸ keine deutsche Staatsbürgerschaft.

²⁹ Im Text unter dem Begriff „Drittmittel“ zusammengefasst. Bei einer Mischfinanzierung aus Landes- und Drittmitteln wurde die Hauptfinanzierung zugrunde gelegt. Eine Differenzierung ist aufgrund der Art der Datenerfassung nicht möglich.

³⁰ Enthält die Werte für „divers“, die aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht gesondert ausgewiesen werden können.



lich unterrepräsentiert sind. **Befristet** angestellt sind mit etwa 85 % vor allem die sich qualifizierenden **wissenschaftlichen Mitarbeitenden**. Hier liegt eine drittmittel-finanzierte Stelle in knapp der Hälfte der Fälle vor. Aktuell werden Leitplanken für ein erweitertes Dauerstellenkonzept entwickelt, das den Fachbereichen die Möglichkeit geben wird, Modelle für langfristige wissenschaftliche Beschäftigungen neben der Professur auszuweisen. Im Vergleich zu den wissenschaftlichen Mitarbeitenden ist bei **Professor*innen** und **administrativ-technischem Personal** der Anteil der Befristungen mit ca. 15 % bzw. 12 % gering. Beim administrativ-technischen Personal sind sogar knapp die Hälfte der drittmittelfinanzierten Stellen unbefristet besetzt. 13 % aller Mitarbeitenden haben keine deutsche Staatsbürgerschaft, wobei der Anteil im Bereich des wissenschaftlichen Personals am höchsten ist.

5.3 Entwicklungsplanung für 2021 – 2024

5.3.1 Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten weiter verbessern

Die große Zahl und Diversität der Personengruppen an der Goethe-Universität illustriert die Chancen und Herausforderungen der Personalgewinnung und -entwicklung. So ist einerseits personelle Fluktuation ein systemimmanentes Spezifikum der Universität: Studierende und Wissenschaftler*innen, vorwiegend solche in der frühen Berufsphase, kommen an die Goethe-Universität, qualifizieren sich und werden nach ihrer Zeit an der Goethe-Universität an anderen Forschungseinrichtungen oder auf Positionen

außerhalb der Wissenschaft tätig. Diese **stetige Fluktuation fördert** die Stimulation und Innovation und vergrößert das Netzwerk der Goethe-Community stetig und ist ein Indikator für den Erfolg der Goethe-Universität. Bei anderen Gruppen gilt es, kompetentes **qualifiziertes Personal** auszubilden, zu gewinnen und zu **binden**, also einer stetigen Fluktuation entgegenzuwirken.

Wir wollen ein Ort sein, an dem jede*r gerne seiner*ihrer Arbeit nachgeht, denn daraus entsteht eine emotionale Bindung, die die Mitarbeitenden gerne bei uns bleiben lässt. Damit gehen positive Verhaltensweisen wie Hilfsbereitschaft gegenüber Kolleg*innen sowie erhöhte Leistung und Innovation einher. Deshalb wollen wir systematisch dazu beitragen, dass neue Mitarbeitende eine **Bindung aufbauen** und existierende Mitarbeitende ihre **Bindung erhalten** – auch in Situationen, in denen das Dienstverhältnis mit der Universität, zum Beispiel während einer Promotion, auf einige Jahre (die aber planbar sind und mit einer Perspektive verbunden sind) befristet ist. Wichtiger Motor hierfür ist **Wertschätzung als Leitmotiv** unserer strategischen Personalplanung. Denn wer für sein Engagement Anerkennung und Bestätigung erfährt, ist zufriedener mit seiner Arbeitssituation und kann sich so besser mit der Institution identifizieren. In den nächsten Jahren wird sich unsere strategische Personalplanung und Personalentwicklung den folgenden Feldern verstärkt widmen.

Wir wollen die **Willkommens- und Wertschätzungskultur stärken**. Hohe Arbeitszufriedenheit und leistung können nur in einem motivierenden Umfeld entstehen. Dazu gehört es, allen Mitarbeitenden die angemessene Wertschätzung für ihren Beitrag zuteilwerden zu lassen. Ein Mittel hierfür kann die Bezahlung sein. Insbesondere bei den Eingruppierungen E1 – E9 im Bereich der Administration und der technischen oder handwerklichen Berufe schließt dies die Möglichkeit von Einkommensverbesserungen zum Beispiel über eine Höhergruppierung ein, wenn die Tätigkeit komplexer geworden ist und entsprechende Kompetenzen erworben wurden. Die Goethe-Universität verzichtet soweit möglich auf die sachgrundlose Befristung und beabsichtigt, den **Anteil unbefristeter Einstellungen von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen** bei den Landesmittel-Stellen ohne Qualifikationsziel durch geeignete Maßnahmen zu **erhöhen**. Um prekäre Beschäftigung zu vermeiden, sollen die Neuausschreibungen auf halbe Stellen besonders geprüft werden. Zudem bedarf es Strukturen zur Bildung eines Wir-Gefühls, um die Identifikation mit der Goethe-Universität zu stärken. Daher werden wir Wertschätzung von Mitarbeitenden als zentralen Baustein bei der Personalführung verankern und Strukturen für eine Willkommens- und Wertschätzungskultur verstärken. Wertschätzung bedeutet dabei auch, gehört zu werden und an der Entwicklung der Goethe-Universität teilhaben zu können. Dies geschieht zum Beispiel mit hochschulöffentlichen Foren, bei denen sich Mitarbeiter*innen aller Gruppierungen einbringen können, durch Strukturen wie dem Promovierendenkonvent, dessen Vertreter*innen ständige Gäste im Senat sind, oder durch die Johanna Quandt Young Academy mit herausragenden Vertreter*innen der Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase. Die akademische Selbstverwaltung ist eine tragende Säule der Goethe-Universität, weshalb die Mitarbeit aller Statusgruppen ausdrücklich gewünscht und

gefördert wird. Für die damit einhergehende zusätzliche Arbeit werden angemessene Möglichkeiten des Ausgleiches für alle Statusgruppen evaluiert. Darüber hinaus werden wir weiterhin das universitäre Leben auch außerhalb der akademischen Aktivitäten fördern. Dazu gehören das Zentrum für Hochschulsport (u. a. mit Gesundheitsprogrammen für Mitarbeitende) oder die Universitätsmusik. Denn den Mitarbeitenden Möglichkeiten über das Kerngeschäft der Universität hinaus anzubieten, ist nicht zuletzt Ausdruck von Wertschätzung und schafft ein motivierendes Umfeld.

Die **Stärkung der Führungskompetenzen** ist von zentraler Bedeutung, um gute Arbeitsbedingungen u. a. durch Möglichkeiten, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln, zu gewährleisten. Dies betrifft Dekanats-, Instituts, Abteilungs- und Teamleitungen in den Fachbereichen und der Verwaltung ebenso wie Forschungsgruppenleiter*innen, d. h. auch und insbesondere Professor*innen. Eine nachhaltige Entwicklung und das Ausschöpfen von persönlichen Potenzialen entstehen erst im direkten und fundierten Austausch zwischen geführter und führender Person. Letztere in ihren Führungskompetenzen zu stärken ist daher ein Gewinn: Zum einen trägt dies zur persönlichen Weiterentwicklung der Führungskräfte bei und ist damit förderlich für deren Arbeitszufriedenheit. Zum anderen wirkt sich die verbesserte Führung positiv auf die Arbeitszufriedenheit und -leistung der Geführten aus. Führungskräften kommt zudem eine Multiplikator*innenposition sowie eine große Verantwortung bei der Personalrekrutierung zu. Sie für Gleichstellung und den sorgfältigen Umgang mit Diversität und Diskriminierung zu sensibilisieren ist von besonderer Bedeutung. In den nächsten Jahren soll die **Kompetenzentwicklung von Führungskräften** durch die Verbindlichkeit für Führungskräfte, interne oder externe Angebote zur Weiterbildung zu nutzen, erhöht werden. Insbesondere die Personalentwicklung wird entsprechende Angebote (weiter)entwickeln und deren Nutzung und Erfolg evaluieren. Darüber hinaus werden auch bei Einstellungen und Aufstieg Führungskompetenzen stärker berücksichtigt werden.

Die **Gewinnung hervorragend qualifizierten Personals** ist ein Schlüssel für gelingendes Arbeiten in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Universität und eine Grundvoraussetzung für unsere Leistungsstärke. Aus diesem Grunde gilt es, Stellen zügig, kompetenzorientiert, chancengerecht und qualitätsgesichert zu besetzen und so diejenigen Personen einzustellen, die für die Bewältigung der jeweiligen Aufgaben am besten geeignet sind. Wir wollen die Rekrutierung aus den eigenen Reihen stärken und Mitarbeitende gezielt weiterentwickeln und aufbauen. Gleichzeitig ist es notwendig, sich durch externe Rekrutierung stets neue Impulse zu holen. Für die interne wie die externe Rekrutierung ist es zentral, die Anforderungen für eine Stelle klar zu definieren und Prozesse der qualitätsgesicherten Personalfindung zu etablieren. Hierbei müssen insbesondere für Führungspositionen in der Wissenschaft aktiv Wissenschaftler*innen adressiert, unsere hohen Standards schon bei der Rekrutierung durch Professionalität dokumentiert und die Besetzungsverfahren effizient und qualitätsgesichert gestaltet werden. Die Goethe-Universität wird **moderne Rekrutierungsstrukturen schaffen**, die dies leisten, dabei die Digitalisierung nutzen und, wo immer



möglich, international rekrutieren. Den Anteil von 13 % Mitarbeitenden ohne deutsche Staatsbürgerschaft wollen wir in den nächsten Jahren gezielt in allen Bereichen, auch in der Administration, steigern.

Wir werden das **kompetenzbasierte lebenslange Lernen fördern**, denn der systematische Ausbau der eigenen Kompetenzen ist entscheidend für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung und komplementär zur substantiellen Begleitung durch Führungspersonen. Daher werden wir das Weiterbildungsangebot für alle bei uns Tätigen im Rahmen attraktiver und passgenauer Maßnahmen kontinuierlich ausweiten und anpassen und dabei Internationalität und Chancengerechtigkeit in den Blick nehmen. Dabei werden wir das Angebot an den Bedarfen der Organisation ausrichten. Denn Ziel der Personalentwicklung ist es, Kompetenzen und Leistungsfähigkeit des Personals zu erhöhen und so die Universität gemeinsam als Ganzes voranzubringen. Sowohl den Ausbau als auch den Zugang zu den verschiedenen Qualifikationsangeboten werden wir transparenter und zielführender gestalten. Ein Instrument hierfür ist der **Kompetenzkompass**. Durch eine Definition von Kernkompetenzen und Kompetenzfeldern können durch ihn Fortbildungen zielgerichteter und zielgruppenspezifischer gestaltet werden. Er ermöglicht eine strategische und systematische Ableitung relevanter Kompetenzen für alle Mitarbeitenden.

Wir werden die **Beteiligungsmöglichkeiten** weiterentwickeln, denn neben formalrechtlich beschäftigten Personen und anderen Mitgliedern, wie bspw. Studierenden, tragen auch weitere Mitwirkende zu den Leistungen der Goethe-Universität bei, wie z. B. stipendienfinanzierte Promovierende, Gäste mit längeren Aufenthalten und pensionierte Professor*innen. Die **bestehenden Unterschiede zwischen den Gruppen** bezüglich ihrer Rechte bspw. in Bezug auf den Zugang zu Ressourcen oder in Fragen der Promotionsbetreuung werden wir, wo immer möglich und sinnvoll, für in Forschung, Lehre und Third Mission Mitwirkende **abbauen**, damit sie ihre Tätigkeit bestmöglich gestalten können. Zur Stärkung der Beteiligungsmöglichkeiten der administrativ-technischen Mitarbeitenden werden wir prüfen, ob eine Beteiligung dieser Statusgruppe an Beschlüssen, die Forschung, Lehre oder künstlerische Entwicklungsvorhaben betreffen, zukünftig durch die Verabschiedung einer hochschulautonomen Regelung möglich ist. Gleichzeitig setzen wir aber auch auf die Übernahme von kooperativer Verantwortung durch die bei uns tätigen Menschen.

Die Goethe-Universität will die **Chancengerechtigkeit** für ihre Beschäftigten verbessern und chancengerechte Zugänge, Teilhabe und optimale Entfaltungsmöglichkeiten in allen Arbeits- und Leistungsbereichen bieten. Wir wollen bestehenden strukturellen und individuellen Benachteiligungen entgegenwirken und sind überzeugt, dass die Einbindung vielfältiger Potentiale und Fähigkeiten die Kreativität und Leistungsfähigkeit der Individuen und damit auch die Leistungskraft der Universität in Forschung, Lehre und Verwaltung nachhaltig steigern. Unser Ziel ist es, eine Kultur zu etablieren, die Gleichstellung und Diversität in noch größerem Maße stärkt. Daher ist es für uns zentral, **Unterrepräsentanzen weiter abzubauen** und allen Beschäftigten Fähigkeiten zu vermitteln, Stereotype und Vorurteile zu hinterfragen, sich in der Auseinandersetzung damit wechselseitig zu stärken, anerkennend mit Heterogenität umzugehen und **Diskriminierungen entgegenzuwirken**. Transparente und wertschätzende Kommunikation sowie die individuelle Qualifizierung und Unterstützung von Beschäftigten unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Lebenssituationen und Positionierungen im Wissenschaftsbetrieb sind auch grundlegend für eine chancengerechte Universität. In den kommenden Jahren werden wir vor allem die verschiedenen Fachbereiche und Fachkulturen hinsichtlich ihrer jeweiligen Hemmnisse und Potenziale für mehr Chancengerechtigkeit betrachten und mit ihnen gemeinsam Maßnahmen zum Abbau von Unterrepräsentanzen und Diskriminierung (weiter)entwickeln. Die familiengerechte Infrastruktur werden wir weiter ausbauen und uns aktiv in Stadt und Land in Zusammenarbeit mit dem Studentenwerk für einen stärkeren Ausbau der flexiblen und regulären Kindebetreuung einsetzen. Insgesamt wollen wir die Gender Equality & Diversity-Strategie der Goethe-Universität hinsichtlich eines produktiven Umgangs mit den vielfältigen Bedarfen der Mitarbeitenden weiterentwickeln, bspw. durch eine bewusste Erhöhung der Vielfältigkeit in Forschungsteams durch z. B. den Abbau von Barrieren für Mitarbeitende mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen.

5.3.2 Administrativ-technische Mitarbeitende stärken

Die Gruppe der administrativ-technischen Mitarbeitenden ist seit einigen Jahren besonderen Belastungen ausgesetzt. Dies liegt insbesondere an der allgemeinen Verdichtung von Arbeit und der gestiegenen Komplexität der Aufgaben. Dazu kommt, dass bei den administrativ-technisch Beschäftigten die über 50-Jährigen besonders stark vertreten sind. Das gilt vor allem für die Beschäftigten der zweiten und dritten Qualifikationsebene (bspw. Assistenzen). In der vierten Qualifikationsebene (bspw. Referent*innen) sind dagegen nur ein Drittel 50 Jahre und älter (Frauen 29 %, Männer 38 %). Den Herausforderungen der zu erwartenden Konstellation wollen wir mit besonderen Anstrengungen begegnen. Zu den Vorhaben gehört die Unterstützung der Fachbereiche bei der **Einrichtung eines verbesserten Informationsmanagements** in den Sekretariaten, Dekanaten und Prüfungsämtern. Die Verstetigung und Überführung vormals projektbezogener Mittel in das Grundbudget oder in zentrale Unterstützungsstrukturen kann Spielräume für die Gewinnung und Entfristung administrativen Personals erbringen.

Zusätzlich zu den bestehenden Angeboten der Personalentwicklung für administrativ-technisch Beschäftigte soll eine **modularisierte und zertifizierte Weiterqualifizierung** insbesondere für Mitarbeitende der ersten und zweiten Qualifikationsebene aufgebaut werden. Ihnen soll damit ermöglicht werden, Kenntnisse zu erwerben, um sich auch auf Positionen in höheren Qualifikationsebenen innerhalb der Universität bewerben zu können.

Die von uns angestrebte **Kultur der Wertschätzung** ist für diese Beschäftigtengruppe besonders wichtig, denn obgleich Forschung und Lehre ohne ihren täglichen Einsatz nicht funktionieren würden, erfahren viele kaum Anerkennung für ihre Tätigkeit. Eine größere Aufmerksamkeit wollen wir auch unseren älteren Mitarbeitenden widmen, die sich in ihren Potenzialen und Fähigkeiten oftmals weniger wahrgenommen und gefördert sehen als ihre jüngeren Kolleg*innen. Dabei verfügen sie über einen Erfahrungsschatz über die Abläufe an der Universität. Jüngere im administrativ-technischen Bereich haben ihrerseits oft größere Kenntnisse im Bereich digitaler Anwendungen. Eine Möglichkeit, die verschiedenen Ressourcen wechselseitig anzuerkennen und zu nutzen, ist die Einrichtung eines **Reverse Mentoring**. Hierzu wird ein Pilotvorhaben entwickelt werden.

5.3.3 Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase gezielt fördern

Die kontinuierliche Weiterentwicklung wissenschaftlicher Karriereförderung ist ein zentrales Feld für eine moderne, international agierende Universität im Wettbewerb um die besten Köpfe und Ideen. Daher haben wir uns für die kommenden Jahre zum Ziel gesetzt, **Wissenschaftler*innen am Beginn ihrer Karriere** in besonderer Weise zu **fördern**. Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase bringen große Begeisterung für ihre Arbeit mit und identifizieren sich stark mit der Wissenschaft und ihrem

Arbeitsumfeld. Dieser intrinsischen Motivation steht eine erhebliche Belastung durch spezifische Arbeitsbedingungen gegenüber. Postdocs und Promovierende befinden sich in der Regel in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Die Finanzierungssituation führt vielfach zu Herausforderungen bei der Bindung an die Universität. Auch stellt die Balance zwischen der notwendigen wissenschaftlichen Weiterqualifizierung und anderen Aufgaben, die Promovierende und Postdocs im Rahmen ihrer Tätigkeit erfüllen müssen, ein Spannungsfeld dar. Diese Faktoren führen mitunter zu einer Unsicherheit über die eigenen Zukunftsperspektiven. Trotzdem bieten wir Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase ein sehr attraktives Angebot. Grundsätzlich ist eigenständige wissenschaftliche Tätigkeit in Verbindung mit **guter Betreuung** und **bedarfsgerechter Weiterqualifizierung** die beste Möglichkeit, sich für verantwortungsvolle Aufgaben in allen Bereichen einer Wissensgesellschaft zu qualifizieren.

Für Wissenschaftlerinnen in der frühen Berufsphase sind die Herausforderungen bei der Planung einer **Karriere innerhalb oder außerhalb der Universität** besonders groß. Unter anderem erschweren Geschlechterstereotype und bestehende Strukturen eine volle Entfaltung der Diversität. So ist bei dem Übergang von der Promotion in die Postdoc-Phase ein sehr hoher Einbruch des Anteils von Frauen zu verzeichnen, und vor allem in den Geisteswissenschaften lassen sich große Unterschiede des Beschäftigungsvolumens beobachten. Dort haben weit mehr Frauen Teilzeitbeschäftigungen inne als Männer. Im Vergleich mit anderen Fachkulturen wird deutlich, dass es sich nicht nur um ein Vereinbarkeitsproblem von Familie und Beruf handelt.

Wir möchten unabhängig von Geschlecht und soziokultureller oder nationaler Zugehörigkeit die besten Personen für Forschung und Lehre gewinnen und ihnen exzellente Entwicklungsmöglichkeiten geben. Deshalb wollen wir **Exklusions- und Belastungsfaktoren nach Möglichkeit reduzieren** und gleichzeitig die persönliche Qualifizierung der Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase optimal unterstützen. Dazu gehören Freiräume für die eigenständige wissenschaftliche Tätigkeit, strukturierte Betreuungen der Promotion und die Begleitung durch GRADE bzgl. Personalentwicklung und Karriereoptionen.

Für den Bereich „**wissenschaftliche Karriereförderung**“ werden spezielle Prozessstrukturen etabliert. Eine strukturierte Promotionsbetreuung erfolgt in den Fachbereichen. GRADE liefert Soft Skill-Kurse und Angebote zur Karriereentwicklung. Darüber hinaus werden Karrierepfade im Rahmen der **Tenure Track**-Professuren als Baustein eines umfassenden Konzepts weiterentwickelt. Dazu dient auch das 300-Professuren-Programm der Landesregierung. Für Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase soll zudem ein Konzept für Karrierewege neben der Professur entwickelt werden.

Das Trainingsangebot von **GRADE** wird gezielt ausgebaut und so weiterentwickelt, dass Promovierende und Postdocs die Möglichkeit haben, sich durch ihre wissenschaftliche Arbeit in Verbindung mit bedarfsgerechten Qualifizierungsmaßnahmen und För-

derangeboten für plurale Karrierewege vorzubereiten. Für Fortgeschrittene Postdocs (R3) werden die Strukturen der Johanna Quandt Young Academy (GRADE Academy) weiter ausgebaut. In der Sicherstellung einer **angemessenen Bezahlung und von Vertragslaufzeiten**, die der Tätigkeit und dem Qualifikationsziel angemessen sind, wollen wir uns weiter verbessern, ebenso wie bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen, die eine ausreichende Flexibilität für Beschäftigte und ihre Familien bieten. Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase sollen bei Entscheidungsprozessen mitwirken und über diese Integration **kooperative und Eigenverantwortung** übernehmen. Der Promovierendenkonvent mit Gaststatus im Senat und Stimmrecht im GRADE-Vorstand ist ein Element, sich zu konsolidieren und Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen.

Gute Führung für Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase trägt wesentlich zu einem Forschungsumfeld bei, das Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase als motivierend und inspirierend erleben. In den Maßnahmen der Personalentwicklung soll das Thema „gute Führung“ eine größere Rolle spielen. Hierbei soll ein besonderes Augenmerk auf die Sicherstellung eines **direkten Austausches** zwischen Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase und deren Führungs- bzw. Betreuungspersonen sowie eines regelmäßigen und konsistenten Feedbacks zum Forschungsfortschritt gelegt werden. GRADE wird hierfür die existierenden Pilotkurse zur **Qualifizierung von Betreuungspersonen** weiterentwickeln. Honoriert wird eine vorbildliche Betreuung durch den Preis für die beste Promotionsbetreuung.

Das Weiterbildungsprogramm von **GRADE** soll noch stärker auf die Perspektive **pluraler Karriereoptionen** für Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase in der Wissenschaft selbst, aber auch außeruniversitär im Wissenschaftsmanagement, in der Wirtschaft, in Behörden, Verbänden und NGOs ausgerichtet werden. Zum einen bietet GRADE ein profiliertes Angebot an Workshops und Services für alle Promovierenden und Postdocs, unabhängig vom fachlichen Hintergrund. Zum anderen wollen wir dafür sorgen, dass die fachspezifische Unterstützung durch die GRADE-Centers für Promovierende und Postdocs strukturiert geleistet wird. Darüber hinaus ist die bestmögliche Begleitung und Beratung von Promovierenden und Postdocs in allen Phasen ihrer persönlichen Entwicklung ein besonderes Anliegen der Goethe-Universität. Hierzu gehört ein Angebot des individuellen Coachings, professionell angeleitete kollegiale Beratung von Postdocs untereinander sowie eine Forschungssupervision für Wissenschaftler*innen. Diese Angebote werden durch ein gestuftes Konfliktmanagement mit niedrigschwelligen Sprechstunden und Ombudspersonen abgerundet.

Klare **Karrierewege für Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase** erhöhen die Motivation und Kreativität. Nur etwa eine*r von zehn Promovierten kann dauerhaft einer wissenschaftlichen Tätigkeit an einer Universität nachgehen. Gleichzeitig wollen wir die Bestqualifizierten für eine dauerhafte Tätigkeit in der Wissenschaft gewinnen und begeistern. Wir wollen ein **integriertes Konzept entwickeln**, das allen Wissenschaftler*innen von der Promotion (R1-Phase), der frühen Postdoc-



Phase (R2) und der fortgeschrittenen Postdoc-Phase (R3) eine Standortbestimmung erlaubt. Für internationale und externe, bereits in kompetitiven Verfahren (Emmy-Noether-Programm der DFG, ERC Starting Grant usw.) erfolgreiche Personen eröffnen wir Tenure Track-Optionen. Zudem wird angestrebt, durch starke Vernetzung mit lokalen (Frankfurt University of Applied Sciences, AUFS) und regionalen (RMU-)Partnern stärker Karrieren innerhalb des Rhein-Main-Gebietes zu ermöglichen.

Angehörige unterrepräsentierter Gruppen wollen wir stärken. Insbesondere **Postdoktorandinnen sollen gezielt unterstützt** werden, vor allem bei Übergängen zwischen den verschiedenen Karrierephasen, um ihren Karriereweg weiterzugehen. Hierzu werden Trainings- und Coachingangebote weiterentwickelt und bestehende Programme zur gezielten Unterstützung von Wissenschaftlerinnen, wie „Mentoring Hessen – Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft“ oder „Kurswechsel“ fortgesetzt.

Abschließend gilt es, Betreuungs- und Führungspersonen für Diversität, Internationalität und Interkulturalität sowie Chancengerechtigkeit zu sensibilisieren. Unreflektierte Rahmenbedingungen und (unbewusste) Handlungen und Haltungen erschweren es nicht nur Frauen, ihre Potenziale zu entfalten. Auch – zumeist nicht intendierte – rassistische und religiöse Diskriminierungen sowie Ressentiments gegenüber Personen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder in Relation zur Qualifikationsphase älteren Personen führen dazu, dass wissenschaftliches Potenzial nicht realisiert wird.

Bewusster als bisher wollen wir Wissenschaftler*innen in der frühen Berufsphase mit einer Behinderung oder gesundheitlichen Einschränkung eine barrierefreie oder zumindest **barrierearme Infrastruktur** bieten. Weiterhin wollen wir unsere **Wissenschaftler*innen mit Familienverantwortung** bestmöglich unterstützen, z. B. durch – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – die volle Anrechnung der familienpolitischen Komponente über die 12 Jahre hinaus. Fest im Blick haben wir auch das Problem der Weiterfinanzierung von auslaufenden Drittmittelstellen bei Nachholzeiten im Anschluss nach Eltern- oder Pflegezeit. Hier setzen wir uns gegenüber Drittmittelgebern und dem LOEWE-Programm dafür ein, ähnlich wie bei der DFG entsprechende Finanzierungsregelungen zu finden.

5.3.4 Berufungen und Onboarding von Professor*innen weiter professionalisieren

Der Gruppe der Professor*innen als tragender Säule des universitären Gefüges gilt in der Hochschulentwicklungsplanung besonderes Augenmerk. Die strategische Personalplanung beantwortet dabei im Kern die Frage: „Was müssen wir in Bezug auf unsere Professor*innen heute tun, damit wir auch morgen als Goethe-Universität auf allen Ebenen erfolgreich sind?“

Zu diesem Zweck und zur Schärfung und Weiterentwicklung ihres Profils hat die Goethe-Universität 2019 eine **Berufungsstrategie** entwickelt, an der sich die langfristige Ausrichtung der Berufsplanung in den nächsten Jahren orientieren wird. Zentraler Aspekt ist dabei die Abstimmung der Berufsplanung zwischen Präsidium und Fachbereichen. Bei konsequenter Implementierung der Berufungssatzung soll die Besetzung von Professuren entlang des Forschungsprofils (s. Kapitel 2) und der Schwerpunkte in der Lehre (s. Kap. 3) erfolgen. Die Umsetzung der Strategie wird in besonderem Maße dadurch befördert werden, dass alle Berufungsverhandlungen in Zukunft vom Präsidenten selbst geführt werden. Zudem wollen wir verstärkt die **Möglichkeit des Scouting und Headhuntings** nutzen – nicht zuletzt, um den Frauenanteil bei den Neuberufenen bis 2024 gesamtuniversitär bei etwa 50 % zu halten; mit 48 % Frauenanteil bei Neuberufungen 2019 sowie 51 % im Jahr 2020 stehen die Chancen hierfür gut. Auch der Anteil internationaler Berufungen soll durch diese Maßnahme ebenso gezielt gesteigert werden wie durch die konsequente internationale Ausschreibung freier Professuren. Weitere moderne Wege der Berufung beinhalten die Nutzung **strukturierter Auswahlinstrumente** zur Analyse der persönlichen Eignung und weiterer Kompetenzen, die Forschung und Lehre ergänzen, zum Beispiel im Rahmen von hochschulspezifischen Assessment Centern in ausgewählten Pilotverfahren. Der gezielte Einsatz von parallelen Ausschreibungen thematisch verwandter Professuren, von Brückenprofessuren, dient ebenfalls der Weiterentwicklung des Profils der Goethe-Universität. Oberste Prämisse ist dabei immer die Bestenauslese, die mit Chancengerechtigkeit keineswegs im Widerspruch steht. Um Berufungsverfahren qualitätsgesichert und chancengerecht zu gestalten, soll die Arbeit der **Berufungs-**

kommissionen noch weiter professionalisiert werden, vor allem in Bezug auf die Verfahrensdauer, Internationalisierung, Chancengerechtigkeit und Diversität. Hierzu sollen gezielt Beratungen und Trainings angeboten werden.

Ein weiteres Ziel der Berufungsstrategie ist es, neuen Professor*innen das Ankommen an der Goethe-Universität zu erleichtern und weiter an optimalen Rahmenbedingungen für Professor*innen zu arbeiten. Verstärkt wollen wir **Weiterqualifizierungen für Professor*innen** anbieten, und die Angebote für Neuberufene sollen eine höhere Verbindlichkeit erhalten. Mit spezifischen **Vernetzungsangeboten** für Professorinnen und Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen wollen wir Ausgleiche schaffen für die nach wie vor geringere Präsenz von Frauen in bestehenden Netzwerken. Kritisch auseinandersetzen wollen wir uns auch mit der hohen Belastung von Wissenschaftlerinnen durch Gremienarbeit, insbesondere in Fächern, in denen sie unterrepräsentiert sind. Frauen wollen wir verstärkt in die Gremien berufen, in denen sie einflussreiche Aufgaben übernehmen können.

Wir wollen Kooperationsprofessuren mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen stärker zur **institutionenübergreifenden strategischen Vernetzung** und Zusammenarbeit in Forschung, Lehre, Transfer und/oder in Bezug auf Forschungs- und Informationsinfrastrukturen nutzen.

543

Universitätsgesamtheit
University Identity Card



Prof. Dr.
Huth, Michael

3007 89 821 208

Gültig vom 1. Juni 2021 bis 30. Juni 2022

GOETHE
UNIVERSITÄT
FRANKFURT AM MAIN



Studentenwerk
Frankfurt am
MAIN S WERK

6. RESSOURCEN UND ORGANISATION: ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM DIGITALEN WANDEL

6.1 Selbstverständnis und Anspruch

Die Goethe-Universität ist eine **autonome Stiftungsuniversität** und verfügt über eine weitreichende Unabhängigkeit, die sie in hoher Verantwortung ausübt. Sie versteht sich als **moderne Arbeitgeberin** und entwickelt Prozesse chancengerecht weiter. **Serviceorientierung** und **Digitalisierung** sind dabei zwei zentrale Grundbedingungen für die zukünftige Entwicklung. Die Organisationsentwicklung ist auf die qualitative **Weiterentwicklung der Unterstützung** für die beiden Kernmissionen der Goethe-Universität, international renommierte Forschung und forschungsorientierte Lehre, ausgerichtet. Unsere **Mission** ist, Zukunftsfähigkeit der Goethe-Universität durch eine moderne und serviceorientierte Governance, eine nachhaltige, ausgewogene Finanzierung, eine fortschrittliche Standortentwicklung und Digitalisierung in allen Bereichen zu schaffen. Das Leitziel für die Jahre 2021 bis 2024 ist es, moderne Organisationsstrukturen mit Vorbildcharakter in der deutschen Universitätslandschaft zu entwickeln.

Die Universität wird sich als **internationale und leistungsbewusste Organisation** nach innen und nach außen präsentieren, wozu moderne Verwaltungsstrukturen, Prozesse, Finanzierungskonzepte und Infrastrukturen gehören. Besonders in der Frankfurt Alliance sollen organisatorische und strukturelle Prozesse synergistisch weiterentwickelt werden. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation und Mitarbeitenden in einer Zeit, in der sich die Rahmenbedingungen im Inneren und Äußeren mit hoher Geschwindigkeit wandeln, zielt auf agile universitäre Strukturen und ist zentral für die Hochschulentwicklungsplanung der Goethe-Universität 2021–2024. Vor allem die fortschreitende Digitalisierung erfordert dabei in vielen Bereichen ein radikales Umdenken und eine ständige Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse. Dabei ist der Grundsatz des **nachhaltigen Handels** auf allen Ebenen zu verankern. Eine entschlossene Implementierung neuer Konzepte und Arbeitsformen ist eine notwendige Voraussetzung für eine effektive Verwaltung als zentraler Unterstützungsstruktur der Universität.

6.2 Entwicklungsstand 2021

Seit ihrer Umwandlung in eine Stiftungsuniversität wurden **zahlreiche Veränderungen von der Universität in Eigenverantwortung** vorangetrieben. Die Universität verfügt über Finanzautonomie und erhält seitens des Landes ein Globalbudget mit umfassender Deckungsfähigkeit. Gegenüber dem Personal nimmt die Goethe-Univer-

sität die Rolle der Dienstherrin wahr und trägt Verantwortung für die beruflichen Belange der Mitarbeitenden und deren Entwicklung. Bei der Aushandlung von Tarifverträgen und der Berufung von Professor*innen agiert die Goethe-Universität autonom. Die von der Universität genutzten Immobilien sind in ihr Eigentum übergegangen. Die Erhaltung sowie nachhaltige Nutzung und Entwicklung der Gebäude sind selbstverständlicher Teil der strategischen Zielplanungen der Universität. Als Folge der Umwandlung hat die gesamte Organisation bereits in weiten Teilen grundlegende Veränderungsprozesse durchlaufen. Die **organisatorische Modernisierung und Weiterentwicklung** der Universität ist allerdings ein steter Prozess und stellt eine ständig neu zu bewältigende Herausforderung dar. Die nach dem Amtsantritt des neuen Präsidenten eingeleitete Neuordnung des Präsidiums mit Einführung eines hauptamtlichen Chief Information Officers (CIO) sowie einem Vizepräsidenten für Organisations- und Qualitätsentwicklung stellt hier einen wichtigen Entwicklungsschritt dar.

Die **Finanzierungsstruktur** der Goethe-Universität beruht im Wesentlichen auf zwei Säulen: den Zuschüssen des Landes Hessen und des Bundes sowie den Drittmitteln aus der Projektförderung von öffentlichen und nichtöffentlichen Zuwendungsgebern. Auf diese beiden Säulen entfallen über 99 % der Mittel. Zustiftungen und Spenden haben ergänzenden Charakter und bieten die Möglichkeit, strategische und profilbildende Vorhaben, wie zum Beispiel Stiftungsprofessuren, abseits der üblichen finanziellen Restriktionen zu realisieren. Sie erweitern damit die Handlungsfähigkeit der Universität auch bei der Berufung hochkarätiger Professor*innen oder der Unterstützung teurer akademischer Infrastrukturen.

Das **Land Hessen**, mit einem Anteil von insgesamt ca. 60 % noch immer der wichtigste Mittelgeber für die Goethe-Universität, richtet sein Finanzierungsmodell an Leistungsanforderungen aus, über die im Hessischen Hochschulpakt (HHSP) und den hochschulindividuellen Zielvereinbarungen Übereinkunft erzielt wird. Darunter fällt die Hochschulleistungszahl, gemäß der im HHSP 2016-2020 für die Goethe-Universität 28.846 Studierende in der Regelstudienzeit vereinbart wurden. Um dies zu erreichen, wurde in den Jahren 2016 bis 2020 die Zahl der Studienanfänger*innen jeweils um 1.466, 2.176, 1.827, 787 und 787 gesteigert. Die Goethe-Universität hat somit mit Blick auf die Hochschulleistungszahl bisher alle Ziele erfüllt und die Möglichkeiten bei der Entwicklung der Landeszuweisung in den letzten Jahren weitgehend ausgeschöpft. Trotz der damit verbundenen Planungssicherheit und der leichten Steigerungen der finanziellen Zuweisungen des Landes konnte der **finanzielle Handlungsspielraum nicht erweitert** werden, da dem die Kostenentwicklung bei Tarif- und Energiepreissteigerungen entgegenstanden.

Aktuell besteht eine ausreichende Nachfrage nach Studienplätzen, um die Vereinbarungen mit dem Land erfüllen zu können. So lag die Zahl der Studierenden im Wintersemester 2019/2020 bei 46.325. Höhepunkt war das Jahr 2017 mit 47.141 Studieren-

den. Die Prognosen der Kultusministerkonferenz zeigen, dass an Universitäten die Zahl der Studierenden bis Mitte des laufenden Jahrzehnts leicht sinken wird, wenn – wie politisch gewünscht – die Aufnahme eines qualifizierenden Hochschulstudiums durch mehr als 40 % eines Altersjahrgangs erfolgt. Gleichzeitig ist für die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften von etwa konstanten Zahlen auszugehen. Die im HHSP 2021–2025 vereinbarte Zielzahl der Studierenden an der Goethe-Universität in Regelstudienzeit liegt bei 27.115. Mit dem neuen Hochschulpakt zwischen Bund und Ländern sind auch neue Leistungsvorgaben verbunden. Bisher wurde die Höhe der **Finanzierung** an die Zahl der **Studienanfänger*innen** geknüpft. Diese Größe wird ab 2021 nur noch zu 20 % in die Betrachtung einbezogen. Zu 60 % werden es künftig die Studierenden in der **Regelstudienzeit** sowie **die Absolvent*innen** (20 %) sein. Damit weitet sich das finanzwirksame Kennzahlenset aus und wird steuerungsrelevant.

Forschung ist aus der Grundfinanzierung durch das Land in weiten Teilen nicht zu bestreiten. Daher kommt der **Drittmittelfinanzierung eine zentrale Bedeutung** zu. Sie leistet einen substantiellen finanziellen Beitrag, gibt der Forschung enormen An Schub und trägt zum Renommee der Universität bei. Die Entwicklung der Drittmittel-einnahmen der Goethe-Universität unterstreicht deren Rolle eindrücklich. Von 182,6 Mio. Euro im Jahr 2015 sind die Einnahmen bis 2019 auf rund 203 Mio. Euro gestiegen. Allerdings nehmen Drittmittelprojekte bereits während der Antragsphase die Infrastruktur und reguläre Kapazitäten der einwerbenden Universität in Anspruch, daher ist auf die **Balance zwischen Drittmitteln auf der einen und Grundfinanzierung auf der anderen Seite** zu achten. Die Spielräume, die hierfür mit der Bereitstellung von Overheads bzw. Mitteln der Programmpauschale durch die Zuwendungsgeber eröffnet werden, hat die Goethe-Universität in den letzten Jahren genutzt.

Der positiven Entwicklung in der projektorientierten Forschungsförderung stehen die Herausforderungen bei der Gewinnung von Spenden und Zustiftungen in das Grundstockvermögen gegenüber. Diese privaten Mittel spielen eine wesentliche Rolle für die Autonomie und die Gestaltungsmöglichkeiten der Stiftungsuniversität. Es gilt, ihre Akquirierung zukünftig noch enger mit der Universitätsstrategie abzustimmen. Das Grundstockvermögen hat sich zwar in den letzten Jahren auf 36,6 Mio. Euro erhöht; dies beruht jedoch allein auf Zuflüssen aus den Matching Funds des Landes. Die zentrale Aufgabe bleibt, **eine langfristige Stärkung des Stiftungskapitals** zu erreichen.

Trotz eines **kaum steigenden Budgets** und einer starken Nachfrage der Studierenden konnte die Goethe-Universität die schwierige Herausforderung meistern, die Qualität in der Lehre mindestens zu halten sowie die personellen und infrastrukturellen Kapazitäten bereitzustellen, um das wachsende Aufkommen an Drittmittelprojekten zu bewältigen. Exogene Faktoren, wie z. B. steigende Personalkosten oder Energiepreise, werden darüber hinaus auch in Zukunft den **finanziellen Spielraum der Universität einschränken**.



6.3 Entwicklungsplanung für 2021 – 2024

6.3.1 Digitaler Wandel der Organisation

Der digitale Wandel in den Hochschulen ist ein **organisatorischer Transformationsprozess**, der weit über den Einsatz technisch unterstützter IT-Verfahren hinausgeht und in dieser Dimension mit einer großen Verantwortung einhergeht. Die Goethe-Universität versteht ihn als **strategische Aufgabe, die auf der Ebene ihrer Hochschulleitung** angesiedelt ist.

Diesen Wandel werden wir prozessorientiert betreiben, was ein die gesamte Organisation betreffendes transparentes und auf Leitlinien basierendes Change-Management erfordert und im „Hessischen Digitalpakt Hochschulen“ berücksichtigt werden muss. Über einen Zeitraum von fünf Jahren stehen dort hessenweit insgesamt 80 Mio. Euro für die verschiedensten Projekte zur Verfügung. Wichtigste Voraussetzung für das Gelingen des Transformationsprozesses ist die **Schaffung von entsprechenden Governance- und Unterstützungsstrukturen**, die im Rahmen des Projektpools Digital Transformation Offices im Hessischen Digitalpakt Hochschulen unterstützt wird. In diesen Strukturen werden Prozesse der Erfassung und strategischen Priorisierung aller Digitalisierungsprojekte geschaffen, um die weitere Digitalisierung zielgerichtet vorantreiben zu können. Um ein kohärentes Zusammenwirken aller Maßnah-



men sicherzustellen, soll eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet werden. Diese wird auch die gesammelten Erfahrungen aus gut einem Jahr Hochschulbetrieb unter **Corona-Bedingungen** berücksichtigen, der einen enormen Schub bezüglich des Tempos der Digitalisierung erhalten hat.

Viele Systeme, wie etwa SAP-Systeme im Bereich des Finanzwesens, Campusmanagement-Systeme im gesamten Student Life Cycle oder Computer Aided Facility Management (CAFM)-Systeme bei Betrieb, Instandhaltung und Bewirtschaftung der universitären Infrastrukturen, sind etabliert, müssen aber noch **stärker miteinander verzahnt** werden, um integrierte und bedarfsorientierte Leitsysteme, zum Beispiel der Raumbuchung, zu ermöglichen. Auch Organisationssysteme, beispielsweise für die Senatsitzung, und Cloudsysteme für standortunabhängiges kollaboratives Arbeiten mit Verwaltungsdaten, wurden etabliert und müssen weiterentwickelt werden. Um konkurrenzfähig zu bleiben und uns als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, werden wir Digitalisierungsprojekte in allen relevanten Handlungsfeldern entsprechend einer übergreifenden strategischen Priorisierung anhand der noch zu erarbeitenden **Digitalisierungsstrategie** verfolgen. Gerade auch ein angestrebter verstärkter Einsatz mobiler Arbeitsformen erfordert hier eine schnelle Anpassung der bestehenden Prozesse. Gleichzeitig stellen aber die dafür notwendigen Investitionsmittel im zweistelligen Millionenbereich eine Herausforderung bei der Budgetplanung dar. Im Fokus stehen

dabei vor allem auch Infrastrukturprojekte wie die Erweiterung oder Erneuerung der Medientechnikausstattung in den Veranstaltungsräumen sowie die flächendeckende Versorgung mit W-LAN. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Förderung und Weiterentwicklung beim **nationalen Hochleistungsrechnen (NHR)**, die mit 2,5 Mio. Euro p. a. über zehn Jahre erfolgt. Das Land beteiligt sich hier mit einer Fördersumme von 1,5 Mio. Euro jährlich.

Sehr willkommen sind daher auch die zusätzlichen Mittel aus dem **hessischen Digitalpakt**, die entsprechend der strategischen Priorisierung von Digitalisierungsprojekten, etwa zur Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, eingesetzt werden sollen. Die Goethe-Universität plant hier derzeit die Beteiligung an bis zu dreizehn Projekten, zum Teil in der Federführung.

Nach Einführung einer Beschaffungsordnung ist die Implementierung der **elektronischen Rechnungsbearbeitung** in einem fortgeschrittenen Stadium und wird universitätsweit die Bearbeitung von ca. 120.000 Rechnungen im Jahr vereinfachen, beschleunigen und professionalisieren.

Elektronische Bewerbungs-, Einstellungs- oder Berufungsprozesse zusammen mit einer **digitalen Personalakte** sind bei einer stetig wachsenden Anzahl von Personalvorgängen unumgänglich und werden daher zusammen mit einer **digitalen Signatur** weiterentwickelt. Sie ermöglichen einen schnellen und passgenauen Service.

Ein **elektronischer Posteingang**, ein **digitales Dokumentenmanagement** und entsprechende **Archivierung** sind für effiziente Workflows und einen schnelleren Zugriff auf Informationen notwendig, um die Handlungsfähigkeit und Steuerung bei einer stetig wachsenden Zahl von Verwaltungsvorgängen zu garantieren. Weiterhin gibt es ein Projekt zur Einführung **digitaler Laborbücher**.

Die großen Gremienwahlen im Sommersemester 2021 werden erstmals als **e-Voting** stattfinden. Die coronabedingt erst einmal für nur ein Wahlverfahren geänderte Wahlordnung soll nach anschließender Evaluation erneut in den Gremien diskutiert werden und dann eine Entscheidung über eine mögliche dauerhafte Implementierung elektronischer Wahlverfahren erfolgen.

Derzeit laufende Implementierungsprozesse im Bereich zentraler IT-Unterstützungssysteme werden zum Abschluss gebracht. Dazu zählen das neue SAP-Datenbanksystem **S4 HANA**, die **HISinOne**-Campusmanagementsoftware und die kontinuierliche Weiterentwicklung des **CAF-Systems** von Loy und Hutz sowie die Entwicklung von Schnittstellen, bspw. für Raumbuchungsstrukturen zur effizienten Raumauslastung.

Die Organisation und Abwicklung einer stetig wachsenden Zahl an Prüfungen wird an der Goethe-Universität bereits durch die **elektronischen Prüfungsplattformen** LPLUS und EvaExam unterstützt. Diese wird fortgeführt und weiterentwickelt, um

Aufwand und Kosten für die Klausurkorrektur deutlich zu reduzieren und wesentlich kompetenzorientiertere Prüfungen durchführen zu können. Auch Serverlösungen für ein digitales Einreichen von Abschlussarbeiten gehören hier ins Portfolio.

Die E-Mail ist eine der wichtigsten Formen digitaler Kommunikation. Ein **zentrales Groupware-System**, verbunden mit einer modernisierten Adressverwaltung, soll eingeführt werden. Es wird den Mitarbeitenden der Goethe-Universität unter anderem eine komfortablere Termin- und Kontaktverwaltung ermöglichen.

Digitale Signaturen für E-Mails werden künftig vom Gesetzgeber zwingend vorgeschrieben. An der Goethe-Universität wurden digitale Signaturen bereits eingeführt. Sie bedürfen einer kontinuierlichen Erneuerung, da digitale Signaturen eine kurze Lebensdauer haben.

Ein flächendeckendes, nachhaltiges **Management für Softwarelizenzen** soll zukünftig Synergien bei der Nutzung von Ressourcen heben und das Risiko von Unterlizenzierungen vermeiden. Ein solches universitätsweites Lizenzmanagement umfasst die Inventur, Beschaffungs- und Lizenzverwaltungsprozesse und die Auslieferung von Lizenzen.

Die Vielzahl von dezentralen kleinen und mittleren Rechenclustern ist ressourcenintensiv und wenig effektiv in der Auslastung. Durch eine OpenStack-Infrastruktur mit einer Virtualisierungsebene („**Goethe W-Cloud**“) sollen verfügbaren Rechner-Ressourcen universitätsintern verteilt werden. Der vom HRZ bereits betriebene Rechencluster soll unter Verwendung der Loewe-CSC-Althardware schrittweise erweitert werden.

Verbunden mit der Einführung der **Goethe Card 2.0** wird die Einführung eines universitätsweiten web-basierten Bezahlsystems angestrebt, das als „Mobile First“-Lösung auf diesem Gebiet die Universität einen großen Schritt in der digitalen Transformation weiterbringen soll.

Die mit dem digitalen Wandel einhergehende **Transformation** stellt für die Mitarbeitenden eine große Herausforderung dar. Entscheidend ist daher, sie bei der Bewältigung dieser Aufgabe bestmöglich zu unterstützen und ihnen zielgerichtete Weiterbildungsmöglichkeiten zu eröffnen. Allein mit traditionellen Kompetenzvermittlungsformaten ist die im beruflichen Alltag geforderte Flexibilität und Agilität nicht mehr zu bewerkstelligen. Vor diesem Hintergrund begleiten wir die Transformation u. a. mit einem Blended Learning-Ansatz. Diese didaktisch aufeinander abgestimmte Kombination analoger und digitaler Lernformen erlaubt eine adaptiv-selbstgesteuerte, **zeit- und ortsflexibilisierte Erweiterung eigener Kompetenzen**. Die erfolgreiche Umsetzung von Blended Learning-Konzepten erfordert eine geeignete personelle und technische Infrastruktur (zum Beispiel Serverkapazitäten), organisationale Rahmenbedingungen (zum Beispiel Anerkennung) sowie persönliche Kompetenzen der Lehrenden und Lernenden (zum Beispiel Medienkompetenzen).

Daher führen wir neben digitalen Lernplattformen ein **digitales Lernmanagement-system** für die Weiterbildung ein, das seit Februar 2021 auf über 7.500 Nutzer*innen ausgerollt wurde und nun kontinuierlich weiterentwickelt wird. Bei zunehmender Internationalisierung spielt hier zum Beispiel die Weiterentwicklung von Fremdsprachenkompetenzen eine entscheidende Rolle. Mit einer Kollaborationsplattform kann das vielfältige und breite Expert*innenwissen unserer Mitarbeitenden kanalisiert und für Kolleg*innen nutzbar gemacht werden. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit, in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining. Das bedeutet eine **Verzahnung von Lernen und Anwenden**. Das Lernen orientiert sich am Situationsbedarf der*des Lernenden und geschieht ad hoc in Echtzeit, da Informationen direkt am Arbeitsplatz nachgeschlagen, geübt und angewandt werden können. Diese Plattform kann zukünftig auch für Bedarfe in der Third Mission (s. Kap. 5) genutzt werden.

6.3.2 Finanzen

Mit dem HHSP 2021–2025 stehen dem hessischen Hochschulsystem für die Laufzeit 11,2 Mrd. Euro zur Verfügung. Kernpunkt sind neben einem Sockelbudget mit festgelegten Steigerungsraten vor allem Maßnahmen zur **Profilschärfung**, verbindliche Ziele zur **Verbesserung der Lehre** und der professoralen Betreuungsrelation, der **Chancengleichheit** sowie der **Nachhaltigkeit** und die Schaffung **guter Beschäftigungsverhältnisse**. Die Politik misst der Bereitstellung einer großen Zahl an Studienplätzen weiter zentrale Bedeutung bei. Die vom Land vorgesehene Steigerung der Hochschulbudgets bietet hierfür Ansatzpunkte: Finanzielle Handlungsspielräume ergeben sich durch die Integration der **QSL-Mittel** und der Mittel aus dem **HHSP 2020-Nachfolgeprogramm** in die **Grundfinanzierung** bei gleichzeitiger Verstärkung dieser Mittel. Wesentlich ist, dass diese auch weiterhin kapazitätsneutral wirken, wofür die Landesregierung die Rahmenbedingungen schaffen muss.

Das unbefriedigende Abschneiden der Goethe-Universität in der Exzellenzstrategie macht sich auch bei den Ressourcen bemerkbar und wirkt sich auf die Verteilung und die dazu notwendige Prioritätensetzung aus. In der Gesamtbetrachtung wird die Bedeutung des Erfolgsbudgets verringert, und das **Land wird zukünftig die strategische Steuerung ausbauen** und hierfür über ein zentrales Budget agieren, das sich in ein Zielvereinbarungs- und ein Profildarstellungsbudget differenziert. Die Rahmenbedingungen werden damit erst nach Abschluss der Zielvereinbarungen mit den Hochschulen festliegen.

Der HHSP 2021–2025 stellt darüber hinaus finanzielle Mittel für Nachhaltigkeitsthemen in Aussicht. Zum **Aufbau von Nachhaltigkeitsstrukturen** auf allen Ebenen der Universität wird daher ein Nachhaltigkeitsbüro sowie die Position einer*eines Nachhaltigkeitsbeauftragten eingerichtet.



Der Goethe-Universität stehen verschiedene Finanzierungsquellen zur Verfügung. Sie alle sind an bestimmte Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft, sodass Entscheidungen über ihre Zusammensetzung und Ausbalancierung zumindest mittelbare Folgen für die Universitätsstrategie haben. Aus der Zusammenführung bisheriger Landes-, der QSL- sowie der HHSP 2020-Nachfolgemittel in die gemeinsame **Grundfinanzierung** wird eine höhere Flexibilität bei der Verwendung erwartet. Vor dem Hintergrund der Änderungen im HHSP sowie der hohen Zahl an Studienplätzen und der weiteren Nachfrage nach infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen ergibt sich die Aufgabe, das **Planungs- und Steuerungssystem zu überprüfen und an die Anforderungen anzupassen**. Vorgaben von Bund und Land im Rahmen des geschlossenen Hochschulpaktes müssen dabei genauso Berücksichtigung finden wie interne strategische Zielsetzungen. Im Bereich der Drittmittel wird eine Anpassung von Entgelten bei Kooperationsverträgen im Rahmen unserer wirtschaftlichen Aktivitäten – bspw. Auftragsforschung oder Forschungsdienstleistungen – erfolgen. Aufgrund einer Änderung des Umsatzsteuergesetzes werden bislang nicht steuerpflichtige Verträge ab 1.1.2023 der Umsatzsteuerpflicht unterliegen.³¹

³¹ Wegfall des § 2 Abs. 3 UStG i.d.F. vom 31.12.2015 zum 1.1.2017, jedoch Anwendung bis längstens 31.12.2022.

Die **Entwicklung des Steuerungssystems** verfolgt drei grundlegende, die strategischen Ziele der Universität unterstützende Aspekte:

1. Weiterentwicklung des Steuerungssystems
2. zielorientierte Planung des Einsatzes von Mitteln der Grundfinanzierung
3. Bereitstellung strategischer Mittel

Dafür ist ein **strategisch orientiertes Berichtswesen** notwendig, das notwendige Informationen aus allen strategisch relevanten Handlungsfeldern bereitstellt und entsprechende Transparenz erzeugt. Dabei sind die Integration und die Interdependenz der Daten für die Qualität der Entscheidungsunterstützung in besonderem Maße relevant. Daher wird die wirtschaftliche Betrachtung der personellen und baulichen Infrastruktur (Controlling) um die strategischen Aspekte aus Forschung, Lehre und Third Mission erweitert (Akademisches Controlling).

Im Rahmen der **Weiterentwicklung des Steuerungssystems** wird die strukturelle Anpassung des Personal-, Sachmittel-, Strategie- und Zentrenbudgets diskutiert werden. Nachhaltigkeitsaspekte aus der und für die Exzellenzinitiative spielen ebenfalls eine Rolle. Großen Einfluss über die nächsten Jahre haben in eigener Verantwortung errichtete Gebäude mit sich daraus ergebenden Refinanzierungsanforderungen. Das neu etablierte Instrument eines rücklagenbasierten Investitionsbudgets sowie die Zwischenfinanzierung größerer HEUREKA-Baumaßnahmen stellen hier hohe Anforderungen an die Budgetsteuerung. In die Betrachtung geht auch die Frage nach einer strukturellen Veränderungsperspektive des Personalbudgets ein, die über die jährliche Planung hinausgeht. Damit soll die Kritik an der Festschreibung historisch gewachsener Strukturen in einem Prozess aufgenommen werden.

Die **zielorientierte Planung des Einsatzes von Mitteln der Grundfinanzierung** erfolgt durch die Ausgestaltung des internen Mittelverteilungsmodells sowie der jährlichen Personalkostenbudgetierung. Die Integration der QSL- und HHSP 2020-Mittel ab 2021 erfordert die Entwicklung eines neuen Mittelverteilungsmodells. Wir werden die Parameter, nach denen die Budgetverteilung erfolgen soll, qualitäts- und strategieorientiert prüfen. Speziell für die Fachbereichsfinanzierung hat das Engagement der Fachbereiche in Studium und Lehre verstärkt Relevanz. Diese orientiert sich künftig stärker an Indikatoren, die in einem dialogischen Prozess mit allen Statusgruppen – insbesondere den Lehrenden und Lernenden – entwickelt werden und die Breite der Fachkulturen berücksichtigen. Insgesamt muss es ein vorrangiges Ziel sein, übergeordnete Ziele verbunden mit der Mittelzuweisung durch Bund und Land durch die interne Mittelverteilung zu erfüllen.

Zur **Bereitstellung strategischer Mittel** für die strategische Steuerungsfähigkeit des Präsidiums werden auf zentraler Ebene geeignete Instrumente und Maßnahmen weiterentwickelt. Neben den bisher schon vorhandenen zentralen Budgets zur Forschungs-

und Zielvereinbarungslenkung wird die Investitionsplanung in Kombination mit dem Rücklagenmanagement hier zunehmend Bedeutung erlangen. Aktuell sind bereits die großen Infrastrukturbereiche Hochschulrechenzentrum, Universitätsbibliothek und Immobilienmanagement Teil einer **rollierenden Investitionsplanung**. Insbesondere die Einbeziehung von Großgeräteaktivitäten vor allem im Kontext von Zentrenbildung sowie die Förderung von Forschungsverbänden im Kontext der kommenden Exzellenzstrategie haben hohe Priorität. Erhebliche Ressourcen benötigen weiterhin auch der Ausbau des Hochleistungsrechnens mit einer entsprechenden Berufungsstrategie ebenso wie die Begleitung des entsprechenden Antrags im Rahmen des Nationalen Hochleistungsrechnens. Neben Instrumenten und Maßnahmen für den Bereich der Forschung finden hier aber komplementär auch die strategischen Planungen der Unterstützungsstrukturen für Studium und Lehre gleichberechtigte Berücksichtigung. Ergänzt wird die Bereitstellung strategischer Mittel durch die **geplante Steigerung von Zuwendungen privater Dritter** und die **Erhöhung des Stiftungskapitals**. Dadurch kann beispielsweise ein strategischer Berufungs- und Bleibefonds aufgebaut werden. Hierfür werden wir verstärkt langfristige Partnerschaften mit der Wirtschaft, Stiftungen und Mäzen*innen aufbauen.

6.3.3 Immobilienmanagement

Die bauliche Infrastruktur ist eine wichtige Ressource zur Sicherstellung der Funktionen der Goethe-Universität. Die bauliche Ausstattung ist gemäß Hessischem Hochschulgesetz Teil des Stiftungsvermögens der Universität. Sie soll **nachhaltig betrieben und bewirtschaftet** werden, um den Aufgaben der Universität langfristig zu dienen.

Insbesondere der Bereich des Immobilienmanagements (IMM) und der Standortneueordnung (SNO) organisieren die Schaffung der baulichen und der damit verbundenen technischen Anlagen. Die Kernaufgabe des Immobilienmanagements ist zudem der im Sinne der Betreiberverantwortung sichere Gebäudebetrieb. Neben dem sicheren, nachhaltigen und wirtschaftlichen Betrieb wird auch eine **hohe Nutzbarkeit und Nutzer*innenzufriedenheit** angestrebt. Vor diesem Hintergrund sind die wesentlichen weiter zu entwickelnden Themenfelder des IMM:

1. Instandhaltungsmanagement und Bauunterhaltung,
2. Energiemanagement,
3. Flächenmanagement.

Das **Instandhaltungsmanagement und die Bauunterhaltung** sollen die Funktionsfähigkeit sichern, wiederherstellen oder erhöhen und umfassen gemäß Stand der Technik (DIN 31 051) die Maßnahmenfelder Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Verbesserung. Die Instandhaltungsstrategie der Universität soll zudem die Anforderungen erfüllen, die unter dem Begriff der Betreiberverantwortung (gemäß Richtlinie 190 der GEFMA) zusammengefasst werden. Dies beinhaltet insbesondere die Sicherheit der



Immobilie gegen Gefahren für Leib und Leben und die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben. Das IMM strebt einen Wechsel von der bisherigen ressourcenbedingt stark reaktiven Instandhaltungsstrategie zu einer geplanten und **proaktiven Instandhaltungsstrategie** an, um den bestehenden Instandhaltungsstau abzubauen und eine höhere Betriebssicherheit zu ermöglichen. Hierzu werden wir verstärkt Ressourcen einsetzen. Seit 2020 wird ein Investitionsbudget geschaffen, das zusätzliche Maßnahmen zum Erhalt des Immobilienbestandes ermöglicht. Der größte Teil wird für Maßnahmen im Bereich des Brandschutzes der Gebäude vorgesehen, jedoch werden auch Mittel für die Sicherstellung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Barrierefreiheit bereitgestellt.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt eines nachhaltigen Immobilienmanagements ist das **Energiemanagement**. Die Energiekosten verbrauchten im Zeitraum 2015 bis 2018 rund 40 Prozent des gesamten Immobilienbudgets, und der Anteil ist stetig steigend. Das Immobilienmanagement strebt an, der Kostenmehrung für Energie entgegenzusteuern, die Verbräuche zu senken und ggf. **alternative Nutzungs- oder Erzeugungskonzepte** zu entwickeln. Die bestehenden Maßnahmen zum sparsamen Energiemanagement werden wir zum Beispiel durch den Ausbau der Photovoltaik und die Steigerung der Energieeffizienz – auch durch den Einsatz der von uns selbst patentierten Green IT-Technologie im Hochleistungsrechnen – ausbauen. Dies wird zum einen Mittel für den Erhalt des Gebäudebestandes freisetzen, zum anderen wird es den **ökologischen Fußabdruck der Universität verringern**. Einen entscheidenden Beitrag liefern hier die von der Universität beantragten und vom Land genehmigten COME-Projekte mit einem Investitionsumfang von 25 Mio. Euro. Die finanziellen Aufwendungen für den Aufbau des Energiemanagements werden dabei durch die zu erzielenden Einsparungen gedeckt. Seit 2019 besitzt die Goethe-Universität ein nach DIN ISO zertifiziertes Energiemanagementsystem und veröffentlicht seit mehreren Jahren einen Energiebericht.

Eine nachhaltige Immobilienstrategie setzt auch eine **wirtschaftliche Ausnutzung des Flächenbestandes** voraus – aufgrund hoher Auslastung der Gebäude und hoher Flächenanforderungen, vor allem durch zusätzliche Drittmittelprojekte und die hohe Zahl an Studierenden, werden wir den Bestand an verfügbarer Fläche erhöhen. Grundsätzlich sind Leerstände zu vermeiden, dennoch sind alle gerechtfertigten Raumanforderungen zu bedienen. Daher werden Reserveflächen geschaffen oder Prozesse zur zeitnahen Beschaffung von Reserveflächen implementiert, die den kurzfristigen Anforderungen zum Beispiel im Rahmen eingeworbener Drittmittelprojekte Rechnung tragen können.

6.3.4 Standortentwicklung

Für die weitere bauliche Entwicklung wurde das Hochschulbauprogramm **HEUREKA** bis 2025 verlängert und das Budget auch für die Goethe-Universität aufgestockt. Ab 2026 stehen den Hessischen Hochschulen im HEUREKA III-Programm weitere 1,7 Mrd. Euro

zur Verfügung. Mit der Zusage über zusätzliche 106 Mio. Euro für den **Bau einer neuen Universitätsbibliothek** rückt damit die vollständige Räumung des Campus Bockenheim als weiterer Meilenstein in greifbare Nähe.

Zunehmend übernimmt die Goethe-Universität auch **Baumaßnahmen in eigener Bauherrenschaft** in Ergänzung zu den mit dem Landesbetrieb Bau und Immobilien Hessen gemeinsam in Planung befindlichen Projekten. Bei den Maßnahmen Neubauten Informatik & Mathematik auf dem Campus Riedberg und Center for Humanities auf dem Campus Westend sowie der Generalsanierung der Hallengebäude auf dem Sportcampus Ginnheim zusammen mit den COME-Projekten zur Energieoptimierung investiert die Goethe-Universität dabei **mehr als 50 Mio. Euro Eigenmittel** außerhalb des HEUREKA-Programms.

Bei allen Baumaßnahmen wird die Goethe-Universität in besonderem Maße auf die **Barrierefreiheit** der Gebäude achten.

Künftig werden auf dem **Campus Riedberg** alle naturwissenschaftlichen Fachbereiche ihren Platz finden. Bisher sind die Fachbereiche 11 (Geowissenschaften/Geographie), 13 (Physik), 14 (Biochemie, Chemie und Pharmazie) und 15 (Biowissenschaften) mit derzeit ca. 4.100 Studierenden auf dem Campus vertreten. Zukünftig wird auch der Fachbereich 12 mit dem Institut für Mathematik, dem Institut für Informatik und dem Institut für Didaktik der Mathematik und der Informatik durch den Neubau für den Fachbereich **Informatik und Mathematik** an den Standort verlagert. Eine angemessene räumliche Unterbringung von Fachschaften und anderen Vertretern der verfassten Studierendenschaft sind dabei in den genehmigten Bedarfsplanungen berücksichtigt. Städtebaulich werden die neu an der südlichen Hangkante zu errichtenden **Gebäude der Chemie** das Bild zur Stadt prägen. Im ersten Bauabschnitt wird ein Praktikumsgebäude für die Studierendenausbildung errichtet und die veraltete Technikzentrale, die weite Teile des südlichen Campusbereichs infrastrukturell mit technischen Medien versorgt, in den Neubau integriert. Im Anschluss werden die forschungsintensiven Teile des Fachbereichs in einem zweiten bzw. dritten Bauabschnitt realisiert. Die Interimsparkplätze am südlichen Hang werden zu Gunsten einer Landschaftsfläche weichen. An der Zufahrt der Altenhöferallee wird ein **Parkhaus** gebaut, welches der Erschließung des Standorts dient. Auf dem Campus Riedberg wird weiterhin in einer gemeinsamen Baumaßnahme mit dem Studentenwerk Frankfurt und der Stiftung für internationale wissenschaftliche Zusammenarbeit der Goethe-Universität das **International House** errichtet. Dort entstehen ca. 375 Wohneinheiten für Studierende, Doktorand*innen und Gastwissenschaftler*innen.

Alle anstehenden und projektierten Neubaumaßnahmen auf dem **Campus Westend** haben als Ziel die Freiräumung des alten Campus Bockenheim. Es wird daher am Campus das **Studierendenhaus** gebaut, welches durch einen Nutzervertrag dem AstA der Goethe-Universität übergeben werden wird. Im Neubau errichtet werden u. a. ein großer Veranstaltungssaal, ein Multifunktionssaal, das Café KOZ sowie Fachschafts- und Ver-

waltungsräume für die verfasste Studierendenschaft. Es wird weiterhin der Neubau **Sprach- und Kulturwissenschaften** (SKW) realisiert. Nutzungsschwerpunkt des Neubaus bilden die Institute und Einrichtungen des Fachbereichs 09 (u.a. Dekanat, Institute für Kunstgeschichte, Kunstpädagogik, Musikwissenschaften, Empirische Sprachwissenschaften) und zentrale Einrichtungen (u.a. Studentenwerk, Hochschulrechenzentrum, Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Immobilienmanagement, Referat für Arbeitsschutz). Ebenso entsteht eine Bereichsbibliothek, eine Cafeteria mit Vollküche und Speisesaal, ein teilbarer Hörsaal für 700 Personen und eine zweigeschossige öffentliche Tiefgarage. Zur Sicherstellung des Forschungs- und Lehrbetriebs am Campus Westend wird ein **„Center for Humanities“** mit ca. 200 Arbeitsplätzen auf dem nordöstlichen Baufeld des Campus realisiert. In diesem Zusammenhang wird eine Probestühne für das Institut der Theater-, Film- und Medienwissenschaften sowie ein Ausstellungsraum für ein Großkunstwerk untergebracht.

Im Zeitraum 2021 bis 2025 werden auf dem **Campus Bockenheim alle Fachbereiche vollständig verlagert** werden. Das letzte Großprojekt zur vollständigen Freimachung des Gründungsstandorts der Goethe-Universität ist die Universitätsbibliothek. Hierzu hat der hessische Landtag bereits 2018 ein Gesetz verabschiedet, um aus dem Sondervermögen aus dem Verkauf des alten Frankfurter Polizeipräsidiums bis zu 106 Mio. Euro für die Finanzierung der Universitätsbibliothek vorzusehen. Die Planung soll zeitnah erfolgen, da nach einem Grundstücktausch am nordwestlichen Ende des Campus Westend **ab 2025 die „Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg“** errichtet werden soll. Dazu streben die Goethe-Universität und das Land Hessen gemeinsam mit der Stadt Frankfurt einen **Flächentausch** größerer Grundstücke im nördlichen Campusbereich an. Dieser Flächentausch sieht vor, dass die Stadt Frankfurt auf dem Gelände des Sportplatzes der Philipp-Holzmann-Schule interimweise ein Gymnasium und eine Grundschule errichtet. Der entsprechende Modulbau an der Miquelallee ist im Sommer 2019 in Betrieb gegangen. Die Goethe-Universität und das Land Hessen übergeben der Stadt Frankfurt das Grundstück zwischen Hansaallee, Miquelallee und Eschersheimer Landstraße. Dort wird die Stadt einen Neubau für die Aufnahme von Schulen endgültig errichten. Zur Grundstücksfreimachung wird der bestehende **Seminarpavillon** auf das Grundstück hinter dem Neubau Studierendenhaus umgezogen und dabei erweitert. Nach der Fertigstellung der Schulbauten werden die Provisorien abgebrochen und das Grundstück für die Universität freigeräumt. Die Universität erhält dort drei voll bebaubare Baufelder für die weitere bauliche Entwicklung. Neben der Fläche für die Verlagerung der Universitätsbibliothek stehen dann auch wieder Flächen für die Weiterentwicklung von zum Beispiel Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen zur Verfügung. Zusätzlich erwerben Land und Universität das Gelände der Philipp-Holzmann-Schule. Sobald diese einen Neubau an anderer Stelle erhält, steht damit mittelfristig der Universität dieses Gelände als weitere Entwicklungsfläche für eine zukünftige bauliche Neuordnung zur Verfügung. Die Universität unterstützt dabei im Rahmen ihrer Möglichkeiten nachdrücklich die Schaffung von zusätzlichen Kinderbetreuungsplätzen.

Für das Institut für Sportwissenschaften und das Zentrum für Hochschulsport wird am **Sportcampus Ginnheim** ein **Instituts- und Funktionsbau** geplant. Dieser soll, wenn möglich durch ausreichende Mittelzuweisung des Landes, aus dem HEUREKA-Programm finanziert werden. In Kooperation mit der Stadt Frankfurt soll zudem ein **Schwimmsportzentrum** entstehen. Das bisherige Konzept sieht ein 50-Meter-Becken vor, das teilbar sein wird und dann einer gemeinsamen Nutzung durch Universität, Schulen und Vereine dient. Hinzu kommen zwei kombinierte Lehr- und Kursbecken.

Am Campus Niederrad wird in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Empirische Ästhetik und dem Ernst-Strüngmann-Institut ein **Forschungsbau für das Brain Imaging Center** errichtet, in dem mehrere MRTs für Forschung untergebracht werden. Der **Neubau der Zentralen Forschungseinrichtung** ersetzt die in die Jahre gekommene vorhandene bauliche Struktur und sichert hier die Forschungsaktivitäten des Fachbereich 16 auf mehrere Jahrzehnte. Mit dem von der deutschen Krebsforschungsgesellschaft sowie anteilig aus Bundes- und Landesmitteln finanzierten **Frankfurt Cancer Institute (FCI)** entsteht in Frankfurt ein herausragendes Zentrum für Krebsforschung, das gemeinsam von der Goethe-Universität, dem Georg-Speyer-Haus und dem Deutschen Konsortium für Translationale Krebsforschung getragen wird und in enger Zusammenarbeit Grundlagen- sowie klinische Forschung ermöglicht. Wichtiger weiterer Bestandteil der Planungen wird die **Sanierung weiterer Teile des Zahnmedizinischen Zentrums Carolinum** sein, um hier eine Funktionsfähigkeit bis zur Errichtung eines Neubaus nach 2026 sicherzustellen. Weiterhin befinden sich Projekte zur Schaffung zusätzlicher S3-Laborkapazitäten und Erweiterung von Raumressourcen für die Studentenausbildung aufgrund der neuen Approbationsverordnung in der Bedarfsaufstellung. Dazu zählen auch Planungen für die Sanierung des Haus 26 mit gleichzeitigen Schaffung von Zusatzkapazitäten im Laborbereich für Bedarfe im Rahmen von Exzellenzclusterinitiativen sowie Lösungen für eine zukunftsfähige Unterbringung der Anatomie.

