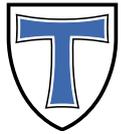


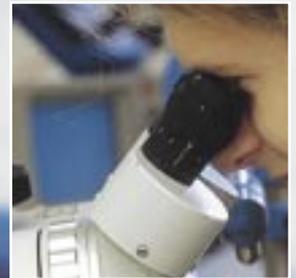
JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT  
GIESSEN

# Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen

Verabschiedet vom Senat der Justus-Liebig-Universität am 21. Juli 2004



## **IMPRESSUM**

Herausgeber

Der Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen

Pressestelle der Justus-Liebig-Universität Gießen

Ludwigstraße 23

35390 Gießen

Telefon 0641/99-12040/-12041/-12042

Fax 0641/99-12049

pressestelle@admin.uni-giessen.de

Senatskommission Entwicklungsplanung (SKE): Prof. Dr. Stefan Hormuth (Vorsitzender), Andrea Güttner (Geschäftsführerin), Prof. Dr. Hermann J. Forneck, Prof. Dr. Thomas Groß, Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Kuhlmann, Prof. Dr. Dr. Hans Michael Piper, Dr. Klaus Schwank, Hans-Peter Jorde, Kevin Arnold, Gerda Weigel-Greilich

Methodische Begleitung: Prof. Dr. Wilfried Krüger, Dr. Norbert Bach, Dr. Carsten Brehm

Redaktion: Andrea Güttner (verantw.), Charlotte Brückner-Ihl

Titelfotos: Rolf Wegst

Gestaltung: Wolfgang Polkowski

Druck: Druckkollektiv GmbH

Oktober 2004





## **INHALTSVERZEICHNIS**

### **Vorwort 2**

### **I. Zusammenfassung 3**

### **II. Übergeordnete strategische Zielsetzung der JLU 4**

### **III. Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen 7**

#### **1. Die Leistungsperspektive 7**

- 1.1 Forschungsprofil mit Schwerpunkten in den Kultur- und Lebenswissenschaften 7
- 1.2 Graduiertenausbildung als Schnittstelle zwischen Forschung und Lehre 8
- 1.3 Lehrerbildung und Bildungsforschung 8
- 1.4 International kompatible und wettbewerbsfähige Studienabschlüsse 8

#### **2. Die Anspruchsgruppenperspektive 9**

- 2.1 Berufsfähige und chancenreiche Absolventen auf dem Arbeitsmarkt 9
- 2.2 Anerkannter Partner in Wirtschaft und Gesellschaft 9
- 2.3 Hochschulstandort Gießen 10

#### **3. Die Potenzialperspektive 10**

- 3.1 Interaktives und international ausgerichtetes wissenschaftliches Personal 10
- 3.2 Motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter in allen Servicebereichen 11
- 3.3 Informierte und engagierte Studierende 11
- 3.4 Zeitgemäße und flexible Infrastruktur 12

#### **4. Die Prozessperspektive 13**

- 4.1 Zielorientierte Steuerungsprozesse eines modernen Wissenschaftsmanagements 13
- 4.2 Etablierte Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprozesse in Studium und Lehre 13
- 4.3 Professionelle Unterstützungsprozesse durch zentrale und dezentrale Serviceeinrichtungen 14

#### **5. Die Finanzperspektive 15**

- 5.1 Steigerung der laufenden Einnahmen um einen Prozentsatz, der die zu erwartenden Inflationsraten und Tarifsteigerungen abdeckt 15
- 5.2 An die Entwicklung der Einnahmen angepasste Ausgabenentwicklung, unter Verbesserung der Allokationseffizienz 15
- 5.3 Verbesserung der Drittmiteleinwerbung im Verhältnis zu anderen Universitäten 16

#### **Anhang: Projekte und Maßnahmen 18**

- 1. Die Leistungsperspektive 18
- 2. Die Anspruchsgruppenperspektive 19
- 3. Die Potenzialperspektive 20
- 4. Die Prozessperspektive 22
- 5. Die Finanzperspektive 23

## **VORWORT**

Der Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen bestimmt die Ziele der Universität und bildet für die nächsten Jahre die Grundlage von Strukturentscheidungen. Ich bin froh, dass Sie dieses wichtige Strategiepapier nun auch in gedruckter Version in Händen halten. Über diesen Plan hat der Senat der Justus-Liebig-Universität am 21. Juli 2004 nach ausführlichen Beratungen gemäß § 39, Absatz 2, Punkt 3, Hessisches Hochschulgesetz, entschieden.

Die Anforderungen an die Hochschulen sind stark gestiegen. Neben dem geforderten Gleichgewicht von Forschung und Lehre werden neue qualitative Maßstäbe in Forschung, Lehre und Studium gesetzt, die durch quantifizierbare Kennzahlen wie beispielsweise die Höhe der Drittmittel, die Anzahl der Studierenden und der Absolventen in der Regelstudienzeit bemessen und – vor allem – finanziell honoriert werden. Hinzu kommen tief greifende Reformen, die die Wettbewerbssituation der Hochschulen schärfen sollen. Diese reichen von der Umstellung auf BA/MA-Programme (Stichwort: Bologna-Prozess) bis hin zur Innovation der Lehrerbildung.

Zusätzlich zu diesen neuen Aufgaben, die die Qualität der einzelnen Bereiche erhöhen sollen, sind die Hochschulen zunehmend mit finanzieller Unsicherheit und steigenden Studierendenzahlen konfrontiert. Steuerungsinstrumente wie beispielsweise die Umstellung auf die Kosten-Leistungsrechnung und damit verbunden der Aufbau eines breiten Berichtswesens, die Professionalisierung der Hochschulstrukturen, der Abschluss externer und interner Zielvereinbarungen und die Entwicklungsplanung erhalten vor diesem Hintergrund einen besonderen Stellenwert.

Die Justus-Liebig-Universität stellt sich diesen Herausforderungen und hat sich mit dem Entwicklungsplan mittel- bis langfristig auf spezifische Leistungsbereiche und konkrete Zielsetzungen verständigt. Dass diese Zielsetzungen in Zukunft ständig überprüft und möglicherweise veränderten Bedingungen angepasst werden müssen, versteht sich von selbst.

Auf der Grundlage der übergeordneten strategischen Zielsetzung der Justus-Liebig-Universität hat die für die Ausarbeitung des Entwicklungsplans eingesetzte Senatskommission Entwicklungsplanung (SKE) folgende fünf große Bereiche in den Blick genommen: die Leistungsperspektive, die Anspruchsgruppenperspektive, die Potenzialperspektive, die Prozessperspektive und die Finanzperspektive. Jeder dieser Perspektiven wurden maximal fünf strategische Ziele und schließlich konkrete Projekte beziehungsweise Maßnahmen zugeordnet. Die Methodik lehnte sich an das betriebswirtschaftliche Verfahren einer so genannten Balanced-Scorecard (BSC) an und wurde auf die spezifischen Bedingungen der Justus-Liebig-Universität zugeschnitten.

Mein Dank gilt allen, die am Entwicklungsplan mitgewirkt haben. Ich hoffe, dass es in gemeinsamer Anstrengung gelingen möge, den nunmehr eingeschlagenen Weg zügig weiterzugehen.

*Prof. Dr. Stefan Hormuth*

*Präsident der Justus-Liebig-Universität*

*und Vorsitzender der Senatskommission Entwicklungsplanung*

## I. ZUSAMMENFASSUNG

Der Entwicklungsplan der JLU legt für die nächsten Jahre Schwerpunkte universitärer Planung, Projekte und Maßnahmen dar. Diese betonen die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten aus heutiger Sicht, indem vor allem die vorhandenen Potenziale der JLU gezielt genutzt und gefördert werden sollen. Unabhängig davon ist es selbstverständlich, dass neue Entwicklungen und Initiativen aus der JLU aufgegriffen werden müssen, ebenso wie Veränderungen in den Rahmenbedingungen Anpassungen erforderlich machen werden.

Ausgehend von der Basis der bestehenden Fächerstruktur der JLU liegt der Schwerpunkt hierbei auf der Betonung der Stärken des Profils der JLU, wie es sich in den Lebens- und Kulturwissenschaften entwickelt hat. Zugleich erhebt die JLU den Anspruch, sich in weiteren Fächern, die für das Angebotsspektrum der JLU wichtig sind, ebenso zu profilieren und diese Fächer in die Entwicklung und Vernetzung einzubeziehen. Eine an diesen Zielen orientierte Berufungspolitik ist im Rahmen der strategischen Planung zu verwirklichen. Dies geschieht aus der Überzeugung, dass die Attraktivität der JLU für Berufene ebenso wie für Studierende aus der Wahrnehmung eines klaren wissenschaftlichen Umfeldes entsteht.

Im Wettbewerb der Hochschulen gilt es, ein klares universitäres Profil mit eindeutig erkennbaren inhaltlichen Schwerpunkten sowohl gesamtuniversitär als auch in den einzelnen Fächern zu bieten. Hierzu gehört die Verbindung von Forschung und Lehre, die am deutlichsten in der Graduiertenausbildung ausgeprägt ist, die Nutzung und Weiterentwicklung der Kooperationen innerhalb der Universität, die auch die Wettbewerbsfähigkeit bei der Einwerbung von Drittmitteln erhöhen soll, die Entwicklung neuer Studienangebote im Rahmen des Bologna-Prozesses und der Weiterentwicklung der Lehramtsausbildung, die durch eine wissenschaftsbasierte Ausbildung und zugleich durch eine Betonung der Berufsbefähigung die Arbeitsmarktchancen der Absolventen erhöhen soll. Internationalisierung muss deutlich machen, dass sich die JLU an internationalen Maßstäben messen und Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler und Studierende wie Doktorandinnen/Doktoranden im internationalen Vergleich anziehen kann.

Die Entwicklungsplanung berücksichtigt auch die Rolle der JLU in der Region Mittelhessen. Hier sind im Rahmen der gemeinsamen Entwicklungsplanung auf Landesebene die Möglichkeiten der Kooperation mit den mittelhessischen Hochschulen zu fördern und die Leistungen der JLU gegenüber Wirtschaft und Politik als dynamische Kraft und als Vermittler von Wissen und Technologie besser darzustellen.

Die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen sind nur teilweise durch die Universität beeinflussbar, nämlich z. B. durch die Steigerung ihrer Leistungen. Deswegen ist es von besonderer Bedeutung, Wege zu finden, um durch innovative Nutzung der personellen, sachlichen und räumlichen Ressourcen Effizienzgewinne zu erzielen und diese zur Steigerung der Qualität von Lehre und Forschung einzusetzen. Die Schaffung von Reserven ist erforderlich, um Schwankungen in der Lehrnachfrage und den finanziellen Zuweisungen an die JLU schnell und angemessen gerecht werden zu können.

Dieser Entwicklungsplan gibt hierzu einen Rahmen und Anregungen. Weder ist beabsichtigt, dass alle Projekte und Maßnahmen unverzüglich umsetzbar sind – hier sind Prioritäten in Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit und Dringlichkeit zu setzen –, noch kann hierdurch im Einzelnen die Entwicklung der Fächer festgeschrieben werden. Vielmehr handelt es sich um Leitlinien, die vom Senat festgelegt werden und die als Rahmen der Einzelentscheidungen der Leitungsorgane – d. h. des Präsidiums und der Dekanate – dienen werden.

## **II. ÜBERGEORDNETE STRATEGISCHE ZIELSETZUNG DER JLU**

Die Justus-Liebig-Universität Gießen zeichnet sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt ihrer nahezu 400-jährigen Geschichte durch eine große und doch fokussierte thematische Breite in Forschung und Lehre aus. Dazu gehören als Schwerpunkte die Lebenswissenschaften und die Kulturwissenschaften\*. Zu den Lebenswissenschaften gehört die in Deutschland einmalige Fächerkonstellation der Human- und Veterinärmedizin, der Agrar- und Ernährungswissenschaften, der Biologie und Chemie, zu den Kulturwissenschaften die Fächerzone der Fachbereiche 03 bis 05 mit sozialwissenschaftlichen, sprachwissenschaftlichen und kunstwissenschaftlichen Fächern. Rechts- und Wirtschaftswissenschaft, Psychologie, Sportwissenschaft, Mathematik, Physik und Geographie vervollständigen das Angebot der Justus-Liebig-Universität. Die JLU ist in ihrem breiten Angebot besonders durch die alle Lehrämter umfassende Lehrerbildung geprägt.

Aufbauend auf dieses Fächerprofil gibt sich die JLU übergeordnete strategische Ziele, die ihre Leistungen und ihre Verpflichtungen, ihre Prozesse, Potenziale und Ressourcen betreffen und die die JLU in allen Bereichen im nationalen und internationalen Kontext als wettbewerbsfähige und attraktive Universität auch weiterhin positionieren.

### **Einheit von Forschung und Lehre**

Die Justus-Liebig-Universität fördert herausragende Forschung und Lehre, die auch auf interdisziplinären Verbindungen beruht. Die Verknüpfung der Forschung mit der Lehre, als Charakteristikum einer universitären Einrichtung, garantiert ihren Studierenden ein forschungsorientiertes und damit

---

\* Der Begriff Kulturwissenschaften wird, sofern alleine gebraucht, im Sinne einer weitergehenden Definition verwendet, die die Geistes- und Sozialwissenschaften mit umfasst.

innovatives Studium. Die aktuellen gesellschaftlichen Bezüge des Studiums fördern die kritische Auseinandersetzung mit dem Wissen unserer Zeit. Die konsequente Verbindung von Forschung und Lehre dient der Attraktivität für Studierende und Forscher, der Erhöhung der Drittmittelfähigkeit und der Positionierung im nationalen wie internationalen Wettbewerb.

### **Forschungsprofil und Schwerpunktsetzung**

Mit ihrer Profilierung in den Lebenswissenschaften setzt die JLU auf ein zukunftssträchtiges wissenschaftliches Feld, das Grundlagenforschung und Anwendungsbezug umfasst. Die weitere Entwicklung der Biomedizinischen Forschung wird diesem interdisziplinären Fachgebiet weiterhin hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten bieten und dabei die vorhandenen Profil- und Schwerpunktbildungen im Bereich der Lebenswissenschaften der JLU stärken.

Im Bereich der Kultur-, Sozial- und Geisteswissenschaften profiliert sich die JLU durch starke Vernetzungsstrukturen, hohe Interdisziplinarität, strukturierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie durch die angewandten Kulturwissenschaften und Künste.

### **Graduiertenausbildung**

Die Graduiertenausbildung an der JLU zeichnet sich durch ihr vielfältiges Angebot aus und ist deshalb bereits zu einem Kennzeichen der JLU geworden. Sie hat zum Ziel, ihren Graduierenden eine Qualifizierungsphase zur Promotion anzubieten, die inhaltlich und zeitlich strukturiert ist, wissenschaftliche Interaktion mit Forschern und anderen Doktoranden ermöglicht und über die eigene Arbeit und möglichst die eigene Disziplin hinaus den wissenschaftlichen Kontext des Faches vermittelt. Schwerpunkte der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der JLU sind, neben zahlreichen Graduiertenkollegs mit ihren nationalen und internationalen Bezügen, das „Gießener Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften“, das in der bundesweiten Hochschullandschaft Vorbildfunktion erhalten hat, sowie ein neu zu gründendes Graduiertenzentrum Lebenswissenschaften.

### **Bologna-Prozess**

Die JLU nimmt die Herausforderungen des Bologna-Prozesses und dessen Konsequenzen für das Lehrangebot und die Forschungsausrichtung an. Bei der Weiterentwicklung des Studienangebotes in Hinblick auf international kompatible Studienabschlüsse wird die Qualitätssicherung der Lehrangebote im Mittelpunkt stehen. Diese Reformen werden zusammen mit der weiteren Ausgestaltung der Graduiertenausbildung zur verstärkten Internationalisierung genutzt.

### **Universität und Gesellschaft**

In Erinnerung an das Wirken Justus Liebigs in der Vermittlung seiner Wissenschaft, der Anwendung und Umsetzung des Wissens seiner Zeit und seiner Erneuerung der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses beteiligt sich die JLU am gesellschaftlichen Diskurs, schafft Angebote zum lebenslangen Lernen und zur wissenschaftlichen Weiterbildung, wirkt in die Region und darüber

hinaus und gestaltet den Transfer ihrer Wissensressourcen in außerwissenschaftliche Felder und vermittelt diese Verantwortung in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

### **Potenziale an der JLU**

Die JLU nutzt ihr besonderes Profil der einmaligen Konstellation der Fächer Medizin, Veterinärmedizin, Agrarwissenschaften, Ernährungswissenschaften, Biologie und Chemie zur lebenswissenschaftlichen Profilbildung. Mit der Medizin und Veterinärmedizin und der damit einhergehenden engen Zusammenarbeit der klinischen und vorklinischen Forschung dieser Fachbereiche mit dem Universitätsklinikum und verwandten Fachbereichen schärft die Universität auch das Profil der Medizin in Mittelhessen.

In vergleichbarer Weise nutzen und erschließen alle Bereiche der JLU die Möglichkeiten der Kooperation innerhalb der Universität und mit außeruniversitären Einrichtungen. Durch die Nähe zur Philipps-Universität Marburg und der Fachhochschule Gießen-Friedberg und den damit vorhandenen Kooperations- und Abstimmungspotenzialen werden Synergieeffekte des Hochschulstandorts Mittelhessen ausgeschöpft.

Grundvoraussetzungen zur Entfaltung dieser und weiterer Potenziale zur Weiterentwicklung und Innovation des Standortes Gießen sieht die JLU in ihrem wissenschaftlichen Personal, ihren administrativ-technischen Mitarbeitern und ihren Studierenden.

### **Unterstützung von Forschung und Lehre**

Die JLU unterstützt Forschung und Lehre durch ein modernes Wissenschaftsmanagement. Durch ein gezieltes Qualitätsmanagement und professionelle Unterstützungsprozesse werden die Voraussetzungen zur effizienten und effektiven Umsetzung der Zielsetzungen der Universität gewährleistet.

### **Optimierung der Ressourcen**

Die JLU setzt sich dafür ein, die infrastrukturellen Voraussetzungen dieser Zielsetzungen zu schaffen und zu erhalten. Der effiziente und effektive Einsatz vorhandener Ressourcen bildet die Grundlage der Umsetzung der übergeordneten strategischen Zielsetzung. j

### **III. ENTWICKLUNGSPLAN DER JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN**

#### **1. Die Leistungsperspektive**

Über das Hessische Hochschulgesetz, die Zielvereinbarung zwischen dem Land und der JLU sowie den Hochschulpakt wurden Anforderungen und zu erbringende Leistungen formuliert, die über die Schärfung des Profils in Forschung und Lehre und deren Abstimmung mit den hessischen Hochschulen, über die Umsetzung des Bologna-Prozesses bis hin zur Förderung des Wissens- und Technologietransfers reichen.

Die JLU sieht die Notwendigkeit der Umsetzung der an sie herangetragenen Zielsetzungen und hat diese in die in der Leistungsperspektive formulierten strategischen Ziele einbezogen.

#### **1.1 Forschungsprofil mit Schwerpunkten in den Kultur- und Lebenswissenschaften**

Das Forschungsprofil der JLU mit Schwerpunkten in den Kultur- und Geisteswissenschaften sowie in den Lebenswissenschaften soll in seiner nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit weiter gestärkt werden. Dies bedeutet, dass die Forschung weiter interdisziplinär ausgerichtet oder disziplinär vernetzt wird, Kooperationspotenziale ausgeschöpft und Forschungsschwerpunkte forciert werden.

Der Notwendigkeit einer interdisziplinären Ausrichtung der Forschung und ihrer Vernetzung wurde an der JLU durch die Einrichtung interdisziplinärer Forschungszentren wie des Interdisziplinären Forschungszentrums für Umweltsicherung (IFZ), des Zentrums für Medien und Interaktivität (ZMI) oder des Zentrums für Philosophie und Grundlagen der Wissenschaft Rechnung getragen. Um die Leistungen und sachgerechte Ausrichtung dieser Zentren zu überprüfen, werden diese kontinuierlich evaluiert. Zukunftsträchtige Forschungsbereiche, die neue Entwicklungen aufgreifen, sollen unter diesen Aspekten besonders gefördert werden. Hierzu gehört auch die Frauen- und Geschlechterforschung.

Die Justus-Liebig-Universität Gießen und die Philipps-Universität Marburg, aber auch die Fachhochschule Gießen-Friedberg, können sich durch ihr jeweiliges Profil ergänzen und zugleich in Wettbewerb treten. Eine gegenseitige Abstimmung im Sinne der Erzeugung positiver Effekte auf das Forschungsprofil sowie Kooperationen im Sinne von gegenseitigen Ergänzungen sind daher sinnvoll und notwendig. Die hochschulübergreifende Kooperation soll in einen „Hochschulvertrag Mittelhessen“ münden und alle wesentlichen hochschulpolitischen Felder umfassen (Lehre und Forschung, Internationalisierung, Wissens- und Technologietransfer).

Die Schaffung profilbildender Schwerpunkte in den Kultur- und Geisteswissenschaften hat neben der Förderung neuer Verbundprojekte zum Ziel, die einzelnen kultur- und geisteswissenschaftlichen Disziplinen in unterschiedlicher Konstellation neu zu verbinden und damit Impulse für Forschung und Lehre zu erzeugen. Dazu soll die Berufungspolitik einen wesentlichen Beitrag leisten.

Das besondere Fächerspektrum der JLU in den Lebenswissenschaften wird genutzt, um Initiativen und bestehende Verbünde im Bereich Biologie, Veterinär- und Humanmedizin sowie Agrar- und Ernährungswissenschaften besonders zu fördern. In diesem Zusammenhang ist der Schwerpunkt Mensch – Ernährung – Umwelt von besonderer Bedeutung. Die JLU hat zur Förderung dieses

profilbildenden Schwerpunktes Mittel aus dem Innovationsbudget des Landes erhalten und wird diese zur Schwerpunktsetzung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit nutzen.

### **1.2 Graduiertenausbildung als Schnittstelle zwischen Forschung und Lehre**

Graduiertenzentren und -kollegs erhalten vor diesem Hintergrund besondere Bedeutung. Diese entstehen aus den disziplinären und interdisziplinären Forschungsfeldern der JLU. Nach den positiven Erfahrungen in der Graduiertenausbildung im Rahmen der DFG-geförderten Graduiertenkollegs und des Gießener Graduiertenzentrums Kulturwissenschaften wird die JLU die strukturierte Doktorandenausbildung besonders fördern. Es ist das Ziel, die Doktorandenausbildung durch Koordination, Strukturierung und effizientere Gestaltung international wettbewerbsfähig zu halten und weiter qualitativ zu verbessern.

Im Schwerpunktbereich der Lebenswissenschaften wird die weitere Entwicklung einer strukturierter Graduiertenausbildung unter Nutzung der vorhandenen Instrumente und Einrichtungen als notwendig angesehen, auch unter dem Aspekt der internationalen Einwerbung von Doktoranden.

### **1.3 Lehrerbildung und Bildungsforschung**

Die Lehrerbildung mit ihrem breiten Angebot in den Lehramtsstudiengängen bedeutet eine besondere Verantwortung der JLU in Lehre und Forschung. Lehramtsstudierende an der JLU können in einer Vielzahl von Studienfächern in sechs Fachbereichen Qualifikationen für sämtliche Schulformen (L1–L5) erlangen. Zu den besonderen Zielen der Universität gehört die Qualitätssicherung der Lehramtsstudiengänge durch eine bessere Koordination, eine klarere Struktur der Lehrerbildung und ein eindeutiges Studienprofil. Die Neukonzeption des Lehrerbildungsgesetzes und ihre Spielräume müssen genutzt werden, um die Lehramtsausbildung auch im Rahmen der durch das Land gesetzten Vorgaben an den Zielen der JLU zu orientieren. Hierbei ist die strategische Handlungsfähigkeit der JLU unter Einbeziehung der Ausbildung und Forschung im Bereich der Bildungswissenschaften von besonderer Bedeutung.

### **1.4 International kompatible und wettbewerbsfähige Studienabschlüsse**

Im Rahmen der Umstellung auf die konsekutiven Studiengänge wird die JLU ein umfassendes Angebot breit angelegter Bachelor-Studiengänge entwickeln, auf denen an ihre Forschungsfelder orientierte Master-Studiengänge aufbauen. In Lehre und Studium wird die JLU den Bologna-Prozess umsetzen in Hinblick auf das damit verbundene Ziel der Errichtung eines „europäischen Hochschulraumes“. Hierbei muss den Erfordernissen des Lehrerbildungsgesetzes bei der entsprechenden Konzeption Rechnung getragen werden, um die Kompatibilität zwischen den BA/MA-Programmen und der Lehrerbildung gewährleisten zu können.

Die Einrichtung von fachlich breiten und wettbewerbsfähigen BA-Programmen wird an der JLU vor diesem Hintergrund von Bedeutung sein. Die Struktur der Studiengänge und des Personals wird sich auch in Hinblick auf die höheren Anforderungen an die Betreuungsleistung ändern.

Die JLU wird die Master-Programme auf ihre Forschungsfelder ausrichten. Damit setzt sich die JLU auch zum Ziel, die Anzahl der Abschlüsse von Bildungsausländerinnen und Bildungsausländern in MA-Programmen zu erhöhen.

Durch die Senatskommission Modularisierung wird zur besseren Koordinierung und Vereinheitlichung eine „Allgemeine Prüfungsordnung“ erarbeitet. Hiermit wird den Fachbereichen die Möglichkeit gegeben, eine konkrete Studiengangsplanung ihrer BA/MA-Programme mit entsprechenden Studien- und Prüfungsordnungen zu erstellen.

## **2. Die Anspruchsgruppenperspektive**

Universitäten als öffentliche Einrichtungen sind gegenüber der Gesellschaft, der Politik, dem Arbeitsmarkt und der eigenen Region verpflichtet und somit entsprechenden Erwartungen ausgesetzt. Die JLU ist sich dieser Verantwortung bewusst und hat sich dementsprechend die nachstehenden strategischen Ziele gesetzt.

### **2.1 Berufsfähige und chancenreiche Absolventen auf dem Arbeitsmarkt**

Die JLU orientiert sich an den Anforderungen der Arbeitsmärkte. Die Vermittlung von fachlichem Wissen und über die Einzeldisziplin hinausgehende Kompetenzen, die die Berufsbefähigung und die Chancen der Absolventinnen und Absolventen begründen, ist ein maßgebendes Ziel der Ausbildung an der JLU.

Mit dem Ziel, berufsfeldorientierte Curricula zu entwickeln (vgl. 4.2), soll den Anforderungen der Arbeitswelt Rechnung getragen werden. Dieses Ziel darf jedoch nicht verstanden werden im Sinne einer reinen Orientierung auf wirtschaftliche Erfordernisse, sondern bedeutet die Verbindung wissenschaftlicher und berufsbefähigender Ausbildung. Grundlagenforschung, anwendungsbezogene Forschung und Methodenausbildung müssen in der Lehre ausbalanciert sein.

### **2.2 Anerkannter Partner in Wirtschaft und Gesellschaft**

Der Technologie- und Wissenstransfer ist charakterisiert durch die Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft. In diesem Sinne wird Wissen und Technologie zu einem Gut, das unter anderem von Hochschulen angeboten wird und von Wirtschaft und Gesellschaft nachgefragt wird. Unter Wissenstransfer wird auch allgemeiner das Wirken in die Gesellschaft und ihre Institutionen verstanden, wobei die Universität sich als Impulsgeber und kritische Stimme im gesellschaftlichen Diskurs versteht. Wesentliche Instrumente des Wissenstransfers sind bereits das Transferzentrum und die TransMit als gemeinsame Einrichtung der mittelhessischen Hochschulen.

Die Universitäten stehen im Bereich der anwendungsorientierten Forschung im Wettbewerb mit den Fachhochschulen und weiteren Institutionen wie bspw. den Fraunhofer-Instituten. Um sich in diesem Wettbewerb bestmöglich zu positionieren, wird die JLU eine Wettbewerbsanalyse durchführen.

Die Vermittlung von Ergebnissen grundlagenorientierter Forschung in die Öffentlichkeit ist eine Verantwortung der Universität und ein maßgebliches Element des Wissenstransfers. Durch ihre kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und insbesondere im Rahmen der 400-Jahrfeier wird die JLU diesem Ziel Rechnung tragen.

Die Kommunikation mit der regionalen und überregionalen Öffentlichkeit soll die Sichtbarkeit der Universität Gießen erhöhen. Dies wird zum Beispiel im Rahmen der Publikationen der JLU, durch

Vortragsreihen, durch die Arbeit des Zentrums für Medien und Interaktivität (ZMI) und durch das Wiederaufgreifen der Kindervorlesungen auf zentraler Ebene betrieben. Unterstützt wird diese Zielsetzung durch die Förderung einer Begegnungskultur, die auch international die Leistungen der JLU vermitteln soll.

Die Fachbereiche beteiligen sich am Prozess des Wissenstransfers beispielsweise durch die Organisation von Praktikerseminaren, durch die Veranstaltung von Fachtagen, durch die Initiierung von Studienprogrammen für Senioren oder durch die Einrichtung von Schülerlaboren.

### **2.3 Hochschulstandort Gießen**

Die Bewerbung für ein Studium an der JLU und die Gewinnung von hervorragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind abhängig von der Attraktivität der Universität und der Stadt. Die aktive Vermarktung von Studienplätzen wird mit der perspektivischen Aufhebung der Zentralen Vergabestelle (ZVS) besonderen Stellenwert für die Hochschulen erhalten. Das Image von Universität und Stadt Gießen muss mit dem Ziel verbessert werden, die Attraktivität des Standorts Gießen zu stärken. Die Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit ist auch unter dem Aspekt des Wettbewerbs um Studierende ein wichtiges Ziel. Der Webauftritt der JLU wird dementsprechend erneuert und die vorhandenen Publikationsinstrumente werden überprüft, um die Vermittlung zielgruppenorientierter Informationen (insbesondere für Schüler) zu optimieren. Erfolge und Leistungen der JLU werden durch eine verstärkte und proaktive Öffentlichkeitsarbeit vermittelt werden. Die Internationalisierung wird auch unter dem Gesichtspunkt der Attraktivität der JLU für Studierende hierbei einbezogen.

## **3. Die Potenzialperspektive**

Personelle und infrastrukturelle Potenziale in Wissenschaft und Verwaltung sind die Voraussetzung, um Ziele umzusetzen und hohe Leistungen zu erzielen. Daher werden im Rahmen der Potenzialperspektive strategische Ziele formuliert unter der Fragestellung, wie die personellen und materiellen Ressourcen und Fähigkeiten verbessert werden können, um die Leistungen zu erhöhen.

### **3.1 Interaktives und international ausgerichtetes wissenschaftliches Personal**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JLU sind bereit zur disziplinären wie interdisziplinären Kooperation, zur Zusammenarbeit mit universitären und außeruniversitären Einrichtungen und zur internationalen Ausrichtung.

Die JLU wird ihre Austausch- und Kooperationsprogramme für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sichern und ausweiten sowie neue Potenziale der Vernetzung erschließen. Unter anderem soll, auch im Rahmen der weiteren Internationalisierung, durch eine Verbesserung der Information von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Anzahl der Anträge für Humboldt-Stipendien an der JLU und die Anzahl der DAAD-Kooperationen erhöht werden.

Die Gewinnung von international ausgerichtetem Bewerberinnen und Bewerbern ist im Sinne des nationalen und internationalen Wettbewerbs in Forschung und Lehre ein notwendiges Ziel. Die Berufungspolitik der JLU wird sich stärker auf die internationale Ausrichtung der Bewerberin und des Bewerbers ausrichten.

In den letzten Jahren wurden Erfolge insbesondere bei der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses erzielt. Die JLU ist sich ihres gesetzlichen Auftrages und ihrer Verantwortung zur Förderung von Frauen bewusst und setzt sich das Ziel, die Attraktivität der wissenschaftlichen Laufbahn für Frauen zu erhöhen. Die JLU wird dafür Sorge tragen, dass Karrierehemmnisse durch eine bessere und flexiblere Abstimmung von beruflichen und familiären Anforderungen überwunden werden und für Frauen und Männer die wissenschaftliche Qualifikation und Karriere vereinbar ist mit der Familie. Das administrativ-technische Personal und der wissenschaftliche Nachwuchs sind in dieser Zielsetzung inbegriffen.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler benötigen auch Qualifizierungen für Führungsaufgaben und Teamfähigkeit, für die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung sowie Organisationsfähigkeit und Informationsmanagement. Daher wird die JLU ihre Schulungsangebote zum Erwerb der erforderlichen Qualifikationen ausbauen und Informationen über extern angebotene Weiterbildungen zur Verfügung stellen. Dies wird auch in der hochschuldidaktischen Weiterbildung berücksichtigt.

### **3.2 Motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter in allen Servicebereichen**

Die JLU hat motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Servicebereichen. Diese umfassen das technisch-administrative Personal auf allen Ebenen der Universität.

Durch die Anforderungen des Landes gegenüber der Universität im Rahmen der Neuen Verwaltungssteuerung innerhalb der Servicebereiche müssen die Leistungsfähigkeit und die Potenziale des Personals erhöht werden. Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhält dadurch zentrale Bedeutung. Das zentrale Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprojekt wird Angebote für die Fortbildung des technisch-administrativen Personals entwickeln. Es ist das Ziel, das Führungspotenzial zu verbessern und zugleich die fachliche Weiterbildung in den jeweiligen Bereichen sicherzustellen. Über eine gezielte dezentrale Personalentwicklung sollen auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachbereiche Schulungen und Fortbildungen angeboten werden. Die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu stärken ist vor allem Aufgabe und Zielsetzung der Führungskräfte der JLU. Diese müssen allen die Ziele der JLU und den zu leistenden Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters vermitteln und im Rahmen des Möglichen Anreize setzen. Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gefördert, wenn sie Verantwortung gegenüber der Universität entwickeln. „Corporate Identity“ im wechselseitigen Bezug von Gemeinschaftsgeist und „Unternehmenskultur“ muss entwickelt werden, um Aufgaben im Team zu bewältigen. Daher werden die Universität und ihre Fachbereiche Maßnahmen initiieren, die dies fördern.

### **3.3 Informierte und engagierte Studierende**

Die JLU will Studierende an sich binden, die gut informiert, vorbereitet und motiviert ihr Studium beginnen und betreiben. Eigenengagement und die Fähigkeit zum strukturierten Studium sind weitere Anforderungen. Die JLU stellt sich ihrer Verantwortung, die Studierenden zur kritischen Reflexion und zum verantwortlichen Handeln im demokratischen und sozialen Rechtsstaat zu befähigen. Gerade deshalb fördert die Universität auch weiterhin die Zusammenarbeit mit der studentischen Selbstverwaltung und nutzt dabei die bewährte Struktur der studentischen Vertretung.

Ein höherer Anteil der Studierenden soll aus dem Ausland angeworben sowie den Studierenden der JLU die Möglichkeit gegeben werden, Auslandserfahrungen im Rahmen ihres Studiums zu sammeln. Die JLU wird die vorhandenen Möglichkeiten der Studierendenauswahl nutzen und weiterentwickeln.

Die Verbesserung der Kommunikation mit Studienbewerberinnen und Studienbewerbern auch unter dem Aspekt des Wettbewerbs um Studierende im Rahmen der Umstellung auf die konsekutiven Studiengänge ist eines der Ziele der JLU. Hierunter ist nicht nur die Darstellung des eigenen Studienangebots, sondern auch die Verdeutlichung der Lehrinhalte und der Zielsetzung des Studiums über die Weiterentwicklung der Angebote der zentralen und dezentralen Studienberatung zu verstehen.

Die JLU wird die Internationalisierung von Lehre und Forschung auch durch die Erhöhung der Anzahl an Programmstudierenden (z. B. Sokrates, Erasmus), an Abschlüssen von Bildungsausländerinnen und Bildungsausländern und wechselseitigen Auslandsaufenthalten verstärken. Die Studienbedingungen für diese Gruppen verlangen besondere Aufmerksamkeit. Die Entwicklung von zumindest zum Teil englischsprachigen Masterprogrammen ist eine wesentliche Bedingung für die Attraktivität der JLU und bei gezieltem Auslandsmarketing auch für die Studienentscheidung von Bildungsausländern für die JLU. „Betreuungspakete“ zur fachlichen und sprachlichen Integration und permanente fachliche Begleitung können den erfolgreichen Studienabschluss fördern. Erfolgreiche Gießener Alumni werben international für die JLU, wenn sie durch geeignete Maßnahmen mit der JLU verbunden bleiben. Internationale Kooperationshochschulen, deren wissenschaftliches Potenzial der JLU angemessen ist, tragen verstärkt zum Austausch von Programmstudierenden bei, wenn Fach- und Sprachmodule langfristig plan- und wählbar sind. Damit wird im Gegenzug ein Anstieg von integrierten und anrechenbaren Auslandsstudienaufenthalten Gießener Studierender möglich.

### **3.4 Zeitgemäße und flexible Infrastruktur**

Eine zeitgemäße und flexible Infrastruktur wird durch die Steuerung von Ressourcen und ihren effizienten Einsatz ermöglicht werden. Hierzu zählt die Modernisierung der Lehrveranstaltungsräume ebenso wie der Ausbau der Datennetze. Die Modernisierung und der Erhalt der Infrastruktur, insbesondere der baulichen Anlagen und Einrichtungen, erfordern finanzielle Spielräume, die durch Kostenreduktion und den effizienten Einsatz vorhandener Ressourcen erbracht werden müssen. Durch die Einrichtung eines Facility-Managements, verstanden als ein Bündel von Maßnahmen wie Energiekostenmanagement, Raummanagement und effiziente Bewirtschaftung der Außenanlagen, wird diesen Ansprüchen Rechnung getragen.

Raumressourcen sind Voraussetzung für Forschung und Lehre. Die Flexibilisierung und Optimierung der Raumnutzung erfordert insbesondere die Raumvergabe übergreifend zu organisieren. Langfristig soll den Fachbereichen ein Raumbudget zugewiesen werden, mit dem Raumressourcen durch die Fachbereiche „angemietet“ werden, um die wirtschaftliche Nutzung zu fördern.

Die JLU strebt in der baulichen Entwicklungsplanung in Zusammenarbeit mit dem Land neben notwendigen Neubauten und erforderlichen Sanierungen eine weitere Konsolidierung der Campusflächen und eine Erweiterung der für Drittmittelprojekte verfügbaren Flächen an. Hierzu wurden bereits Konzeptionen erarbeitet, die es gilt umzusetzen. Im Rahmen der Zielvereinbarung zwischen

dem HMWK und der JLU wurden Baumaßnahmen festgeschrieben, die der Arrondierung der Standorte dienen. Daher wird die JLU das in ihren Möglichkeiten stehende unternehmen, um die Planungen und die bereits zugesagten Investitionsmittel des Landes einzufordern.

#### **4. Die Prozessperspektive**

Die JLU implementiert im Zuge der landesweiten Reform die Instrumente der neuen Verwaltungssteuerung und richtet sie auf die Bedürfnisse der JLU aus. Dies bedeutet, dass neben den erforderlichen Kompetenzen auf allen Ebenen der JLU auch Prozesse zum Tragen kommen, die die neuen Aufgaben und die Leistungseffizienz der JLU unterstützen, steuern, entwickeln und deren Qualität sichern und bereits vorhandene Instrumente funktional ausbauen. Unter diesen Aspekten werden an der JLU die nachstehenden strategischen Ziele verfolgt.

##### **4.1 Zielorientierte Steuerungsprozesse eines modernen Wissenschaftsmanagements**

Ein modernes Wissenschaftsmanagement erhält unter dem Aspekt der leistungsorientierten Mittelvergabe und der damit verbundenen Prämierung akademischer Leistungen besondere Bedeutung. Das Wissenschaftsmanagement umfasst sämtliche Bereiche der Universität und setzt die Strategiefähigkeit der Beteiligten voraus.

Die „Strategiefähigkeit der Fachbereiche“ soll durch die weitere Professionalisierung der Dekanate ausgebaut werden. Diese Professionalisierung muss den im Hessischen Hochschulgesetz, den Zielvereinbarungen und dem Hochschulpakt verankerten höheren Steuerungsanforderungen an die Fachbereiche Rechnung tragen und die Dekanate in die Lage versetzen, ihre Entscheidungskompetenzen wahrnehmen zu können. Mit einer ausgewogenen Strukturplanung werden die Eckpunkte der Strategie eines Fachbereichs festgesetzt. Sie bilden die Basis für Entscheidungen bezüglich der Ressourcenallokation in Lehre, Forschung und Dienstleistungsbereich.

Die Strategiefähigkeit der zentralen Ebene der Universität ist auch abhängig von den Vorgaben, Vereinbarungen und gesetzlichen Regelungen des Landes. Das Land muss die Strategiefähigkeit der Universitäten sicherstellen und erweitern. Nur so ist die Universität in der Lage, auf neue inhaltliche und finanzielle Anforderungen angemessen und schnell zu reagieren. Jenseits dieses durch die JLU nicht allein zu gestaltenden Sachverhaltes werden mit der Erstellung und der kontinuierlichen Fortschreibung eines ausgewogenen Entwicklungsplans die Eckpunkte der Strategie der Universität festgesetzt. Sie bilden die Basis für Entscheidungen bezüglich der Ressourcenallokation in Lehre, Forschung und Dienstleistungsbereich sowie der inhaltlichen Ausrichtung der JLU. Ein entscheidungsorientiertes Berichtswesen wird die Strategiefähigkeit zentral und dezentral stärken

Die Flexibilisierung der Zuweisung von Personal- und Sachressourcen ist ein notwendiges Mittel, um auf aktuelle Situationen kurzfristig reagieren und negative Konsequenzen durch gezielte Steuerung vermeiden zu können. So ist zum Beispiel im Rahmen der Einführung der konsekutiven Studiengänge verstärkt mit einer Überlast in der Lehre zu rechnen. Um hier kurzfristig reagieren zu können, sollen Dekanatsreserven und Raumbudgets vorgehalten werden.

Die Einrichtung zentraler Reserven bei sonstiger Dezentralisierung der Ressourcen wird die Steuerungsfähigkeit des Präsidiums ebenso wie die der Dekanate und der Institute erhöhen.

#### **4.2 Etablierte Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprozesse in Studium und Lehre**

Mit der Einführung der konsekutiven Studienprogramme und der Reform der Lehrerbildung werden Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprozesse notwendig, die neue Strukturen und Inhalte kontinuierlich überprüfen. Entsprechend der Aufgabenstellung der Hochschulen gemäß Hochschulrahmengesetz bereitet die JLU auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder die Fähigkeit der künstlerischen Gestaltung erfordern.

Mit der Einführung der konsekutiven Studiengänge sind die Hochschulen mit neuen Anforderungen auch bezüglich der Weiterentwicklung des Studienangebots konfrontiert. So wird der BA-Abschluss ein berufsbefähigender Abschluss sein, der so genannte „soft-skills“ und Schlüsselqualifikationen erfordert. Unter Berücksichtigung der Empfehlung des Wissenschaftsrats, 10–15 % Schlüsselkompetenzen in den Curricula zu vermitteln, müssen fachliche Kompetenzen durch kommunikative Kompetenzen sowie Anwendungs- und Managementkompetenzen ergänzt werden. Die JLU wird diese Qualifikationen definieren und als verpflichtende Bestandteile in das Studium integrieren. Es ist das Ziel, die Berufsbefähigung von Absolventinnen und Absolventen auf dem jeweiligen Abschlussniveau BA/MA herzustellen und erfahrungsbezogen kontinuierlich zu erhöhen.

Neben der Weiterentwicklung des Studienangebots muss die Qualität von Studium und Lehre gesichert werden. Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der Lehre und des Betreuungsangebots auf der Grundlage von Evaluationen und einer ausgeglichenen Lehrauslastung der Fächer. Durch die Weiterentwicklung des Mentoringsystems wird die Betreuung der Studierenden verbessert. Die Lehr- und Studienberichte sollen die Möglichkeit eröffnen, zielgerichtete Maßnahmen zu initiieren. Dies betrifft insbesondere die Auswertung von Erfahrungen bei der Einführung der international kompatiblen Studienangebote. Bei der Fremdevaluation der Lehre wird die JLU weiterhin vom länderübergreifenden Evaluationsnetzwerk Wissenschaften (ENWISS) Gebrauch machen, dem die JLU als Gründungsmitglied angehört. Intern wird die Lehre kontinuierlich evaluiert, um den Studierenden die Möglichkeit der Rückmeldung an Lehrende zu geben.

#### **4.3 Professionelle Unterstützungsprozesse durch zentrale und dezentrale Serviceeinrichtungen**

Professionelle Unterstützungsprozesse erhalten durch neue Anforderungen an die administrativen Bereiche der JLU einen hohen Stellenwert. Daher müssen die zentralen und dezentralen Serviceeinrichtungen der JLU optimiert sowie der Informationsfluss und in diesem Zusammenhang die Kommunikation und Intranetfunktionalität innerhalb der JLU gewährleistet und ausgeweitet werden.

So werden durch externe Evaluationen und Beratungen die Professionalität und Effizienz der zentralen und dezentralen Serviceeinrichtungen erhöht. Zu nennen sind hier neben der zentralen Universitätsverwaltung das Zentrum für interdisziplinäre Lehraufgaben ebenso wie das Hochschulrezentrum, die Universitätsbibliothek und die Zentrale Biotechnische Betriebseinheit.

Der Ausbau der Intranetfunktionalität geht einher mit der Optimierung der Prüfungs- und Studierendenverwaltung, die durch zentrale und dezentrale Serviceeinrichtungen geleistet wird. Zum besseren Umgang mit dem Intranet werden Fortbildungen angeboten.

Es ist das Ziel, durch eine verbesserte Struktur der Information und Kommunikation eine Verbindung der vorhandenen Kompetenzen in allen Bereichen der JLU zu ermöglichen. Daher werden klare Informations-Workflows definiert, die den Informationsfluss gewährleisten und die Kommuni-

kation zwischen den Mitgliedern der JLU unterstützen. Die Definition der Informations-Workflows wird hier nicht als ausschließliche Aufgabe der zentralen Universitätsverwaltung gesehen, sondern liegt auch im Aufgabenbereich der Fachbereiche. Der Informationsfluss soll ebenfalls durch die Intensivierung vorhandener medialer Möglichkeiten verbessert werden.

## **5. Die Finanzperspektive**

Abhängig von der Mittelvergabe\* des Landes gibt es definierte Leistungsbereiche, die durch die Hochschulen beeinflussbar sind und die zu steigenden Einnahmen führen können. Jedoch können die Hochschulen aufgrund verschiedener Einflüsse mit einer schwankenden Finanzierung konfrontiert sein, die es auszubalancieren gilt.

Die Finanzperspektive enthält Ziele, die auf eine Stärkung der Ressourcen der JLU gerichtet sind und damit der Verwirklichung der Zielsetzungen in den anderen Bereichen dienen.

### **5.1 Steigerung der laufenden Einnahmen um einen Prozentsatz, der die zu erwartenden Inflationsraten und Tarifsteigerungen abdeckt**

Das Haushaltsbudget der JLU ist belastet durch die vom Land zugewiesene Finanzierung der Tarifsteigerungen und durch die Nicht-Berücksichtigung der Inflationsraten. Diese Finanzierungslücken müssen, ohne dass die Aufgaben der Hochschule beeinträchtigt werden, geschlossen werden. Die Steigerung der laufenden Einnahmen soll über die Erhöhung des Anteils der JLU am Landeshochschulbudget, in dem die im Rahmen der LMZ beeinflussbaren und durch das HMWK gesetzten Leistungsparameter gezielt genutzt werden, und über die Erschließung alternativer Einnahmequellen wie Mieten, Einnahmen aus Weiterbildung, Patenten und Forschungstransfer sowie die verstärkte Einwerbung von Spenden und Stiftungen realisiert werden.

### **5.2 An die Entwicklung der Einnahmen angepasste Ausgabenentwicklung, unter Verbesserung der Allokationseffizienz**

Einnahmen- und Ausgabenentwicklung müssen einander angepasst werden, damit die Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes in den verschiedenen Bereichen der JLU gewährleistet und optimiert wird. Im Bereich Studium und Lehre zieht dies neben dem effizienten Einsatz verfügbarer Ressourcen auch die Änderung der Ausrichtung oder gegebenenfalls die Schließung eines Studienangebots zu Gunsten anderer nach sich, wenn eine angemessene Ausstattung zur Gewährleistung

---

\* Die Hessischen Universitäten erhalten gegenwärtig ihre Landeszuschüsse über die so genannte leistungsorientierte Mittelzuweisung (LMZ). 80 % des Hochschulbudgets wird als Grundbudget über die Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit unter Berücksichtigung von Clusterpreisen Fächerclustern zugeteilt. Weitere 15 % erhalten die Hochschulen über das Erfolgsbudget. Das diskretionäre Innovationsbudget und die Mittel für Sondertatbestände bilden weitere 5 % des Budgets einer Hochschule.

der Qualität der Lehre und zur Wettbewerbsfähigkeit im regionalen und überregionalen Kontext mit zu hohen Kosten verbunden ist. Der Ressourceneinsatz wird ebenfalls an die Anzahl der Studierenden angepasst werden. So wird eine Auslastung angestrebt, bei der die Zahl der Studierenden in einem angemessenen Verhältnis zum vorhandenen Personal steht und ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage im Bereich der Lehre und des Studiums gewährleistet wird. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Ressourcen zu Gunsten derjenigen Studiengänge eingesetzt werden, in denen die Anzahl der Studierenden sehr hoch ist und die Ausstattung zu akzeptablen Kosten verbessert werden kann. In diesem Zusammenhang werden bei einer sehr hohen Lehrauslastung langfristig die lehrbezogenen Anteile bei der Personalausstattung erhöht. Die Einrichtung eines Personalpools des Dekanats wird im Rahmen eines Pilotprojekts in Hinsicht auf das zu erwartende Steuerungspotenzial bei Lehrgängen erprobt, zum Beispiel über Bereitstellung von Hilfskräften (vgl. 4.1).

Die Antragsstellung für Mittel aus dem Innovationsbudget des Landes im Rahmen der leistungsorientierten Mittelzuweisung wird sich auf die Verbundforschung und die Förderung von Forschungsbereichen, die an diesen beteiligt sind, konzentrieren mit dem Ziel der Erhöhung der Drittmittelfähigkeit, insbesondere in Hinblick auf SFBs und vergleichbare Einrichtungen.

Neben den finanziellen Implikationen wird diese Ausrichtung ebenfalls inhaltliche Aspekte haben, die zur Schärfung des Forschungsprofils führen. Der Ressourceneinsatz im Bereich Forschung wird sich auf die Forschungsschwerpunkte konzentrieren, die diesem Profil entsprechen. Hierbei muss jedoch genügend Spielraum für die Förderung viel versprechender Initiativen und Innovationen aus der Universität verbleiben. Personal und Sachressourcen im Bereich Forschung sollen zuvörderst zu Gunsten von Verbundforschungsprojekten auch im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen eingesetzt werden, da für deren Beantragung und Durchführung Arbeitskapazitäten erforderlich sind.

Die Ressourcenallokation im Bereich Dienstleistungen (Raumkapazitäten, Personal- und Sachmittel) wird verbessert, so dass Einsparpotenziale realisiert werden. Es werden Projektgruppen gebildet, um Reformen im Bereich der Verwaltungsdienstleistungen anzustoßen. Die optimierten Verfahrensabläufe werden nach einer Probephase in allen Bereichen der Universität implementiert. In der Reform der wissenschaftlichen Werkstätten wird Optimierungsbedarf gesehen, um die Raumauslastung zu verbessern und Einsparpotenziale der Personal- und Energiemittel auszuschöpfen. Weitere Ressourcen werden durch die Neukonzeption des Beschaffungswesens gebündelt sowie Maßnahmen zur Einsparung und gegebenenfalls zur Erhöhung der Einnahmen geprüft.

### **5.3 Verbesserung der Drittmittelwerbung im Verhältnis zu anderen Universitäten**

Im Rahmen der LMZ ist die Einwerbung von Drittmitteln ein Parameter des Erfolg budgets, der durch gezielte Förderung beeinflussbar ist. Auch sind im Rahmen nationaler Rankings Drittmittel für die Bemessung des Erfolges einer Hochschule in der Forschung ein ausschlaggebendes Kriterium. Daher ist die Erhöhung der Anzahl von Anträgen zur Einwerbung von Drittmitteln und deren gute Qualität ein Ziel der JLU. Um diese Entwicklung gezielt zu fördern, werden an der JLU bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen Ziele zur Einwerbung von Drittmitteln für bestimmte Forschungsprojekte vereinbart und im Rahmen der Berichterstattung der Professur nach fünf Jahren evaluiert werden.

Im Bereich der Verbundforschung, die ebenfalls Bedeutung für die Graduiertenausbildung hat, sind an der JLU Potenziale zu verzeichnen, die durch gezielte Vernetzung verschiedener Forschungsschwerpunkte in den einzelnen Fachbereichen gefördert werden. Hierfür müssen zentral und dezentral Anreize und Strukturen geschaffen werden, beispielsweise über Zielvereinbarungen und Ausstattungsentscheidungen oder im Rahmen der fachbereichsinternen leistungsbezogenen Mittelzuweisung. Darüber hinaus muss die Kommunikation zwischen den Bereichen mit dem Ziel gefördert werden, die Bündelung von vorhandenen und noch nicht ausgeschöpften Kompetenzen der Professuren zu begünstigen. Hierbei sollen gezielt auch Fächer einbezogen werden, die derzeit wenig Anteil an der Verbundforschung haben.

## 1. Die Leistungsperspektive

1.1 Forschungsprofil mit Schwerpunkten in den Kultur- und Lebenswissenschaften	Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>		
Evaluation der interdisziplinären Zentren	Präsidium	Evaluationen im Jahr 2004: IFZ, ZiL, ZMI
Hochschulvertrag Mittelhessen im Rahmen eines gemeinsamen Projekts mit der Philipps-Universität Marburg und der FH Gießen-Friedberg	Präsidium	Voraussichtlicher Abschluss: Sommer 2004
Förderung der Beantragung und Durchführung neuer Forschergruppen/Verbundforschungsprojekten/Sonderforschungsbereiche insbesondere mit der Fächerkombination Biologie, Veterinärmedizin und Medizin, im Bereich M – E – U, und der Kontinuität in den Geisteswissenschaften	Präsidium, Fachbereiche	Arbeitsgruppe M – E – U
<b>Maßnahmen</b>		
Gezielte Berufungspolitik in den Kultur- und Geisteswissenschaften	Fachbereiche, Präsidium, Berufungskommission	Wird bereits in Teilen praktiziert
Beantragung von Mitteln aus dem Innovationsbudget des Landes für den Bereich Lebenswissenschaften	Präsidium, Fachbereiche	Erster Antrag durch das Land bereits bewilligt
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>		
Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen zur Verbindung von Forschungsschwerpunkten mit einem der interdisziplinären Zentren beziehungsweise zur Wahrung der kontinuierlichen Mitarbeit	Fachbereiche	Zum Teil bereits in den Zielvereinbarungen verankert
Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen zur Vernetzung mit Marburg im disziplinären und interdisziplinären Kontext und Fortführung bestehender Kooperationen	Fachbereiche	Zum Teil bereits in den Zielvereinbarungen verankert
1.2 Graduiertenausbildung als Schnittstelle zwischen Forschung und Lehre	Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>		
Einrichtung eines Graduiertenzentrums Lebenswissenschaften	Präsidium, Fachbereiche	Neu zu initiieren
Internationalisierung der Graduiertenausbildung	AG Internationalisierung	Ist weiterzuentwickeln
<b>Maßnahmen</b>		
Bewerbungen um internationale Graduiertenprogramme	Fachbereiche	Zum Teil bereits durchgeführt
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>		
Zielsetzung und Anreizsetzung zur Einrichtung von Graduiertenkollegs	Fachbereiche	Zum Teil bereits verankert

1.3 Lehrerbildung und Bildungsforschung		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
Gestaltung der Lehrerbildung vor dem Hintergrund der Neukonzeption des Lehrerbildungsgesetzes	Gemeinsame Kommission Lehrerausbildung (GKL)	Wird bearbeitet	
<b>Maßnahmen</b>			
Maßnahmen zur Verbesserung der Koordination und Struktur der Lehramtsausbildung	Fachbereiche, GKL	Wird im Zusammenarbeit mit Neukonzeption bearbeitet	
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>			
Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen im Bereich der Bildungsforschung	Fachbereiche	Muss neu in die entsprechenden Zielvereinbarungen integriert werden.	
1.4 International kompatible Studienabschlüsse		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
Einrichtung von Hochdeputatsstellen	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet	
Internationalisierung von MA-Studiengängen	AG Internationalisierung	Neu zu initiieren	
Entwicklung einer Allgemeinen Prüfungsordnung für BA/MA-Studiengänge	Senatskommission (SK) Modularisierung u. gestufte Studiengänge	Wird bearbeitet	
<b>Maßnahmen</b>			
Erstellung von Prüfungs- und Studienordnungen	Fachbereiche	Wird zum Teil bearbeitet	
Planung und Integration der BA/MA-Programme in die Strukturpläne	Fachbereiche	Wird zum Teil bearbeitet	

## 2. Die Anspruchsgruppenperspektive

2.1 Berufsfähige und chancenreiche Absolventen auf dem Arbeitsmarkt		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
Arbeitsmarktorientierung durch nationale und internationale Marktbeobachtung	Präsidium, Fachbereiche	Zu initiieren	
Absolventenverbleibsstudie	Präsidium, Fachbereiche	Zu initiieren	
<b>Maßnahmen</b>			
Lehraufträge an Praktiker	Fachbereiche	Wird bereits in Teilen praktiziert	

2.2 Anerkannter Partner in Wirtschaft und Gesellschaft		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
	Wettbewerbsanalyse im Bereich der anwendungsorientierten Forschung	Präsidium	Zu initiieren
	Wissenstransfer im Rahmen der 400-Jahrfeier	Präsidium, Fachbereiche	In Vorbereitung
	Zentrales Veranstaltungsmanagement im Rahmen des Wissenstransfers	Präsidium	Zu initiieren
	Förderung einer internationalen Begegnungskultur	AG Internationalisierung	Zu initiieren
	Erweiterung des Weiterbildungsangebots für Partner in Wirtschaft und Gesellschaft	Präsidium, Fachbereiche	Zu initiieren
<b>Maßnahmen</b>			
	Organisation von Veranstaltungen im Rahmen des Wissenstransfers	Fachbereiche	Wird bereits in Teilen praktiziert
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>			
	Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen zur Vermittlung von Ergebnissen grundlagenorientierter Forschung in die Öffentlichkeit	Fachbereiche	Zum Teil bereits in den Zielvereinbarungen verankert
2.3 Hochschulstandort Gießen		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
	Marketingprojekt zur Verbesserung des Images von Universität und Stadt	Präsidium	Zu initiieren
	Optimierung der Öffentlichkeitsarbeit	Präsidium	Zu initiieren
<b>Maßnahmen</b>			
	Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit	Fachbereiche	Zu initiieren
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>			
	Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen zur Verbesserung der nationalen und internationalen Öffentlichkeitsarbeit	Fachbereiche	Zum Teil bereits in den Zielvereinbarungen verankert

### 3. Die Potenzialperspektive

3.1 International ausgerichtetes Personal für Forschung und Lehre, mit der Bereitschaft zur Vernetzung		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
	Verbesserung der Information im internationalen Kontext	AG Internationalisierung	Neu zu initiieren
	Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit in der Wissenschaft und Familie	Präsidium, Frauenbeauftragte	Wird bearbeitet
	Projekte zum Ausbau von Schulungen, Fort- und Weiterbildungen	Präsidium	Neu zu initiieren

<b>Maßnahmen</b>		
Kriterium der internationalen Ausrichtung in der Berufungspolitik berücksichtigen	Fachbereiche, Berufungskommissionen	Wird zum Teil bereits berücksichtigt
Bereitstellung entsprechender Angebote in der hochschuldidaktischen Weiterbildung	Hochschuldidaktische Weiterbildung	Neu zu initiieren
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>		
Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Information von Wissenschaftlern über die Möglichkeiten und Potenziale von Austausch- und Kooperationsprogrammen	Fachbereiche	Neu in die Zielvereinbarungen zu verankern
<b>3.2 Motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter in allen Servicebereichen</b>	<b>Verantwortung bei:</b>	<b>Verfahrensstand</b>
<b>Strategische Projekte</b>		
Zentrales Personal- und Qualifizierungsprojekt	Präsidium	Neu zu initiieren
Projekt zum Ausbau von Schulungen, Fort- und Weiterbildungen	Präsidium	Neu zu initiieren
<b>Maßnahmen</b>		
Dezentrale Personallenkung	Fachbereiche	Wird zum Teil bereits berücksichtigt
Förderung der „Corporate Identity“	Fachbereiche	Neu zu initiieren
<b>3.3 Informierte und engagierte Studierende</b>	<b>Verantwortung bei:</b>	<b>Verfahrensstand</b>
<b>Strategische Projekte</b>		
Mentoring	Fachbereiche, Studienberatung	Wurde in Teilen bereits eingeführt, ist weiterzuentwickeln
Ausbau des Informationsangebots für Studienbewerber	Studienberatung	Weiterzuentwickeln
Analyse von Engagement-Hindernissen	Präsidium	Neu zu initiieren
Erstellung eines internationalen Informationspakets	AG Internationalisierung, Präsidium, Fachbereiche	Neu zu initiieren
<b>Maßnahmen</b>		
Brückenangebote für Studienanfänger	Fachbereiche	Zum Teil bereits praktiziert
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>		
Zielsetzung und Initiierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Information von Studienbewerbern z.B. die Verbesserung des Web-Auftritts	Fachbereiche	Zum Teil bereits verankert

3.4 Zeitgemäße und flexible Infrastruktur		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
	Ausbau und Weiterentwicklung des Facility-Managements	Präsidium	Wird bearbeitet
	Modernisierung der Infrastruktur	Präsidium	Wird bearbeitet
	Zentrales Veranstaltungsmanagement	Präsidium	Neu zu initiieren
	Aufbau eines „Vermietungsmodells“	Präsidium	Neu zu initiieren
	Umsetzung der baulichen Planungen	Präsidium	Wird bearbeitet

#### ▀ 4. Die Prozessperspektive

4.1 Zielorientierte Steuerungsprozesse eines modernen Wissenschaftsmanagements		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
	Professionalisierung der Dekanate	Präsidium	Neu zu initiieren
	Erstellung und Fortschreibung des Entwicklungsplans	SK Entwicklungsplanung	Wird bearbeitet
	Einrichtung zentraler Reserven auf der Präsidiumsebene	Präsidium	Wird bearbeitet
	Einrichtung dezentraler Raumbudgets	Präsidium	Wird bearbeitet
<b>Maßnahmen</b>			
	Implementierung neuer Steuerungsinstrumente wie die Strukturplanung oder das Berichtswesen	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet
	Konzeption und Implementierung eines ausgewogenen Berichtswesens	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet
	Einrichtung zentraler Reserven auf der Dekanatssebene	Fachbereiche	
4.2 Etablierte Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprozesse in Studium und Lehre		Verantwortung bei:	Verfahrensstand
<b>Strategische Projekte</b>			
	Definition der Qualifikationen zur Berufsfähigkeit und Weiterentwicklung des Studienangebots zum Erwerb von überfachlichen Kompetenzen	SK Modularisierung u. gestufte Studiengänge	Wird bearbeitet
	Weiterentwicklung des Mentoringsystems	Präsidium, Fachbereiche	Neu zu initiieren
	Fortschreibung der Lehr- und Studienberichte	Präsidium, Zentrum für interdisziplinäre Lehraufgaben (ZIL)	Neu zu initiieren
	Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems	Präsidium	Wird bearbeitet
	Schaffung eines Projekts für Studienkompetenzen	SK Modularisierung u. gestufte Studiengänge	Neu zu initiieren

Maßnahmen		
Herstellung der Kontinuität der Lehrevaluationen	Präsidium, Fachbereiche	Zum Teil bereits erfolgt
Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen		
Zielsetzungen zur Schaffung eines Angebots von fachübergreifenden Qualifikationen sowie deren Spezifikation gemäß Berufsbild des jeweiligen Abschlusses	Fachbereiche	Zielsetzung muss neu integriert werden.
Zielsetzungen zur kontinuierlichen Evaluation der Lehre und Beteiligung an ENWISS	Fachbereiche	Zielvereinbarungen bereits verankert
4.3 Professionelle Unterstützungsprozesse durch zentrale und dezentrale Serviceeinrichtungen	Verantwortung bei:	Verfahrensstand
Strategische Projekte		
Externe Evaluation und Beratung der zentralen und dezentralen Serviceeinrichtungen	Präsidium	Neu zu initiieren
Optimierung der Prüfungs- und Studierendenverwaltung	Präsidium	Neu zu initiieren
Fortbildung des Personals im Bereich der Intranet-Funktionalität	Präsidium	Neu zu initiieren
Definition klarer Informations-Workflows; hier insbesondere Intensivierung und gezielte Nutzung vorhandener medialer Möglichkeiten	Präsidium	Neu zu initiieren
Maßnahmen		
Definition klarer Informations-Workflows auf der dezentralen Ebene	Fachbereiche	Neu zu initiieren
Erhöhte Frequenz der Kommunikationsorgane der JLU und Bereitstellung im Internet.	Präsidium	Neu zu initiieren

## ▸ 5. Die Finanzperspektive

5.1 Steigerung der laufenden Einnahmen um einen Prozentsatz, der die zu erwartenden Inflationsraten und Tarifsteigerungen abdeckt	Verantwortung bei:	Verfahrensstand
Strategische Projekte		
Erhöhung der Auslastung in den Fächern, die zurzeit nach LMZ relativ ineffizient sind, um das Grundbudget zu steigern	Fachbereiche, Präsidium	Wird bearbeitet
Einrichtung einer zentralen „Koordinationsstelle Alumni“, um Alumni-Netzwerke der Fachbereiche zu koordinieren und zu unterstützen.	Präsidium	Neu zu initiieren
Erweiterung des Weiterbildungsangebots	Präsidium	Neu zu initiieren

<b>Maßnahmen</b>		
Diejenigen Fachbereiche, deren Studierendenanteil defizitäre Auswirkungen auf die Höhe des Grundbudgets haben, werden entsprechende Maßnahmen initiieren, um ihre Studierendenzahlen zu erhöhen.	Fachbereiche	Zum Teil bereits bearbeitet
Die Fachbereiche werden die Zusammenarbeit mit der Gießener Hochschulgesellschaft verstärken und Alumni-Netzwerke schaffen und pflegen	Fachbereiche	Zum Teil bereits bearbeitet
Engere Einbindung von Personen, Gruppen und Einrichtungen an die JLU, um alternative Einnahmequellen zu erschließen	Fachbereiche	Zum Teil bereits bearbeitet
<b>5.2 An die Entwicklung der Einnahmen angepasste Ausgabenentwicklung, unter Verbesserung der Allokationseffizienz</b>	<b>Verantwortung bei:</b>	<b>Verfahrensstand</b>
<b>Strategische Projekte</b>		
Strukturelle Anpassungen des Studienangebotes und der Studierendenzahlen	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet
Ausrichtung der Förderung auf Forschungsschwerpunkte und Verbundforschung	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet
Einrichtung von Projektgruppen	Präsidium	Zum Teil bereits bearbeitet
<b>Maßnahmen</b>		
Steigerung der lehrbezogenen Anteile bei der Personalausstattung in den Fachbereichen	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet
Personalmittelpool des Dekanates als Pilotprojekt	Präsidium, Fachbereiche	Neu zu initiieren
<b>Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen</b>		
Zielsetzungen und Entwicklung von weiteren Maßnahmen zur Optimierung der Ressourcenallokation	Fachbereiche	Zum Teil bereits integriert
Steigerung der forschungsbezogenen Anteile der Internen Mittelzuweisungssysteme der Fachbereiche auch durch deren Verankerung in den Zielvereinbarungen	Präsidium, Fachbereiche	Zum Teil bereits integriert
<b>5.3 Verbesserung der Drittmittelinwerbung im Verhältnis zu anderen Universitäten</b>	<b>Verantwortung bei:</b>	<b>Verfahrensstand</b>
<b>Strategische Projekte</b>		
Schaffung von Strukturen der Anreizsetzung und Kommunikation	Präsidium	Wird bearbeitet
<b>Maßnahmen</b>		
Zielvereinbarungen im Rahmen der Berufungs- und Bleibeverhandlungen	Präsidium, Fachbereiche	Wird bearbeitet

