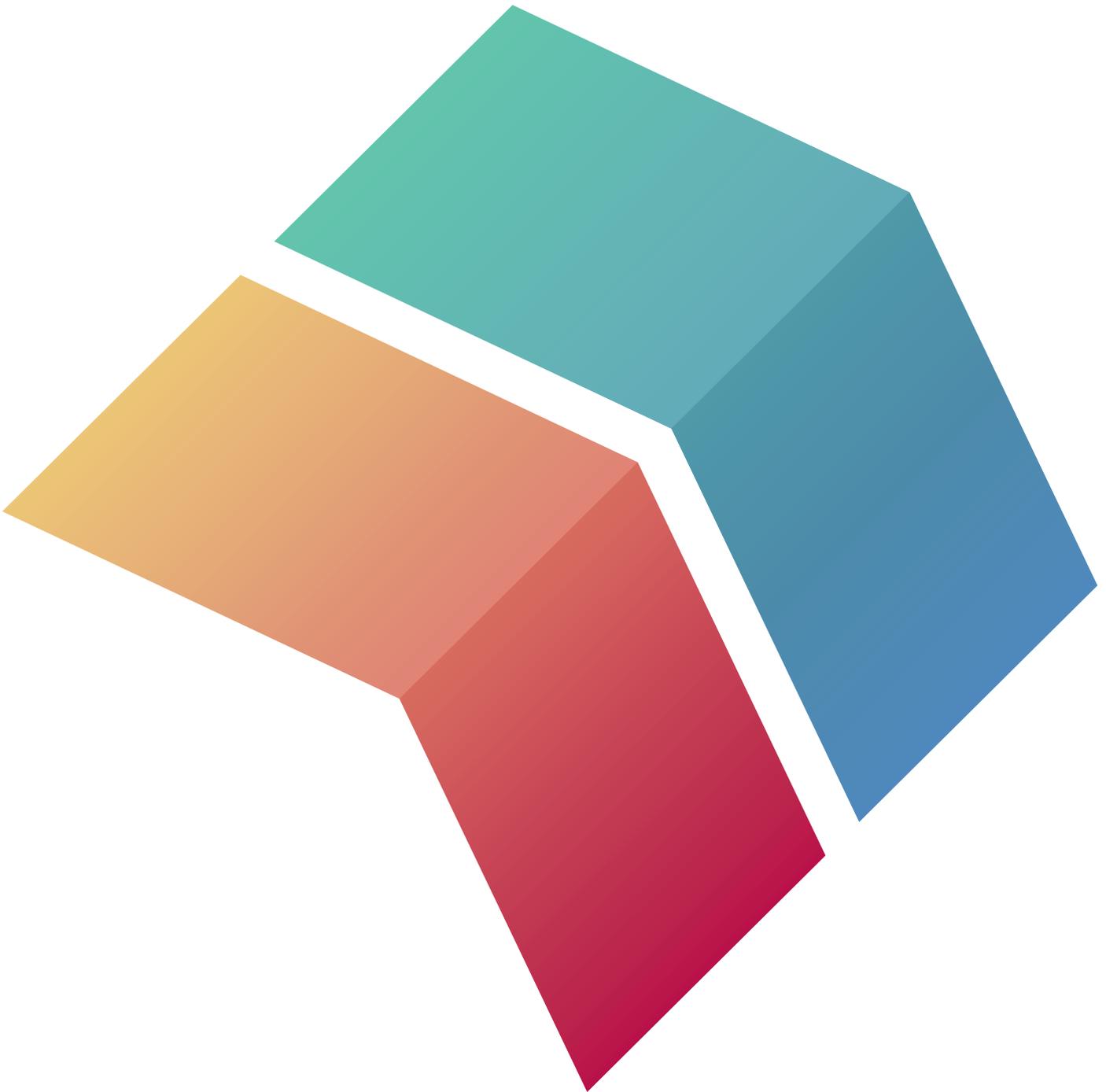


Entwicklungsplan 2020 – 2024







Entwicklungsplan 2020 – 2024

Impressum

Herausgeber:

Universität Kassel
Der Präsident
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel

Redaktion:

Dr. Florian Buch

Realisierung:

Stabsstelle Kommunikation,
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Gestaltung:

Christian Rudewig, Kassel

Fotos:

Sonja Rode (Blickfang), Seiten 37, 59, 62, 67
Paavo Blofield, Seiten 2/3, 25, 44/45, 78/79
Andreas Gebhardt, Seiten 10/11

Auflage: 500 Exemplare

Druck: Boxan, Kassel

Stand: 2020

Inhalt

a

Bilanz und Perspektiven

Seite 7–13

b

Wissenschaft und Kunst

Lehre und Studium
Seite 16–27

Forschung
Seite 28–39

Förderung des
wissenschaftlichen
Nachwuchses
Seite 40–47

Wissenstransfer
Seite 48–51

c

Zentrale Querschnitts- themen

Internationalisierung
Seite 54–57

Nachhaltigkeit
Seite 58–60

Strategische
Personalentwicklung
und
Organisationskultur
Seite 61–63

Gleichstellung
Seite 64–67

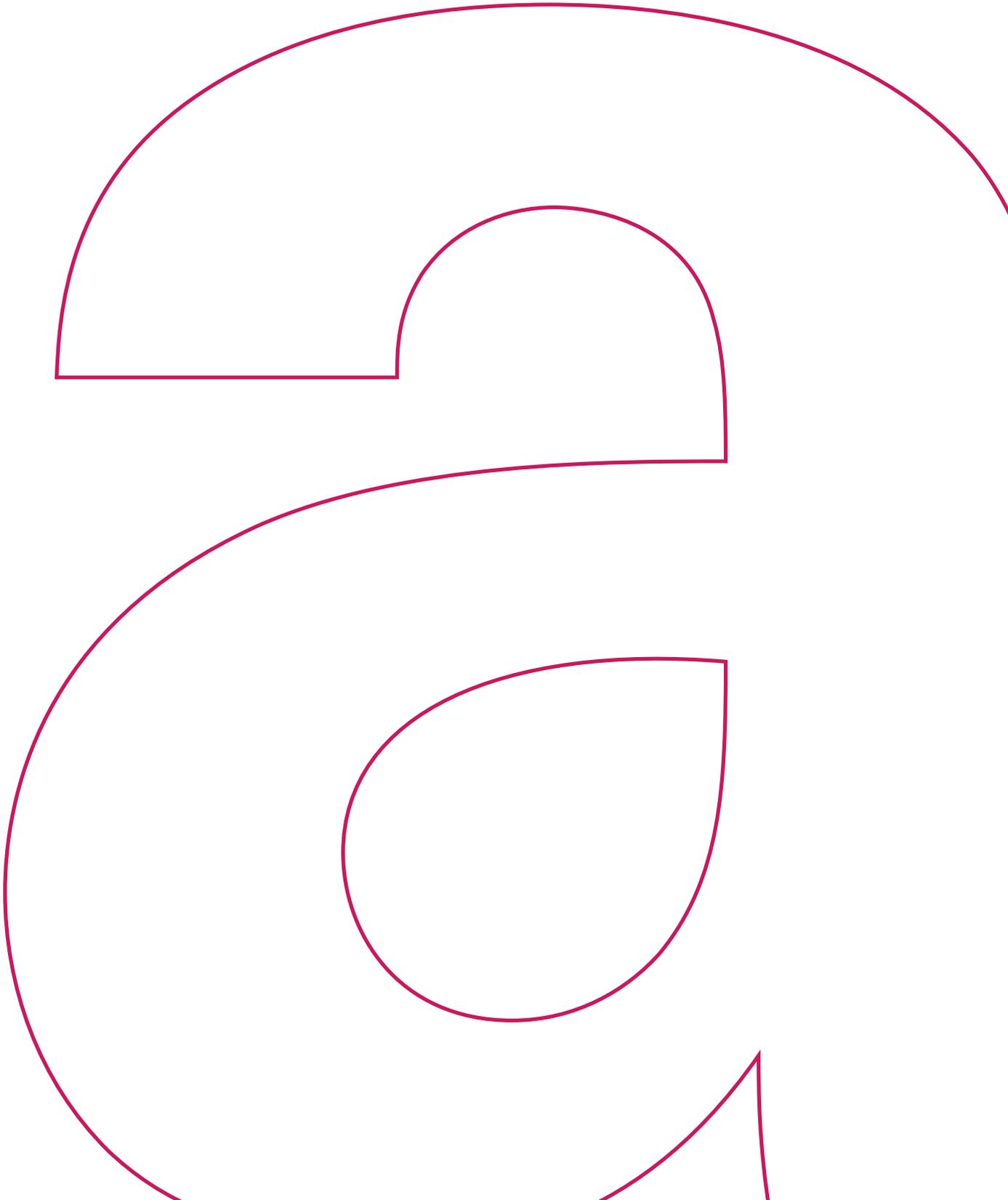
Informations-
management
Seite 68–69

d

Ressourcen

Bauliche Entwicklung
Seite 72–73

Finanzplanung
Seite 75–77



Fünfzig Jahre
Universität Kassel
—
Bilanz
und Perspektiven

Während der Laufzeit dieses Entwicklungsplans wird die Universität Kassel fünfzig Jahre alt. International üblichen Klassifizierungen zufolge gilt sie dann nicht mehr als „junge“ Universität. Für die Hochschule ist dies ein Anlass, sich der Orientierungen und Ziele für die kommenden Jahre auf der Grundlage ihrer eigenen Tradition zu vergewissern.

Seit ihrer Gründung hat sie sich als einzige staatliche tertiäre Bildungseinrichtung der Region der Frage gestellt, wie die Bezüge zu ihrer sozialen und materiellen Umwelt zu gestalten sind. Es lassen sich prägende Themen feststellen, die auch für die kommenden Jahre die Art des Studierens, des Forschens und Lehrens wie auch das Umfeld der weiteren Funktionsbereiche bestimmen werden: Verantwortung für die Zukunft, ein breites Fächerspektrum als Ansporn zu Kooperation und Interdisziplinarität, international sichtbare Forschung, Nachhaltigkeit in ihrer ganzen Breite und Differenzierung einschließlich Gendergerechtigkeit, Internationalität in allen Dimensionen sowie regionale Verwurzelung als Bildungs- und Transfereinrichtung. In einem breiten Fächerspektrum stellt die Universität Kassel akademisch qualifizierte Fach- und Führungskräfte für die Region und über diese hinaus bereit.

Getragen und gestaltet von ihren Mitgliedern in den Fächern, den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung hat sich die Universität Kassel in Wissenschaft und Kunst, Forschung, Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Transfer erfolgreich entwickelt. Den angestrebten und ihrem Auftrag entsprechenden Beitrag zur Entwicklung von Gesellschaft und Umwelt, Kultur und Bildung, von sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Prosperität konnte sie für die Region Nordhessen, für das Land Hessen und weit über dieses hinaus leisten. Wie es das Leitbild der Universität Kassel formuliert, stehen Zukunftsfragen im Zentrum vieler wissenschaftlicher Aktivitäten. Dies gilt es fortzusetzen und zugleich sollen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen neue Akzente gesetzt werden. Gelingen kann dies allerdings nur, wenn der nächste hessische Hochschulpakt und die Zielvereinbarung der Universität eine erhöhte langfristige Absicherung der Finanzausstattung und eine angemessene stetige Steigerung verfügbarer Ressourcen gewährleisten. Die Koalitionsvereinbarung der gegenwärtigen Landesregierung bildet hierfür eine geeignete Grundlage.

Dem Leitbild der Universität Kassel gemäß bilden starke Fachdisziplinen, deren besonderes Leistungsspektrum von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung reicht, das Fundament interdisziplinär entwickelter Innovation, in der Forschung wie auch in der Lehre. Verknüpft mit der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und eines für die Region und über sie hinaus bedeutsamen Wissensaustauschs, der ein Markenzeichen der Universität Kassel ist, sind Forschung und Lehre in ihrer universitätstypischen Einheit die Kernbereiche des akademischen Geschehens an der Universität Kassel.

Eine sich mit universitärer Forschung wechselseitig durchdringende Lehre und ein attraktives und wissenschaftlich anspruchsvolles Studium stehen an der Universität Kassel gemeinsam mit der Forschung im Zentrum des Interesses. Die Konzipierung von Studiengängen sowie ihre Durchführung, Überprüfung und Verbesserung sind permanente Aufgaben der Qualitätsentwicklung und müssen auf allen Ebenen der Universität in verteilter Verantwortung wie auch in konstruktiver Kooperation angegangen werden. Die in Deutschland pionierhafte Etablierung gestufter Studiengänge, eine hohe Bedeutung der Lehramtsstudiengänge, eine enge Verknüpfung von wissenschaftlichem Studium und Praxisbezügen, eine lange Tradition gut nachgefragter Weiterbildungsangebote sind Beispiele dieser erfolgreichen Bemühungen. Ihrem Leitbild entsprechend, ist für die Universität Kassel zudem ein Zugang zu universitärer Bildung charakteristisch, der inklusiv gestaltet ist und vielen offensteht.

Das attraktive Studienangebot verbunden mit der demografischen Entwicklung hat in der jüngeren Vergangenheit zu einem starken Wachstum der Universität geführt. Dieser Herausforderung in den relevanten Bedingungen wie dem Lehrangebot, dem Prüfungswesen, der medialen Infrastruktur, der Verfügbarkeit geeigneter Räume gerecht zu

werden und gleichzeitig kontinuierlich Innovationen zu implementieren, war und bleibt eine bedeutende Aufgabe. Regional wie überregional leistet die Universität Kassel so ihren Beitrag zur Deckung des Bedarfs an universitär ausgebildeten Fach- und Führungskräften und trägt zur Stärkung der Präsenz akademischer Bildung und wissenschaftlichen Wissens in der Gesellschaft bei. Wenn die nähere Zukunft keine weitere Steigerung der Studierendenzahlen, sondern eher eine Konsolidierung auf hohem Niveau bei leicht rückläufiger Tendenz erwarten lässt, sollte dies genutzt werden, die Betreuungssituation zu verbessern, um auch unter den Bedingungen einer weiterhin in besonderer Weise durch unterschiedliche Studienvoraussetzungen gekennzeichneten Studierendenschaft das Erreichen des Studienabschlusses zu unterstützen. Eine Rolle kann hier sicherlich auch die Gewinnung internationaler Studierender spielen, die einerseits als künftige Fach- und Führungskräfte in der Region benötigt werden, die zugleich aber auch die Heterogenität der Studierendenschaft noch einmal erhöhen.

In besonderer Weise ist in der kommenden Entwicklungsperiode die im letzten Jahrzehnt ausgesprochen erfolgreiche Entwicklung der Universität Kassel in der Forschung weiter voranzutreiben. Hier trägt eine Reihe von Maßnahmen im Rahmen eines internen Profilbildungsprogramms mit Schwerpunkt auf der Initiierung von Forschungsverbänden und auf der Basis einer differenzierten Landschaft meist fachbezogener Einzel- und Verbundforschung mittlerweile Früchte. Aktuell haben Erfolge dazu beigetragen, die Sichtbarkeit der Universität im nationalen und vor allem auch im internationalen Rahmen deutlich zu erhöhen. Ihrem Konzept „Von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung“ will sie dabei treu bleiben, um gesellschaftlichen und globalen Herausforderungen mit wissenschaftlichen Lösungsangeboten auf den unterschiedlichen Ebenen begegnen zu können. Disziplinäre, kooperative und interdisziplinäre Ansätze ergänzen sich. Dieser Weg wird durch vielfältige Unterstützungsangebote der neu etablierten Stabsstelle Forschungsservice unterfüttert und konsequent fortgesetzt. Das Profilbildungsprogramm wird in Bezug auf seine Resultate und Effizienz überprüft und angepasst werden und es wird als eine Grundlage für die noch einmal gestärkte Ausbildung international sichtbarer profilbildender Forschungsschwerpunkte genutzt werden.

Mit der angestrebten ambitionierten weiteren Profilierung in der Forschung verbindet sich die weitere Entwicklung im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, denn das Forschungspotenzial der Universität wird zu einem hohen Grad von ihrer Fähigkeit bestimmt, hochqualifizierte junge Wissenschaftler_innen zu gewinnen und für innovative Themen zu begeistern. Zugleich ist der wissenschaftliche Nachwuchs maßgeblich für die langfristige Entwicklungsfähigkeit der Disziplinen, weshalb auch die entsprechenden Qualifizierungsprozesse hohe Aufmerksamkeit verlangen. Nachdem hierzu in den vergangenen Jahren wichtige Verbesserungen der Förderumgebung etabliert werden konnten, so etwa die Einrichtung der Graduiertenakademie im Jahr 2014 und die flächendeckende Etablierung von Betreuungsvereinbarungen, gilt es für die nähere Zukunft durch enge Kooperation der verschiedenen Verantwortungsebenen die effektive Nutzung der neuen Instrumente in der Breite zu gewährleisten und vor allem die Förderung nach einer erfolgreichen Promotion weiter zu konturieren. Auch hier werden die eingeführten Maßnahmen auf ihre Effizienz und ihre Resultate überprüft und entsprechend angepasst.

Mit ihrer Kunsthochschule verfügt die Universität Kassel über eine der wenigen international orientierten Kunsthochschulen, die wissenschaftliche, künstlerische und kunstpädagogische Studiengänge unter einem Dach vereinen und sowohl Möglichkeiten der Promotion als auch der künstlerischen Qualifikation bieten. Ausgehend von ihren Studienbereichen der Bildenden Kunst, der Visuellen Kommunikation, des Produktdesigns und der Kunstwissenschaft wird die Kunsthochschule ihre Profilierung auf dem Feld der Ausstellungsstudien mit Bezug zum geplanten documenta Institut und der künstlerischen Forschung verstärken. Der derzeit in der Teilgrundordnung der Universität Kassel verankerte teilautonome Status der Kunsthochschule soll bewahrt werden und nach Möglichkeit bei der nächsten Novelle des Hessischen Hochschulgesetzes dahingehend ausgeweitet werden, dass die teilautonome Kunsthochschule im Hochschulgesetz explizit genannt wird und dem Rektor / der Rektorin der Kunsthochschule das Recht übertragen wird, die Kunsthochschule in künstlerischen Belangen gegenüber dem Ministerium zu vertreten.

Für die Entwicklungschancen der Universität von höchster Bedeutung sind in der anstehenden Phase noch einmal Fragen der baulichen Entwicklung: In den kommenden Jahren werden die Planungen für die seit Langem als erforderlich gekennzeichneten Neubauten für die Naturwissenschaften, die Nanostrukturwissenschaften sowie die Mathematik konkretisiert und realisiert werden. Da die bislang für diese Fächer genutzten Gebäude am Standort Heinrich-Plett-Straße von Anfang an als Übergangslösung konzipiert waren, können die Neubauten am Campus Holländischer Platz verbunden mit der Freiraumgestaltung als baulicher Abschluss der Gründungsphase der Universität gewertet werden und verdienen auch insofern besondere Aufmerksamkeit. Mit der Fertigstellung dieser Baumaßnahmen wird das architektonische Gesicht der Universität für lange Zeit geprägt. Zugleich werden auch die Bedingungen der Nutzung neuer Potenziale der Zusammenarbeit der Fächer am Standort Holländischer Platz und die Verfügbarkeit zeitgemäßer Flächen und Bedingungen zur fachlichen Entwicklung der Naturwissenschaften, der Nanostrukturwissenschaften und der Mathematik hiervon abhängen. Mit den baulichen sollten sich auch organisatorische Perspektiven in Richtung auf die Entwicklung von Core facilities verbinden.

Die Komplexität moderner Universitätsentwicklung in einem von hoher Dynamik geprägten Umfeld ist dadurch gekennzeichnet, dass abgestimmt mit den Kernaufgaben Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer eine Reihe von Querschnitts- und Servicefunktionen wahrgenommen wird: Gleichstellung und Internationalisierung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Informationsmanagement sind hier besonders relevant und müssen nicht nur je für sich mit überprüften und neuen Zielen, sondern auch in Koordination mit den anderen Aufgabenbereichen gestaltet werden. Besondere Chancen, aber auch besondere Herausforderungen bieten eine Vielzahl einzelner Entwicklungsstränge, die unter dem Begriff der Digitalisierung zusammengefasst beschrieben werden. Und schließlich verbindet sich mit dem Ziel der Nachhaltigkeit eine querschnittshafte Leitidee, die für die Hochschule in der fachlichen Entwicklung ebenso bedeutsam ist wie in ihrer Fortentwicklung und ihrer Verantwortungswahrnehmung als Organisation.





Die Kultur des internen Diskurses, die Fähigkeit zu einer gesamtheitlichen, sachgerechten und konsensorientierten Selbstverwaltung, aber auch zu strategischem Handeln bestimmen mit darüber, wie sich die Universität Kassel als Organisation entwickelt. Die Achtung vor anderen Disziplinen, aber auch der Akteure aller Fach- und Funktionsbereiche, Statusgruppen und Organisations- und Hierarchieebenen untereinander ist ein hohes Gut und eine Voraussetzung dafür, dass sich die Hochschule dauerhaft als handlungs- und entwicklungsfähig erweist und auch als ein Ort, an dem Menschen gern und erfolgreich gemeinsam arbeiten, lehren, forschen und studieren. Zugleich kommt der Orientierung an überörtlichen, zunehmend internationalen Kriterien von wissenschaftlicher Qualität und Leistung zentrale Bedeutung zu. Als besonders bedeutsam ist auch deshalb in einer komplexen Organisation wie einer Universität der Bereich der Personalentwicklung und der Fortentwicklung der Organisationskultur anzusehen, in dem es gilt, die Universität Kassel als einen attraktiven und zukunftsfähigen Ort „guter Arbeit“ und „guter Wissenschaft“ zu konturieren.

Dieser Entwicklungsplan dient nicht nur der universitäts-internen Verständigung über bewusst anspruchsvoll gesetzte Ziele, die gemeinsam erreicht werden sollen, er bildet zugleich die Grundlage für die Gespräche mit dem Land zur Ausgestaltung der zukünftigen politischen, administrativen und finanziellen Rahmenbedingungen der Universität. Denn nur mit der Unterstützung des Landes Hessen, insbesondere einer sicher vereinbarten Finanzierung, wird die Realisierung der hier beschriebenen Konzeptionen und Entwicklungsschritte gelingen können. Gerade angesichts des anstehenden Jubiläums der Hochschule und ihrer dabei deutlich sichtbaren Erfolgsgeschichte sollte es für das Land uneingeschränkt überzeugend sein, sich in diesem Sinne zu engagieren. Die Handlungsfähigkeit und die Perspektiven der Universität werden stark davon abhängen, in welchem Maße es gelingt, bisher nur temporär verfügbare Mittel zukünftig dauerhaft zur Verfügung zu stellen.

Beim Einsatz entsprechend verstetigter Mittel wird die Universität Kassel den nachfolgenden Zielsetzungen für die Kernaufgabenbereiche und Querschnittsaufgaben eine besondere Bedeutung zukommen lassen:

- Die weitere Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre im Sinne des Leitbilds Lehre der Universität Kassel erfolgt unter sich wandelnden medialen Bedingungen und angesichts einer sich aktuell grundlegend wandelnden Nachfragesituation. Im Unterschied zu den letzten rund zehn Jahren wird nun weniger die Sicherstellung von angesichts starken Nachfrager_innenjahrgängen möglichst wenig eingeschränkten Bildungschancen im Zentrum stehen, als eine zunehmend schwieriger werdende und bedeutsamere Sicherung der Deckung eines hohen Bedarfs an Fach- und Führungskräften in der Region und über diese hinaus. Chancen hierzu bietet neben der Steigerung der Attraktivität und der Sichtbarkeit der Hochschule und ihrer Studiengänge auch eine verstärkte Attrahierung internationaler Studierender und Studieninteressierter. Hohe Bedeutung haben auch die Fortentwicklung des Qualitätsmanagements und die verstärkte Sicherstellung des Studien Erfolgs, auch durch Verbesserungen der Betreuungsrelationen (vgl. S. 16 ff.).
- Die Weiterführung der erfolgreichen Profilierung der Universität Kassel in der Forschung soll im Sinne des Profilbildungsprozesses und unterstützt durch das hiermit verbundene hochschulinterne Förderverfahren zu klarer konturierten international sichtbaren Forschungsschwerpunkten führen. Die bisherigen Forschungsfelder sollen hierzu fortentwickelt und zugespitzt werden. Sie stellen die zentralen Potenziale für Antragstellungen in koordinierten Forschungsprogrammen dar. Auch im Sinne der die Universität Kassel in besonderer Weise kennzeichnenden Interdisziplinarität ist die zielorientierte interne wie externe Ausweitung von Kooperationsbeziehungen ein Teil dieses Prozesses. Ausgeprägte Bezüge einer ambitionierten Forschungsentwicklung bestehen zudem zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und – im Sinne der langjährigen strategischen Ausrichtung der Hochschule – auch zum Wissenstransfer (vgl. S. 28 ff.).

- Der in den letzten Jahren erfolgreich forcierte Ausbau hochschulweiter Angebote der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses soll in den kommenden Jahren durch eine weitere Stärkung fachlicher Förderangebote für den promovierenden wissenschaftlichen Nachwuchs ergänzt werden. Eine strukturierte Begleitung der Promotionsvorhaben in den Fächern soll an Bedeutung gewinnen und zur Gewinnung geeigneter Promovierender beitragen. Einen zweiten Schwerpunkt in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bildet die weitere Ausdifferenzierung der sich an eine Promotion anschließenden Karrierephasen, insbesondere auch unter Einschluss von Nachwuchsgruppen und Tenure-Track-Professuren. Wissenschaftliche, aber alternativ auch außerwissenschaftliche Karriereperspektiven sollen deutlicher als bislang fokussiert und wettbewerbsfähige Karriereprofile nach der Promotion stärker ausgeprägt und unterstützt werden (vgl. S. 40 ff.).
- Neue strategische Ansätze sollen den an der Universität Kassel in besonderer Weise etablierten Wissenstransfer weiterentwickeln und auch die überregionale und internationale Position im Wissenstransfer stärken. Hierzu gehören insbesondere die gezielte Entwicklung der im aktuellen Transferkonzept fachlich bzw. thematisch bestimmten Transferfelder, die Implementierung des an der Universität Kassel neu herausgearbeiteten Ansatzes eines gestaltungsorientierten Wissenstransfers, die Gründungsförderung und der zunehmend ausdifferenzierte Ausbau der bereits seit längerem sehr erfolgreichen Angebote in der Weiterbildung (vgl. S. 48 ff.).

Um diesen im Bereich der Kernaufgaben liegenden Hauptzielen gerecht werden zu können, werden in den Querschnittsbereichen folgende Ziele als besonders bedeutsam angesehen:

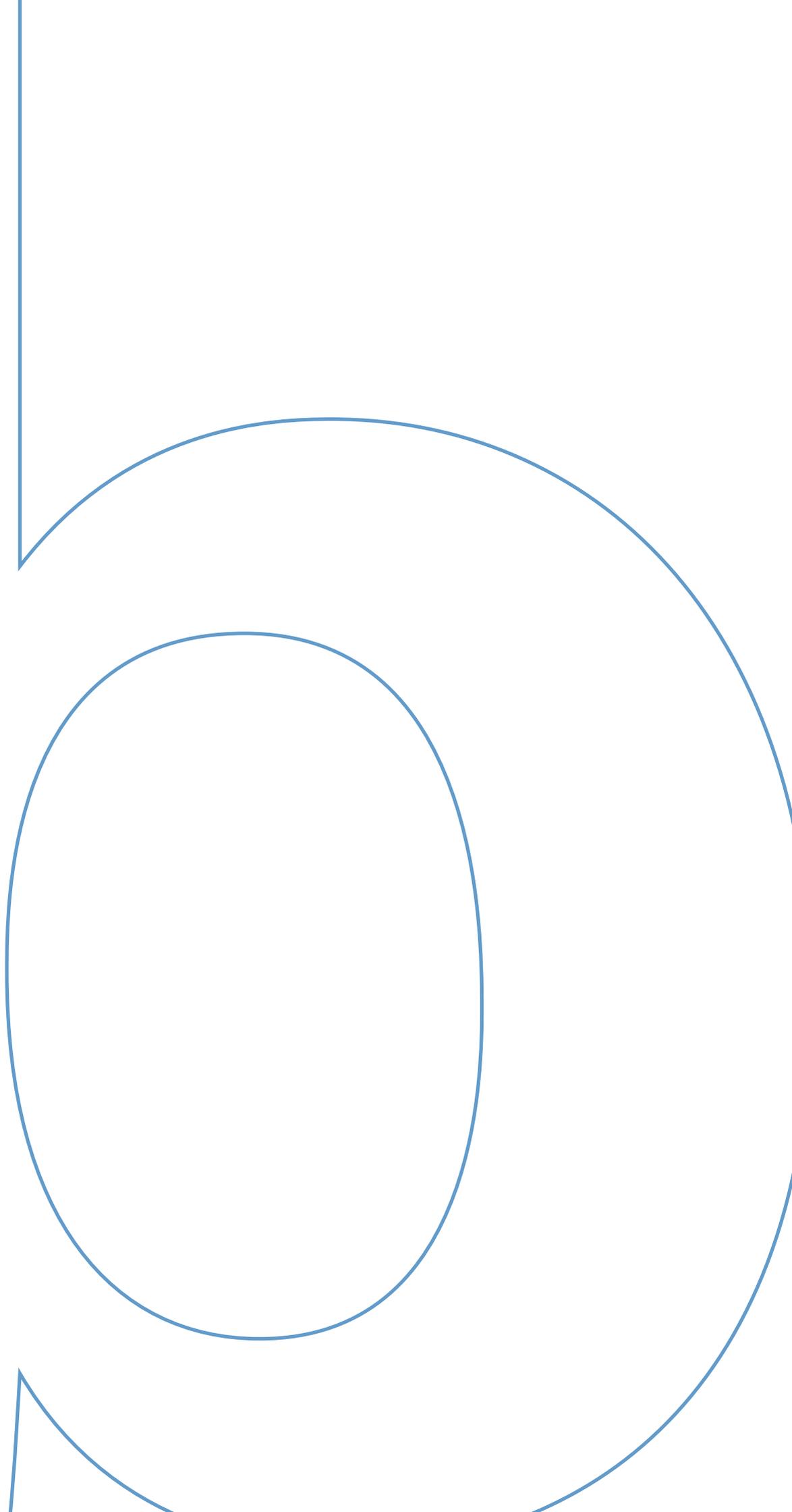
- Aspekte und Ziele der Internationalität sollen in ein zunehmend breiteres Feld von Aktivitäten der Hochschule handlungsleitend integriert werden, insbesondere in Forschung und Lehre. Sie sollen dazu beitragen, ein international wahrgenommenes Hochschulprofil zu entwickeln (vgl. S. 54 ff.).

- Das die Universität Kassel als Organisation betreffende Nachhaltigkeitskonzept wird – entsprechend ihrem wissenschaftlichen Profil und Anspruch – weiter umgesetzt und fortentwickelt (vgl. S. 58 ff.).
- Die Universität Kassel soll durch Fortführung der Personal- und Organisationsentwicklung weiter als ein Ort „guter Arbeit“ konturiert werden. Die Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts mit den dort angesprochenen Maßnahmen und Formaten ist hierfür zentral (vgl. S. 61 ff.).
- Ein umfassend verstandener Ansatz der Gleichstellung soll weitergeführt werden, der – im Sinne des inklusiven Selbstverständnisses der Universität Kassel – neben Fragen der Geschlechtergerechtigkeit auch Fragen von Inklusion und unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen adressiert (vgl. S. 64 ff.).
- Die Chancen der Digitalisierung sollen in den unterschiedlichen Aktivitätsbereichen der Universität Kassel aktiv gestaltet und genutzt werden, insbesondere für Forschung und Lehre, aber auch in der Verwaltung (vgl. S. 68 ff.).

Im Bereich der baulichen und der finanziellen Ressourcen werden in der kommenden Entwicklungsperiode ebenfalls bedeutsame Entwicklungen zu verfolgen sein:

- Die abschließenden Schritte zur Umsetzung des Baustrukturkonzepts der Universität Kassel insbesondere durch die Ansiedlung der Naturwissenschaften, der Nanostrukturwissenschaften und der Mathematik am Standort Holländischer Platz sollen eingeleitet werden. Daneben tritt im Sinne des Nachhaltigkeitsanspruchs der Hochschule die Weiterführung der Schritte zur Steigerung der Nutzungs- und der Energieeffizienz an allen Standorten sowie der qualitative Erhalt der Bestandsgebäude und im Sinne des Inklusionsanspruchs die Herstellung von Barrierearmut (vgl. S. 72 ff.).

- Es sollen die Chancen genutzt werden, die sich für alle Funktionsbereiche der Hochschule und für ihre Leistungserbringung durch eine veränderte Sicherstellung finanzieller Rahmenbedingungen ergeben könnten. Ziel ist ein spürbarer Ausbau der Personalstruktur, der zum einen die Ausstattung in Verwaltung, zentralen Einrichtungen und Fachbereichen auf solidere Füße stellt und zum anderen den Beschäftigten verlässlichere berufliche Perspektiven zu bieten vermag (vgl. S. 75 ff.).



Wissenschaft und Kunst

Als größte und bedeutendste Bildungseinrichtung der Region Nordhessen bietet die Universität Kassel ein breites Portfolio tertiärer Bildungsangebote auf hohem Niveau.

In einem Konsolidierungsprozess nach der Bologna-Reform wurden die Bachelor- und Master-Studienprogramme zu gut studierbaren, in sich abgerundeten Studienangeboten weiterentwickelt. Für das Lehramt an allgemeinbildenden Schulen bietet die Universität Kassel erfolgreiche modularisierte Staatsexamensstudiengänge an. Hinzu kommen die an der Kunsthochschule Kassel etablierten künstlerischen Studiengänge, die noch einem hergebrachten einphasigen Studienmodell folgen. Das in den vergangenen Jahren etablierte ausdifferenzierte Qualitätsmanagementsystem mit Befragungen auf allen Ebenen macht Studienbedingungen transparent und liefert kontinuierlich wertvolle Informationen zur Weiterentwicklung der unterschiedlichen Studienangebote.

Positionsbestimmung

Ausgehend von einem Selbstverständnis, in dem den Studierenden eine universitätstypische Verschränkung von Forschung und Lehre in einem selbstbestimmten und eigenverantwortlichen, zugleich aber strukturierten und begleiteten Studium geboten werden soll, hat sich der Bereich von Studium und Lehre in der zurückliegenden Periode gut entwickelt. Die Hochschule hat in der ersten Hälfte der letzten Entwicklungsplanperiode ein fortgesetztes starkes quantitatives Wachstum erfolgreich gemeistert. Seit der Mitte der Periode hat das quantitative Wachstum insgesamt geendet, die Hochschule arbeitet aber weiterhin in vielen Bereichen unter sehr hoher Auslastung bei zugleich noch nicht stabilisierten finanziellen Bedingungen. So bleibt dieser Gesamtzeitraum in der Wahrnehmung der Hochschule in besonderer Weise durch den Hochschulpakt 2020 und die mit dem entsprechenden kapazitären Aufwuchs verbundenen Anstrengungen geprägt.

Die Einhaltung ihrer wissenschaftlichen, didaktischen und organisationalen Standards hat die Universität Kassel mit einem gleichzeitigen Ausbau der Instrumente ihres Qualitätsmanagements und der betreffenden Regelkreise begleitet, so wie sie es sich für die letzte Entwicklungsperiode vorgenommen hatte. Chancen hierzu haben sich auch aus der Förderung im Rahmen des Bund-Länder-Programms Qualitätspakt Lehre (2012 bis 2020) ergeben und forschungsbasiert in der Lehrer_innenbildung aus dem Bund-Länder-Programm Qualitätsoffensive Lehrerbildung (2015 bis 2023). Aus beiden Förderprogrammen hat die Universität über zwei Förderphasen hinweg erhebliche zusätzliche Mittel erhalten und konnte hiermit wichtige Entwicklungsimpulse generieren, gleichzeitig steht sie nun vor der Herausforderung, die mit diesen Programmmitteln etablierten Maßnahmen zu verstetigen. Für die Qualitätsentwicklung bietet zudem seit mehr als zehn Jahren der Einsatz der QSL-Mittel des Landes ein eigenes, einerseits etabliertes, andererseits aber Sonderbedingungen unterliegendes Potenzial, das die Hochschule den gesetzlichen Zweckbestimmungen entsprechend zur Qualitätsverbesserung einsetzt.

Ihrem Leitbild gemäß werden an der Universität Kassel anspruchsvolle wissenschaftliche Fragestellungen mit Zielen der Praxisorientierung und der Berufsqualifizierung verknüpft, so dass das Studium die Befähigung zur Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben in der Gesellschaft und ihren Teilsystemen vermittelt. Zukunftsfragen der Gesellschaft, aber auch Problemorientierung und innovative Herangehensweisen bieten Chancen und Anlässe zur Gestaltung von Lernsituationen. So sind Formen des Service-Learning an der Universität Kassel ein eigenständiges didaktisches Konzept mit großer Vielfalt der Nutzungsmöglichkeiten. Die Hochschule hatte sich überdies zum Ziel gesetzt, die Vermittlung von Arbeitsweisen

der guten wissenschaftlichen Praxis mit der Vermittlung solcher ethischer Grundhaltungen zu verknüpfen, die wissenschaftlichem Denken und Arbeiten angemessen sind. Hierzu gehören intellektuelle Rechtschaffenheit und ein reflektierter Umgang mit Fakten, aber auch die Würdigung von Argumenten ohne Ansehen der Person.

Erweiterungen des Portfolios an Studiengängen der Universität Kassel haben während der Jahre 2015 bis 2019 insbesondere im Bereich der Masterstudiengänge stattgefunden, wo die fortschreitende Profilbildung in der Forschung eine Entsprechung in forschungsorientierten Masterprogrammen findet. Hier wurden mehrere neue Studiengänge eingeführt, die zum Teil in besonderer Weise international ausgerichtet sind (s. u. S. 50). Im Bereich der grundständigen Studiengänge wurden das MINT-Orientierungsstudium und gemeinsam mit der Hochschule Fulda ein Berufspädagogischer Studiengang der Fachrichtung Gesundheit neu eingerichtet. Für beide Studiengänge wurden innovative Modelle gewählt. Insgesamt wurden die studiengangsbezogenen Lehrkooperationen mit der Hochschule Fulda und der Georg-August-Universität Göttingen sowie im Bereich des Kompetenzzentrums Hochschuldidaktik Mathematik (KHDM) mit den Universitäten Paderborn und Hannover erfolgreich fortgeführt.

Während der zurückliegenden Entwicklungsperiode ist die Universität Kassel einer ihrem Leitbild entsprechenden offenen und inklusiven Idee tertiärer Bildung verpflichtet geblieben. Sie hat sich bemüht, die damit verbundenen Herausforderungen auszutarieren und nicht mit einer Senkung fachlicher Standards auf Ungleichheiten der Bildungsvoraussetzungen zu reagieren. Sie sucht hier nach innovativen Wegen, etwa mit dem 2019 erstmals angebotenen MINT-Orientierungsstudium. Auch jenseits dieses besonderen Studienmodells ist ein Studium in einem individuell gewählten Tempo ein wichtiger Ansatz dafür, auf immer wieder angesprochene Erfahrungen von Überforderung und hohem wahrgenommenem Druck reagieren zu können. Ein zeitlich gestrecktes aber erfolgreiches Studium kann im Sinne der Sicherstellung des Studienerfolgs den Vorzug vor einem forcierten Studententempo verdienen. Zugleich ist erkennbar, dass in einer Mehrzahl der Studiengänge Handlungsbedarfe hinsichtlich der Erhöhung des Studienerfolgs bestehen.

Die Strukturen der Studiengänge wurden während des zurückliegenden Planungszeitraumes im Sinne des Abbaus sogenannter „Bologna-Fehler“ weiter verbessert. Hierzu haben vielfach die im Rahmen von Cluster-Akkreditierungen durchgeführten Reakkreditierungen einen Anlass geboten. Sie wurden ergänzt von der 2015 abgeschlossenen „Systembewertung“, mit der übergreifende Aspekte

gleichsam vor die Klammer der einzelnen Akkreditierung bzw. Reakkreditierung gezogen wurden. Die Chance, diese Verbesserungen zu beobachten und zu überprüfen, wie weit Studierbarkeit gewährleistet ist, oder ob etwa individuelle Schwerpunktsetzungen auch aus Studierendensicht erfolgen können, bieten die Instrumente des Qualitätsmanagements, zu denen insbesondere die Studiengangsbefragungen gehören, aber auch die Absolventenbefragungen. Die zuletzt 2015 durchgeführte Bachelorbefragung wie auch die zuletzt 2017 durchgeführte Lehramts- und die 2018 durchgeführte zweite Masterbefragung haben im Vergleich zu je vorangegangenen Befragungen gezeigt, dass Verbesserungen der Studiengänge aller drei Typen die Zufriedenheit der Studierenden zu steigern geholfen haben.

Das Ziel, etwa 20 % ihrer Studierenden im Bereich des Lehramtes auszubilden, hat die Universität Kassel in der Entwicklungsperiode erfüllt. Eine Verlängerung der Regelstudienzeit und eine Umstellung auf ein gestuftes Modell, die die Universität Kassel als wichtiges Ziel für die Lehrer_innenbildung in Hessen gekennzeichnet hatte, haben hingegen keine Realisierung gefunden. Fortentwickelt wurde die Lehrer_innenbildung indes hochschulintern. Eine Arbeitsgruppe des Senats hat sich zu Beginn der Entwicklungsperiode mit der Organisations- und Strukturentwicklung des Zentrums für Lehrerbildung als zentraler vernetzender und koordinierender Gliederung befasst und wichtige Entwicklungsimpulse gegeben. Verändert wurden etwa die Gremienstruktur, die Rolle des Direktoriums des Zentrums für Lehrerbildung und die organisationale Anbindung des Bildungs- und gesellschaftswissenschaftlichen Kernstudiums an den Fachbereich Humanwissenschaften, mit der die wissenschaftliche Bedeutung des Kernstudiums als eines Teilstudiengangs der Lehrer_innenbildung gestärkt wird. Der Prozess der Organisations- und Strukturentwicklung des Zentrums für Lehrerbildung dauert noch an. Es ist aufgrund der Zunahme an Aufgaben zur Weiterentwicklung der Kasseler Lehrer_innenbildung erforderlich, dass das Zentrum für Lehrerbildung weiter gestärkt wird. Zugleich hat das Vorhaben in der Qualitätsoffensive Lehrerbildung mit der erfolgreichen Leitidee einer Professionalisierung durch Vernetzung sowohl in deren erster, wie auch in deren zweiter Phase eine positive Dynamik erzeugt, mit der die hier besonders hervorgehobenen Aspekte und Ziele – Praxisorientierung, Integration der verschiedenen fachlichen Studiengangselemente, Heterogenität und Inklusion – noch einmal in intensiver Weise verfolgt werden konnten. Das enge Zusammenwirken mit der für die Universität profilbildenden empirischen Bildungsforschung (s. u. S. 34) hat hier dazu beigetragen, dass die regelhafte Evaluation in den Studiengangsbefragungen und das Ziel der evidenzbasierten Metaevaluation im Projektkontext sich in besonderer Weise ergänzen konnten.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Selbstverständnis der Universität Kassel in der Lehre

In den kommenden fünf Jahren wird sich die Universität Kassel auf die Ausgestaltung einer Reihe zusätzlicher Aspekte des Studierens konzentrieren, die mit Standortmerkmalen der Universität einhergehen und/oder eine zunehmende Bedeutung in der bildungspolitischen Diskussion einnehmen. Um die Ziele zu formulieren, wurde Mitte 2017 ein breiter hochschulinterner Diskussionsprozess zur Entwicklung eines Leitbilds Lehre angestoßen, der 2019 zum Abschluss gekommen ist. Zu den Zielen, die die Universität auf dieser Grundlage im Zeitraum dieses Entwicklungsplans besonders verfolgt, gehören die folgenden:

- Die Rolle der Persönlichkeitsentwicklung von Studierenden, des Engagements für die Gesellschaft und der Übernahme von Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt wird nicht nur vom Wissenschaftsrat in der aktuellen Diskussion zur Weiterentwicklung von tertiären Bildungsangeboten hervorgehoben. Die Universität Kassel setzt sich zum Ziel, ihre Studierenden bei deren Entwicklung zu engagierten Persönlichkeiten in Wissenschaft und Gesellschaft zu unterstützen, da sie als Akademiker_innen eine besondere Verantwortung für zukünftige Entwicklungen tragen. Alle Studienangebote sollen so gestaltet werden, dass sie noch besser auf verantwortungsvolle Haltungen im beruflichen und außerberuflichen Handeln gegenüber Umwelt und Gesellschaft vorbereiten. Sie sollen Offenheit und Toleranz für Multikulturalität und Multiperspektivität sowie ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Chancengerechtigkeit, Teilhabe und die Bedarfe einer sich stetig ändernden Gesellschaft entwickeln. Die Studierenden werden auch zum Engagement für die Gesellschaft z. B. mit einem hochschulweiten Angebot im Service-Learning ermutigt. Auch andere Formen des Projektstudiums tragen hierzu in besonderer Weise bei und verschränken fachliches, überfachliches und praxisbezogenes Lernen.
- Die Universität Kassel versteht sich als Universität, an der Forschung und Lehre eine Einheit bilden. Das bewährte Konzept, Studierende früh an Forschungsfragen heranzuführen und im Laufe ihrer Bildungskarriere immer stärker in die aktuelle Forschung einzubeziehen, soll fortgeführt und noch systematischer auf die Studienfächer ausgedehnt werden. Die Studierenden sollen zum Ende ihres Studiums an die wissenschaftliche Fachcommunity herangeführt werden und zu diesem Zeitpunkt in der Lage sein, aktuelle Forschungsfragen zu begreifen, zu diskutieren und zu bearbeiten. Mit dieser Grundhaltung können sie aktuelle und zukünftige Probleme in der wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Berufspraxis angehen und sind auf einen sich ständig wandelnden Arbeitsmarkt gut vorbereitet.
- Der Förderung wissenschaftlicher Kompetenzen ergänzender kreativer Fähigkeiten wird heute noch nicht in allen Studiengängen ausreichende Aufmerksamkeit entgegengebracht, wenn der Erwerb von Wissen und methodischen Kompetenzen im Vordergrund steht. Da Kreativität aber in allen Bereichen von hoher Bedeutung ist, in denen etwa neue Forschungsideen, Technologiesprünge und innovative Ideen für eine digitale Gesellschaft auf der Basis fachlicher Kompetenzen erdacht werden, sollen alle Studierenden darin gestärkt werden, Bestehendes zu hinterfragen und mit kreativen, innovativen Ideen Neues zu schaffen.
- Das Verhältnis zwischen einer theoretisch wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit späteren beruflichen Aufgaben und dem studienbegleitenden Kontakt mit der Praxis befindet sich an der Universität Kassel in andauernder Diskussion. Dem Leitmotiv „Von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung“ gemäß will sie nicht nur in der Forschung, sondern weiterhin auch in allen Studienangeboten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen universitärem Anspruch mit wissenschaftlicher Orientierung und einem Einblick in die berufliche Praxis herstellen. Es soll dazu befähigen, gleichermaßen in wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Berufsfeldern tätig zu werden. Je klarer Berufsfelder umgrenzt sind, umso wichtiger ist eine wissenschaftlich begleitete Auseinandersetzung mit der Praxis, wie etwa in der Lehrer_innenbildung. Einen besonderen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang auch weiterhin das Studium im Praxisverbund, das als individuelle und für die Universität Kassel spezifische Form eines dualen Studiums erfolgreich in einer Reihe von Studiengängen angeboten wird.

- Die umfassende Qualifikation, auf die ein universitäres Studium abzielt, schließt in allen Fächern und Studiengängen Bereiche ein, die nicht zum unmittelbaren fachlich-disziplinären Kompetenzerwerb zu zählen sind. Auch in diesem Bereich ist die umfassende Definition von Kompetenzen wichtig, die der deutsche Qualifikationsrahmen beschreibt. Sie umschließen insbesondere auch solche Fähigkeiten, die oftmals zusammenfassend als „Schlüsselkompetenzen“ bezeichnet werden, die aber auch sehr viel unmittelbarer beschrieben werden können und dann einen engeren Verbund mit denjenigen Kompetenzen eingehen, auf die es in Praxisfeldern, die sich an das universitäre Studium anschließen, ankommt.
 - Eine besondere Rolle für die Universität Kassel spielt die Offenheit für die Nachfrage nach tertiärer Bildung deutlich heterogen zusammengesetzter Gruppen junger Menschen. Dabei ist die unterschiedliche Vorbildung aufgrund der verschiedenen Hochschulzugangsberechtigungen genauso relevant wie Betroffenheit von anderen Faktoren oder die Unterschiedlichkeit der Interessen an wissenschafts- bzw. praxisorientierten Studienangeboten. Für eine forschungsstarke Universität müssen die Studienangebote für die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses genauso geeignet sein wie für die Erwartungen der nachfragenden Studienbewerber_innen und für die Erwartungen der regionalen Wirtschaft nach hochqualifizierten Fach- und Führungskräften. Die Universität bietet daher flexible Studiengänge, die einen Einstieg mit unterschiedlicher Vorbildung erlauben, und sie bietet den Studierenden Unterstützung und Orientierung z. B. mit dem MINT-Orientierungsstudium, um möglichst vielen die Möglichkeit zu geben, ein passgenaues Studienangebot zu finden.
 - Aufgrund unterschiedlicher Lebenssituationen und Studienvoraussetzungen können Studierende heute nicht alle mit gleicher Geschwindigkeit studieren und sich an Regelstudienpläne anpassen. Neben unterschiedlicher Vorbildung erfordern auch die Notwendigkeit, einen Teil des Lebensunterhalts selbst zu verdienen, sowie besondere gesundheitliche oder familiäre Situationen alternative Wege durch das Curriculum. Flexible prüfungsrechtliche Anforderungen und gute Beratung sollen individuelle Studienverläufe noch stärker fördern.
- Dabei hat ein erfolgreicher Studienabschluss höhere Priorität als ein Studium in Regelstudienzeit. Diese Flexibilität kommt auch individuellen Bildungskarrieren inhaltlicher Art zugute, die auf einem schnell veränderlichen und stark ausdifferenzierten Arbeitsmarkt immer stärker nachgefragt werden. Im Hinblick auf den Themenbereich und das Ziel der Inklusion wird die vom Servicebereich Studium und Behinderung unterstützte Funktion eines / einer Beauftragten für Studium und Behinderung fortgeführt. Die Beschwerdestelle der Hochschule wird fortgeführt und Verfahren zum Vorgehen gegen Diskriminierung werden im Sinne einer entsprechenden Richtlinie etabliert (s. u. S. 64 f.).
- Die grundständigen Studienangebote der Universität Kassel (Bachelor und Lehramt) werden insbesondere aus der Region nachgefragt. Die Master- und Weiterbildungsangebote werden dagegen zunehmend auch von internationalen Studierenden ausgewählt. Diese positive Entwicklung soll durch Umstellung weiterer Masterstudiengänge auf englische Unterrichtssprache unterstützt werden. Der Anspruch in den grundständigen Studiengängen ist es, auf ein weiterführendes Studium in englischer Sprache im In- und Ausland genauso vorzubereiten wie auf eine Berufstätigkeit in einem globalen Arbeitsmarkt. Englischsprachige Studienelemente können auch hier zur Gewinnung internationaler Studierender beitragen. Die Schnittstelle zwischen Bachelor und Master ist in besonderem Maße auch für internationale Studierende geeignet, um in das deutsche Bildungssystem einzutreten und sich ggf. im Anschluss weiter wissenschaftlich zu qualifizieren. Für die Universität bietet dies die Chance, leistungsstarke Studierende für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu gewinnen. Gleichzeitig bietet der zunehmend internationale Charakter der Universität für inländische Studierende Motivation und Herausforderung zugleich. Auch das Studienkolleg hat hier weiterhin seinen besonderen Platz und eine für die Hochschule bedeutsame Funktion bei der Gewinnung internationaler Studierender auch für grundständige Studiengänge.
 - Die meisten grundständigen Studiengänge der Universität Kassel orientieren sich an fachlichen Disziplinen. Zur Bewältigung der „großen gesellschaftlichen Herausforderungen“ sind aber auch interdisziplinäres Denken

und Handeln von hoher Bedeutung. Die Universität Kassel bietet daher rund um ihre interdisziplinären Forschungsschwerpunkte fächerübergreifend gestaltete Studiengänge insbesondere im Masterbereich an, in denen Studierende sich mit mehr als einer Fachkultur auseinandersetzen. So fördert sie eine Kultur, in der nicht nur die Leistungen des eigenen Faches wertgeschätzt, sondern ebenso die der anderen Disziplinen anerkannt und geachtet werden. In diesen Studiengängen bildet sie gezielt Fach- und Führungskräfte für neue Berufsfelder aus, die über die Fähigkeit zur Arbeit in interdisziplinären Teams verfügen. Die Hochschule will Bedarf und Nachfrage genau beobachten und ggf. gezielte Angebote entwickeln.

- Die Digitalisierung in der Lehre ist eine besonders bedeutsame Entwicklung in den kommenden Jahren. Die Nutzung neuer digitaler Technologien und Medien sieht die Universität Kassel als Chance und Verpflichtung für eine zukunftsorientierte Hochschullehre und ein zeitgemäßes Studium. Weil sie für junge Menschen in ihrer Lebenswelt selbstverständlich sind, sollen diese an eine fruchtbare und professionelle, zugleich aber auch verantwortungsbewusste, reflektierte und kritische Nutzung neuer Medien und Kommunikationsformen für Bildung und Wissenschaft herangeführt werden. Prozesse der Digitalisierung in ihrer Komplexität und mit ihren vielfältigen Konsequenzen sollen ein auch kritisch beleuchteter Gegenstand in Forschung und Lehre sein. Die Vorbereitung auf eine zukünftige digitalisierte Arbeitswelt ist ein bedeutsamer Studieninhalt, der steigende Bedeutung hat. Digital unterstützte Lehre erleichtert zudem die Schaffung von Lernumgebungen, die Raum für Inklusion, Heterogenität und Individualität – etwa auch hinsichtlich der Studiengeschwindigkeit und der hierfür einsetzbaren Zeitkorridore – bieten. Die Universität Kassel legt dabei großen Wert darauf, wertvolle Präsenzlehre nicht durch digitale Lehre zu ersetzen, sondern zusätzliche effektive und differenzierte Lehr-Lern-Umgebungen bereitzustellen, um mehr Freiräume für besonders wertvolle Präsenzformate zu schaffen. Bei der Entwicklung digitaler Angebote wird eine enge, hochschulübergreifende Zusammenarbeit u. a. über die Hessische Plattform für digitales Lehren und Lernen angestrebt, um qualitativ hochwertige, moderne Lernumgebungen zu schaffen.

Im Bereich der Weiterbildung wird sich die Universität Kassel in den kommenden Jahren noch stärker engagieren. Mit immer schnelleren Veränderungen in Gesellschaften und rasanten technologischen Entwicklungen gewinnt Lebenslanges Lernen erheblich an Bedeutung. Die Universität strebt an, ihren Absolvent_innen ein Leben lang den Kontakt zu Wissenschaft und wissenschaftlicher Weiterbildung zu ermöglichen. Spezifische Weiterbildungsstudiengänge bieten die berufsbegleitende Möglichkeit, sich in neuen Berufsfeldern zu qualifizieren und den rasanten Entwicklungen der Anforderungen aktiv zu begegnen. Es soll geprüft werden, wie die reguläre Lehre stärker mit Weiterbildungsangeboten verzahnt werden kann und wie auf diese Weise das Angebot an Weiterbildungsstudiengängen und ggf. an Zertifikaten, Mikromaster-Angeboten, etc. erweitert werden kann, ohne die grundständige Lehre zu verdrängen. Eine enge Verbindung wird dabei zwischen der Digitalisierung der Lehre und dem Anspruch Lebenslangen Lernens gesehen (s. u. S. 51). Daher will die Hochschule bereits die Studierenden auf das eigenständige Lernen mit digitalen Medien besser vorbereiten, damit sie sich während ihres ganzen Berufslebens selbstverständlich auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse fortbilden. Als wichtige Voraussetzung hierfür strebt die Hochschule an, einen lebenslangen Zugang zu den wissenschaftlichen Quellen und Lehrangeboten der Universität zu schaffen.

Entwicklung des Studiengangsportfolios

Interessierte für ein universitäres Studium finden an der Universität Kassel auch weiterhin ein breites und wissenschaftlich qualifiziertes Angebot aufeinander aufbauender Studiengänge. Neben klassischen disziplinären Studiengängen gibt es solche Angebote, die sich interdisziplinär verstehen. Hierzu zählen insbesondere auch die Lehramtsstudiengänge. Die im Rahmen der Kunsthochschule Kassel erfolgreich angebotenen künstlerischen Studiengänge sind nicht nur eine Besonderheit an einer Universität, sie eröffnen auch Bedingungen für interdisziplinäre Kooperationen in der Lehre. Damit bietet die Universität Kassel ein Studiengangsportfolio, das nicht nur breit angelegt ist, sondern das auch durch breite Wahlmöglichkeiten zur individuellen Schwerpunktsetzung gekennzeichnet ist.

Schon in der vorangegangenen Entwicklungsperiode hat die Entwicklung neuer Studiengänge nicht im Zentrum der Hochschulentwicklung gestanden. Eine Neuerung der kommenden Periode ist die Einführung von Studiengängen für Technomathematik auf Bachelor- und auf Masterebene im Fachbereich Mathematik und Naturwissenschaften. Zudem werden Möglichkeiten der profilbezogenen Ergänzung des Portfolios an Masterstudiengängen und an Weiterbildungsangeboten zu suchen sein. Hier bleibt die Strukturplanung der Fachbereiche ein wichtiges Planungsinstrument. Wie bereits beschrieben, soll auch das MINT-Orientierungsstudium fortentwickelt und – sofern hierfür finanziell tragfähige Rahmenbedingungen geschaffen werden können – dauerhaft etabliert werden. Besonderen Bedarfen muss auch dann in besonderer Weise Rechnung getragen werden, wenn Studiengänge auf besondere Anforderungen des Marktes oder auf rechtliche Rahmensetzungen zu reagieren haben. Eine entsprechende Herausforderung wird im Rahmen der kommenden Entwicklungsperiode die Umsetzung derjenigen Anforderungen sein, die sich für die Studiengänge der Psychologie aus der Novellierung des Psychotherapeutengesetzes ergeben. Hier ist davon auszugehen, dass die Studiengänge entsprechend umzugestaltet sind, sodass auch die Unterstützung des Landes bedeutsam sein wird. Die Frage der Entwicklung eines Angebots im Bereich der Inklusionspädagogik ist im nachfolgenden Abschnitt zur Lehrer_innenbildung angesprochen.

Lehrer_innenbildung

Die Lehrer_innenbildung ist mit rund 20 % der Studierenden und einem Forschungsschwerpunkt in der Bildungsforschung für die Universität Kassel ein profilbildendes, seit ihrer Gründung besonders bedeutsames Element. Diese Profilierung will die Hochschule fortführen. Die hohe Nachfrage im Bereich der Lehramtsstudiengänge und die sich in diesem Bereich ergebenden neuen Anforderungen an die Lehrer_innenbildung führen zu einer hohen Dynamik. Die Prozesse zur Entwicklung der Lehrer_innenbildung und ihrer Strukturen sind insofern nicht abgeschlossen, sondern sie sind in der Zukunft fortzuführen. Das bisher angebotene Fächerspektrum in den schulartbezogenen Lehramtsstudiengängen für Grundschulen, für Haupt- und Realschulen, für Gymnasien und für Berufsschulen soll hierzu weitergeführt werden, da der bisherigen Vielfalt der Kombinationsmöglichkeiten für die Attraktivität der Kasseler Lehrer_innenbildung

besondere Bedeutung beigemessen wird. Aber nicht nur die Schularten, auch die Alters- und die Schulstufen sind in der Lehrer_innenbildung an der Universität Kassel von Bedeutung. Zudem ist für die Gestaltung der Lehramtsstudiengänge der Wissenschaftsbezug prägend. So werden Lehramtsstudierende systematisch an das wissenschaftliche Arbeiten in den Studienfächern, der Fachdidaktik und den Bildungswissenschaften herangeführt; aber auch Bezüge zu Fächern außerhalb der Lehrer_innenbildung können eine Rolle spielen, etwa zu Themen von Ökologie, Nachhaltigkeit und Ernährung, wie sie beispielsweise am Standort Witzenhausen vom Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften bearbeitet werden. Ziel ist, dass künftige Lehrkräfte an den Schulen ihrem beruflichen Handeln mit einer wissenschaftlichen Grundhaltung begegnen, wissenschaftliche Erkenntnisse im Laufe ihres Berufslebens weiter rezipieren, verstehen, über universitäre Fortbildungsangebote erweitern und im eigenen Unterricht umsetzen.

Einen optimalen Praxisbezug in der ersten Phase der Lehrer_innenbildung sieht die Universität Kassel weiterhin in spiralförmigen Praxiskontakten, die von einer orientierenden und eignungsabklärenden Funktion über differenzierte Beobachtung und Analyse von Unterricht auf der Basis forschungsbasierter Kriterien bis hin zu eigenen Unterrichtsgestaltungen und deren kritischer Reflexion reichen. Aus Sicht der Universität Kassel sind dafür mehrere universitär begleitete Praxiskontakte in verschiedenen Phasen des Studiums notwendig. Obwohl sie am Modellversuch Praxissemester mit dem Grundschullehramt und dem Lehramt für Haupt- und Realschulen beteiligt ist, sieht sie die Verengung der Praxisphasen auf eine bloße orientierende Funktion weiterhin kritisch. Bei der Bewertung der Evaluationsergebnisse zum Modellversuch wird es von entscheidender Bedeutung sein, nicht nur die subjektive Wahrnehmung von Studierenden zu betrachten – die bekanntermaßen Praxis bevorzugen – ,sondern dass das Studium exzellent gebildete Lehrkräfte hervorbringt, die einen sinnvollen Unterricht gestalten können, der für alle Schüler_innen möglichst optimale Lernbedingungen schafft. Indes ist noch einmal zu unterstreichen, dass die Universität Kassel schon in ihrem letzten Entwicklungsplan den Anspruch formuliert hatte, auch unter gesetzlich veränderten Bedingungen möglichst gut ausgebildete Lehrkräfte für den Dienst an den Schulen bereitzustellen. Dies gilt unter künftigen wiederum extern

gesetzten Bedingungen nach einem Ende der derzeitigen Erprobungsphase des Praxissemesters fort.

Die Universität Kassel setzt sich weiterhin für eine auf zehn Semester ausgerichtete Verlängerung der Regelstudienzeiten insbesondere im Lehramt an Grundschulen und Lehramt an Haupt- und Realschulen ein, damit ausreichend Zeit zur Verfügung steht, die Studierenden auf die gestiegenen Herausforderungen heutiger Lehrtätigkeit vorzubereiten. Dazu gehört der Umgang mit Inklusion und Heterogenität oder Mehrsprachigkeit genauso wie mit Medienbildung und Digitalisierung¹. Der gewinnbringende Einsatz von digitalen Medien im Unterricht und die Vorbereitung von Schüler_innen auf den eigenen effektiven Einsatz von digitalen Medien für das lebenslange Lernen sind neue Bildungsziele, für die Raum im Studium geschaffen werden muss. Eine immer wieder angesprochene Entschlackung des Lehramtsstudiums sieht die Universität Kassel nicht – oder jedenfalls nicht ausschließlich – als geeigneten Weg an, da das Lehramtsstudium viele sehr unterschiedliche, wertvolle und sorgfältig gegeneinander abgewogene Bildungsziele verfolgt, die ihre je eigene hohe Bedeutung haben und nicht einfach aufgegeben werden sollten.

Im gesellschaftlich drängenden Bereich der Förder- und Inklusionspädagogik verfolgt die Universität Kassel eine Strategie, mit der sie ihre Expertise in Bezug auf besonders relevante Aspekte der Förder- und Inklusionspädagogik in Zukunft ausbauen will, um allen Lehramtsstudierenden eine Grundbildung in diesen Bereichen bieten zu können. Die Universität Kassel möchte dabei nicht auf eine grundlegende Ausbildung von klassischen Förderschullehrkräften für Förderschulen in einem segregierend wirkenden Schulsystem setzen. Stattdessen ist sie offen für innovative Bildungsangebote, mit denen künftige Lehrkräfte mit einem besonderen Schwerpunkt auf Inklusionspädagogik und Expertise in Bezug auf spezifische Förderbedarfe ausgebildet werden.

¹ Zu Letzterer kann mit der Förderung des Vorhabens PRONET-D im Rahmen der ergänzenden Ausschreibung zur Qualitätsoffensive Lehrerbildung „Digitalisierung in der Lehrerbildung“ ein Beitrag geleistet werden, aber auch das zeitgleich geförderte Verbundvorhaben „TWIND – Netzwerk Integrierte Technik- und Wirtschaftsdidaktik“ in der Förderlinie „Lehrerbildung an beruflichen Schulen“, an dem die Universität Kassel beteiligt ist, weist entsprechende Elemente auf.

Sie geht davon aus, dass insbesondere solche Lehrkräfte in einem inklusiven Schulsystem gebraucht werden und stark nachgefragt sind. Sie könnten hervorragend im Sinne des oben beschriebenen weiten Inklusionsbegriffes in inklusiven Klassenverbänden agieren.

Über ein solches zeitgemäßes Modell und die Modalitäten seiner Realisierung (s. u. S. 77) möchte die Hochschule mit dem Land in den Dialog treten.

Die Universität vertritt im Sinne der Definition der UNESCO einen weiten Inklusionsbegriff, der die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Lernenden in den Blick nimmt. Inklusive Bildung bedeutet ihm zufolge, dass „allen Menschen – unabhängig von Geschlecht, Religion, ethnischer Zugehörigkeit, besonderen Lernbedürfnissen, sozialen oder ökonomischen Voraussetzungen – die gleichen Möglichkeiten offen stehen, an qualitativ hochwertiger Bildung teilzuhaben und ihre Potenziale zu entwickeln.“ Die Gestaltung von differenziertem Unterricht, von dem alle Schüler_innen, inklusive der leistungsstarken, profitieren und das Arbeiten in multidisziplinären, funktional differenzierten Teams sind eine Herausforderung, auf die angehende Lehrkräfte ausreichend vorbereitet werden müssen, und zwar mit Blick auf alle vier Lehrämter. Diese Herausforderungen sind in Grund-, Haupt- und Realschulen nicht geringer als an Gymnasien oder an beruflichen Schulen, sodass eine diesen Lehrkräften gegenüber verkürzte Studiendauer aus Sicht der Universität Kassel auch weiterhin nicht mehr zu rechtfertigen ist. Zugleich ist aus Sicht der Hochschule darauf hinzuweisen, dass ein zukunftsfähiges Konzept mit einem erhöhten Ausbildungsumfang auch ressourcielle Anforderungen mit sich bringen würde, die im Rahmen der Hochschulfinanzierung abzubilden sind.

Studentische Nachfrage und Lehrkapazität

Zu Beginn des Wintersemesters 2018/19 waren an der Universität Kassel rund 25.000 Studierende immatrikuliert, rund 2.000 mehr, als in der Zielvereinbarung mit dem Land festgehalten. Damit hat sich die Zahl der Studierenden in den letzten 3 Jahren auf hohem Niveau stabilisiert, ohne zuletzt weiter anzusteigen. Mit gut 15.000 finanzierungsrelevanten Studierenden in Regelstudienzeit erfüllt die Universität Kassel die für die Jahre 2016 bis 2020 vereinbarten Ziele, in Höhe von 15.030 Studierenden nach LOMZ. Für die Entwick-

STUDIERENDE 2010 BIS 2018

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Studierende (Köpfe) jew. WS	20.528	21.408	22.084	22.877	23.696	24.385	25.043	25.538	25.351
Studierende in RSZ jew. WS	15.378	15.865	15.897	16.457	16.898	17.410	17.514	17.135	16.686
Anteil Stud. in RSZ an Stud. ges.	74,9%	74,1%	72,0%	71,9%	71,3%	71,4%	69,9%	67,1%	65,8%
Grundbudget Stud.	14.322	14.743	14.674	15.067	15.349	15.671	15.770	15.366	14.851
Studienanfänger_innen 1. HS i. s. d. HSP 2020		3.765	3.540	3.798	3.976	3.984	3.894	3.834	3.648
Ziel gem. ZV							4.009	3.973	3.968
Absolvent_innen	2.419	2.782	2.782	3.187	3.326	3.454	3.280	3.222	3.454

lungsphase 2015 bis 2019 hatte die Universität Kassel eine Größenordnung von 23.000 Studierenden bei 15.000 bis 16.000 Studierenden in Regelstudienzeit vorgesehen. Die Zahl der jährlichen Ersteinschreibungen sollte bei 3.500 – 4.000 liegen, die der Absolvent_innen im Bereich von 2.800 – 3.200. Auch diese Zahlen wurden erreicht, wenngleich die jährliche festgelegten Ziele im Rahmen des Hochschulpakts 2020 zuletzt nur mit Abstrichen erreicht werden konnten. Zurzeit wird ein leichter Rückgang bei den Bewerbungszahlen für die Bachelorstudiengänge beobachtet, während die Nachfrage bei den Masterstudiengängen erfreulicherweise deutlich ansteigt und im Lehramtsbereich weitgehend konstant ist.

Der auffallende abnehmende Anteil der Studierenden in der Regelstudienzeit an der Gesamtheit der Studierenden ist dabei ein Faktum, das vom Grundsatz her auch Trends entspricht, die der Bundesstatistik zufolge in Hessen und in der Bundesrepublik insgesamt erkennbar sind. Gründe hierfür können standortbezogen etwa durch die Befragungen der Studierenden und der Absolvent_innen ermittelt werden: Während aus Sicht der Studierenden einerseits fachliche Herausforderungen des Studiums (insbesondere der Abschlussarbeit) bzw. ungünstigere Eingangsvoraussetzungen und individuelle Merkmale sowie – gerade mit Blick auf Spezifika der Studierendenpopulation an der Universität Kassel – Aspekte der privaten Lebensbedingungen (wie Erwerbstätigkeit und familiäre Verpflichtungen) als den Studienverlauf hemmende Faktoren an Bedeutung gewinnen, wird andererseits dem Abschluss des Studiums innerhalb der Regelstudienzeit eine deutlich sinkende Bedeutung beigemessen, wie die Studierendenbefragungen im Zeitverlauf belegen. Es sind hingegen in erkennbar abnehmendem Umfang Aspekte der hochschulinternen Faktoren (Studienbedingungen) und damit Fragen

maßgeblich, die dem Einflussbereich der Universität Kassel unterliegen, die zu Überschreitungen der Regelstudienzeit führen bzw. diese von den Studierenden erwarten lassen. Weitere Erkenntnisse hierzu lässt das im Aufbau befindliche Studienverlaufsmonitoring erwarten.

Von insgesamt 25.000 Studierenden sind – der Vereinbarung mit dem Land entsprechend – knapp 20 % Lehramtsstudierende. Das Lehramtsstudium bildet damit ein wichtiges quantitatives, aber auch inhaltliches Profilmerkmal der Universität Kassel. In den Ingenieurwissenschaften studierten im Wintersemester 2018/19 26,8 % aller Studierenden. Die Universität Kassel und die Technische Universität Darmstadt sind damit die beiden bedeutenden Standorte universitärer Ingenieur_innenausbildung in Hessen.

Die Studierenden in den Geistes- (12,3 %) und Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (40,7 %) bilden an der Universität Kassel im Wintersemester 2018/19 einen bedeutsamen Teil von 53 %. Hinzu kommen Kunst und Kunstwissenschaften mit 4,3 % sowie Sport mit 0,7 %. Fasst man die Studierenden der Naturwissenschaften/Mathematik (10,4 %), der Ökologischen Agrarwissenschaften (4,7 %) und der Ingenieurwissenschaften zusammen, erhält man einen Anteil von knapp 42 % in MINT-Studiengängen. Die Verteilung der Studierenden auf die Fächergruppen an der Universität Kassel ist damit ähnlich dem bundesweiten Anteil der MINT-Studierenden an den Universitäten im Wintersemester 2018/19 mit 39,4 % [Ingenieurwissenschaften (20,3 %), Naturwissenschaften/Mathematik (16,9 %) und Agrar-, Forst und Ernährungswissenschaften (2,2 %)]. Die Anteile der Geisteswissenschaften liegen bundesweit bei 18,2 %, der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bei 31,8 % sowie in Kunst- und Kunstwissenschaften bei

1,7 % und im Sport bei 1,5 %. In diesem Sinne bietet die Universität Kassel ein ausgewogenes und breites Angebot universitärer Bildung, das in dieser Zusammensetzung fortgeführt werden soll.

Die Universität Kassel hat sich zum Ziel gesetzt, auf leicht reduziertem, aber weiterhin hohem Auslastungsniveau im Sinne ihres Leitbildes Lehre qualitativ hochwertige und attraktive Studienangebote anzubieten, die über die Region hinaus Studierende anziehen und im Masterbereich auch international zunehmende Sichtbarkeit erreichen. Angestrebt werden hier auch Kooperationen mit großen Unternehmen der Region, insbesondere im MINT-Bereich. Mit verstärkten Aktivitäten zum Studierendenmarketing sollen insbesondere auch mehr mobile und internationale Studierende auf die attraktiven Studienangebote der Universität Kassel aufmerksam gemacht werden, um so die Zusammensetzung der Studierendenschaft zu bereichern. Eine präzise Bestimmung der quantitativen Entwicklung, die die Universität Kassel im Bereich Studium und Lehre ins Auge fassen will, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt im Hinblick auf die noch an ihrem Anfang stehende Diskussion zu den Modalitäten einer künftigen Hochschulfinanzierung indes noch nicht möglich. Erst mit einer Definition der entsprechenden Parameter wird es möglich sein, diese Ziele auch in quantitativer Hinsicht entsprechend den Rahmenseetzungen zu bestimmen.

Qualitätsentwicklung

Die Universität Kassel verfügt über ein ausdifferenziertes Qualitätsmanagementsystem, das die Qualitätsentwicklung ihrer Studiengänge unterstützt. Bei deren Weiterentwicklung wird Bildung sowohl als Prozess wie auch als Ergebnis betrachtet. In diesem Sinne werden sie dahingehend optimiert, dass der Bildungsprozess während des Studierens als fruchtbar, bereichernd und positiv empfunden wird und das Bildungsergebnis am Ende des Studiums die hohen – und in sich durchaus differenzierten – Erwartungen von Wissenschaftscommunity, Arbeitsmarkt, Gesellschaft sowie der Absolvent_innen selbst erfüllt. Eine fruchtbare Qualitätsdiskussion in den Studiengängen und den Fächern ist hierfür elementar.

Mit ihrem Leitbild Lehre hat die Universität Kassel die übergeordneten Ziele ihrer Qualitätsentwicklung der

Studienangebote für die nächsten Jahre formuliert. Es wird ergänzt durch weitere, eher operativ ausgerichtete Dokumente wie den Kriterienkatalog Guter Bachelorstudiengang (2010 und 2016) und den Entwurf eines Handlungsrahmens für Gute Lehre (2009). Auch der deutsche und der europäische Qualifikationsrahmen kommen hinzu und bilden das Gefüge, in dem die Universität mit ihren Bildungsangeboten auftritt. Mit dem Leitbild Lehre ist sie der Empfehlung des Wissenschaftsrates gefolgt, sich die eigenen Ziele der Lehre zu verklären und dies mit einer ausführlichen hochschulinternen Diskussion in die Breite der Hochschule zu tragen. Als Fortführung dieses Prozesses ist für die kommenden Jahre geplant, dass sich die Fachbereiche über die Entwicklung von Lehrprofilen verständigen, die das übergeordnete Leitbild in Bezug auf fachspezifische Aspekte ausdifferenzieren. In Verbindung mit dem Leitbild Lehre gültige Qualitätsziele sind zudem weiterhin

- die Entwicklung der Qualität durch weitere Konsolidierung der modularisierten Studiengänge, u. a. durch weitere Verbesserung der Studiengangsstrukturen, weitere Stärkung der Kompetenzorientierung der Studiengänge und der Lehre, Orientierung an einem Modell des lebenslangen Lernens, Entwicklung besonderer Studienelemente wie forschendes Lernen, Service-Learning, Praxiselemente, Projektstudium, Auslandsmodule,
- die weitere Verbesserung des Studienerfolgs sowie die Verringerung von Studienabbruch unter den Bedingungen einer Studierendenschaft mit heterogenen Studienvoraussetzungen,
- der Bezug zur Entwicklung der Forschungsschwerpunkte, insbesondere in der Masterphase,
- die Realisierung der Querschnittsziele (Vereinbarkeit, Gleichstellung, Inklusion, Internationalisierung) und der besonderen Formen des Studiums und der Studienvorbereitung (Studium im Praxisverbund bzw. duales Studium, Studienkolleg, Orientierungsstudium).

Im Qualitätsmanagement der Hochschule wird auf allen Ebenen ein zeitgemäßes und ausdifferenziertes Set von Instrumenten zur Qualitätsentwicklung eingesetzt, um die subjektive Wahrnehmung der erreichten Qualität zu erheben und die Erreichung übergeordneter Ziele zu erfassen. Hierzu gehören u. a. eine Lehrveranstaltungsevaluation, mit der alle drei Semester allen Lehrenden Rückmeldung zu ihrer persönlichen Lehre und der Zufriedenheit der



Studierenden gegeben wird. Andere Befragungen zielen auf strukturelle Aspekte der Studiengänge. Dazu gehören Workloadbefragungen, Studiengangsgespräche und die hochschulweiten Studiengangsbefragungen, die als Bachelor-, Master- und Lehramtssurveys wertvolle Informationen zur Weiterentwicklung der Studiengangsstrukturen sowie der Beratungs- und Unterstützungsangebote liefern. Mit der Absolvent_innenbefragung wird schließlich die Zufriedenheit mit dem Studium und den erworbenen Kompetenzen im Rückblick aus der Perspektive der aufgenommenen Berufstätigkeit erhoben. Ihre regelmäßige Nutzung und ihre spezifischen Ziele sind in einer Satzung zur Evaluation von Studium und Lehre festgelegt. Ziel in den kommenden Jahren wird sein, diese Instrumente zu konsolidieren und insbesondere die kontinuierliche handlungsorientierte Nutzung der betreffenden Ergebnisse in den Fachbereichen und für die Studiengänge sicherzustellen. Auch der Entwicklung des Qualitätsmanagements im Bereich der weiterbildenden Studiengänge kommt dabei Bedeutung zu.

Die qualitativen und weitgehend auf subjektive Rückmeldungen zurückgreifenden Instrumente des Qualitätsmanagements werden aktuell erweitert durch ein Studienverlaufsmonitoring, bei dem die faktischen Studienverläufe anhand der abgelegten Prüfungen erfasst werden. Die bisherigen Datenbereitstellungen aus dem Akademischen Controlling ergänzenden Auswertungen erlauben eine (anonymisierte, aber personenscharfe) Analyse von Studienverläufen z. B. im Hinblick darauf, ob die Prüfungen entsprechend einem Regelstudienplan oder – abweichend von diesem – nur zum Teil angetreten werden, ob häufig Prüfungen nicht bestanden werden, ob Studierende das Studium wegen endgültigen Nichtbestehens abbrechen oder ob sie nach eigentlich erfolgreichem Studienverlauf die Hochschule oder den Studiengang vor einem Abschluss verlassen bzw. wechseln. Es ist geplant, anhand der Daten typische Studienverläufe zu identifizieren und diese dann gezielt zu unterstützen, Hürden im Studium zu identifizieren, um diese gezielt abbauen zu können, sowie Merkmale im Studienverlauf zu erkennen, die einen späteren Studienabbruch wahrscheinlich machen und die bei der Gestaltung von Beratungsangeboten berücksichtigt werden können. Das Studienverlaufsmonitoring dient auch dazu, die

Studienzeiten erfolgreich studierender Personen besser zu verstehen, die durch begleitende Erwerbstätigkeit, ihre familiäre oder gesundheitliche Situation, ein breites fachliches oder überfachliches Interesse, hochschulpolitisches oder gesellschaftliches Engagement die Regelstudienzeit aus nachvollziehbaren Gründen überschreiten. Aber nicht nur die Instrumente der Ermittlung der Qualität sind bedeutsam, auch Möglichkeiten der Verbesserung der Lehre durch didaktische oder mediale Unterstützung. Hierzu wird die Universität Kassel mit ihrem Servicecenter Lehre weiterhin eine Einrichtung bereithalten, die – insbesondere auch mit der Verzahnung von medialen und hochschuldidaktischen Fragestellungen – dazu beiträgt, die Lehrenden bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen und auch den Studierenden Beratung und Fortbildung zur erfolgreichen Bewältigung des Studiums zu bieten, beispielsweise im Rahmen des attraktiven Lernorts LEO. Auch die Angebote der Zentralen Lehrförderung werden in den unterschiedlichen Sparten weiterhin zur Förderung hochschuldidaktischer Qualitätsentwicklung beitragen.

Teil der Umgebung, mit der die Universität Kassel die Qualität ihrer Studienangebote sichert, ist auch die Governance-Struktur, die zu diesem Zweck unterhalten wird. Einen hohen Stellenwert hat hier neben der Konferenz der Studiendekaninnen und Studiendekane die Kommission für Angelegenheiten von Studium und Lehre des Senats, deren Aufgabe insbesondere die Prüfung und Diskussion der Prüfungsordnungen ist. In diesen Kontext gehören beispielsweise auch der Beirat des Servicecenters Lehre und die Gremien des Zentrums für Lehrerbildung. Diese zentralen Gremien wirken gemeinschaftlich mit denen der Fachbereiche (etwa Dekanate, Fachbereichsräte, Studienausschüsse und Prüfungsausschüsse), die gleichermaßen wichtige Orte der Diskussion über die Qualität von Studium und Lehre sind und auf deren Arbeit die der zentralen Gremien aufbaut. Die vielen Mitwirkenden, zu denen nicht zuletzt die Studierenden gehören, tragen in allen diesen Gremien auf den verschiedenen Ebenen dazu bei, dass eine qualitätsbezogene Diskussion in der Hochschule breit gelagert und in der erforderlichen Vielfalt der Stimmen und Perspektiven stattfindet. Dies ist ein Gut von hoher Bedeutung, das es zu bewahren und fortzuentwickeln gilt.

Ob die Universität Kassel daran festhalten wird, ein vergleichsweise eigenständiges Modell der Systembewertung, das 2015 abgeschlossen worden ist, mit Clusterakkreditierungen der Studiengänge bei unterschiedlichen Akkreditierungsagenturen zu verknüpfen, wird sich in den kommenden Jahren herauskristallisieren. Die für die vergangenen Jahre in Kontrastierung und Abgrenzung zu einem Weg in eine Systemakkreditierung bewusst getroffene Entscheidung für diesen Weg – einerseits grundlegende, für alle Studiengänge geltende Aspekte vor die Klammer der einzelnen Verfahren zu ziehen, andererseits aber die praktischen Aspekte und auch die Konfliktpotenziale einer rein innerhochschulisch organisierten Qualitätssicherung der Studiengangsstrukturen im Rahmen einer Systemakkreditierung zu vermeiden – wird angesichts der derzeitigen Veränderungen im Akkreditierungssystem noch einmal in neuer Weise zu betrachten und zu aktualisieren sein. Ob unter diesen Bedingungen der Weg in eine Systemakkreditierung zukünftig doch als sinnvoll und sachgerecht erscheinen sollte, wird noch zu entscheiden sein.

In einem rohstoffarmen Land wie der Bundesrepublik Deutschland sind Forschung, Innovation, Kreativität und Bildung essenziell für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung. In enger Verbindung mit qualitativ anspruchsvoller Lehre ist exzellente Forschung konstitutiv für die Universität Kassel. Forschung ist an der Universität Kassel seit ihrer Gründung geprägt von interdisziplinärer Zusammenarbeit, deren selbstverständliche Grundlage exzellente disziplinäre Forschung ihrer Wissenschaftler_innen ist. Obwohl Interdisziplinarität in einer immer stärker vernetzten Wissenschaftslandschaft mittlerweile fast unabdingbar für die Lösung komplexer technologischer und sozialer Probleme geworden ist, stellt sie die Wissenschaftler_innen wie auch die Universität vor Herausforderungen. Kreatives Mitdenken anderer Fachkulturen und die überzeugende Darstellung von Forschungsthemen in eher vom Disziplinären ausgehenden und dementsprechend ausgestalteten kompetitiven Verfahren zur Akquise von Drittmitteln können hier stellvertretend genannt werden. Es ist insofern eine stete Aufgabe, das für die Universität Kassel spezifische Leistungsprofil weiterzuentwickeln.

Die Bedingungen des Wissenschaftssystems sind dabei dynamisch. Durch Ersterhöhungen der Förderorganisationen sind zwar in den letzten Jahren die Möglichkeiten gewachsen, drittmittelfinanzierte Forschungsprojekte einzuwerben. Im Gegensatz dazu hat aber die reale Grundfinanzierung der Universitäten im Wesentlichen stagniert. Das hieraus resultierende Auseinanderdriften von Grundfinanzierung und temporären Finanzierungsquellen schmälert die internationale Konkurrenzfähigkeit der deutschen Universitäten und stellt eine besondere Herausforderung dar. So sind beispielsweise der Aufbau und der Betrieb forschungsrelevanter Infrastrukturen, der Erhalt von Methoden und Wissen und die Akquise herausragender Personen immer schwerer zu gewährleisten. Zudem wird die Stellung der Universitäten durch die Besserstellung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Zuge des Pakts für Forschung und Innovation wie auch weitere organisatorische und rechtliche Asymmetrien zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschung beeinträchtigt. In den kommenden Jahren wird die Diskussion über die Fortentwicklung des deutschen Wissenschaftssystems weiter intensiv geführt werden. Ergebnisse dieser Diskussionen werden zu fortgesetzten Veränderungen der Rand-

bedingungen führen, unter denen Wissenschaft und Kunst an den Universitäten wirken können.

Ziel der Forschungsstrategie der Universität Kassel ist es unter Berücksichtigung und Nutzung dieser sich dynamisch verändernden Umstände, ihren Wissenschaftler_innen ein bestmögliches Forschungsumfeld zu bieten. Dazu wird es nötig sein, wissenschaftliche Kompetenzen zu bündeln, Forschungsverbünde zu motivieren, das erarbeitete Wissen zu erhalten, intensive Nachwuchsförderung mit klar kommunizierten Karriereperspektiven zu betreiben, sowie Forschung und Lehre noch stärker zu internationalisieren und den Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die Gesellschaft zu stärken. Wissenschaftliche Qualität und Reputation sind Voraussetzungen nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit. Wissenschaftliche Exzellenz findet dabei in einer Bandbreite unterschiedlicher Formen Ausdruck: Kompetitiv eingeworbene Mittel, insbesondere für Forschungsverbünde, herausragende Ergebnisse, Publikationen und Preise der Wissenschaftler_innen sind dafür Indikatoren und belegen, dass Forschung auf höchstem Niveau erfolgt. Die Sichtbarkeit der Universität in der Öffentlichkeit als herausragende Forschungseinrichtung ist unabdingbar für die künftige Gewinnung kluger Köpfe – bei Berufungsverfahren für Professuren, bei der Ansprache des wissenschaftlichen Nachwuchses wie auch für die Entscheidung ambitionierter Studierender zu Studienfach und -ort. Forschungserfolge beeinflussen letztlich auch im Rahmen der landesseitigen Finanzsteuerung die finanziellen Zuwendungen.

Positionsbestimmung

Die Universität Kassel versteht sich als leistungsstarker Ort der Wissenschaft und Kunst und trägt daher Verantwortung für die Gesellschaft und für deren zukünftige Entwicklung, insbesondere auch – aber selbstverständlich nicht ausschließlich – im Hinblick auf die Region Nordhessen. Konstituierendes Prinzip wissenschaftlicher Forschung und Innovation ist die kreative, methodisch gesicherte Erkenntnisuche. Interdisziplinarität verbunden mit gesellschaftlichen Bezügen ist wesentliches Merkmal des Konzepts „Von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung“, das die Universität Kassel kennzeichnet. In diesem Sinn werden gesellschaftlich relevante Themen, anwendungsspezifische

Themen und Themen der reinen Grundlagenforschung gleichermaßen adressiert. Studierende erhalten durch forschungsbasierte Lehre die dazu notwendigen Grundlagen. Die Basis für dieses Selbstverständnis legen die Wissenschaftler_innen im Rahmen ihrer individuellen Forschung und der ihnen übertragenen weiteren Aufgaben.

In der Entwicklungsperiode 2015 bis 2019 konnte die Universität Kassel sehr deutlich an Forschungsstärke gewinnen, auch wenn die Ausgangsbedingungen hierfür zum Teil nicht einfach waren: Im Vergleich mit anderen Universitäten gleicher Größenordnung weist die Universität Kassel ein besonders breites Fächerspektrum auf, das durch eine vielfach eher geringe Tiefe / Anzahl von Fachgebieten in den einzelnen Disziplinen gekennzeichnet ist. Es kommt hinzu, dass das Betreuungsverhältnis Studierende / Professur, wie derzeit generell in Hessen, vergleichsweise ungünstig ist. Auch die geografische Lage der Universität als einziger Hochschule in Nordhessen stellt mit Blick auf die Ausbildung größerer Forschungsverbände eine besondere Herausforderung dar. Auch im Bereich der außeruniversitären Forschung ist derzeit mit dem Fraunhofer Institut für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IEE) lediglich ein größeres außeruniversitäres Forschungsinstitut in Kassel angesiedelt. Nichtsdestoweniger hat die Universität Kassel diesen Rahmenbedingungen entgegengewirkt, indem sie die Breite der Hochschule in besonderer Weise für eine Vielfalt interdisziplinärer Kooperationen genutzt hat. Sie hat zudem wichtige externe Kooperationsnetzwerke geknüpft und in den letzten Jahren eine größere Anzahl gemeinsamer Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen durchgeführt. Überdies hat die Universität Kassel ihr Förderinstrumentarium für Vorlaufphasen koordinierter Forschungsvorhaben und interdisziplinärer Forschung erheblich erweitert und den Bereich der Personalentwicklung und der Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Talente auf unterschiedlichen Ebenen gestärkt.

Die Erwartungen an Forschung wachsen zugleich und beziehen vielfältige Implikationen wissenschaftlicher Erkenntnis ein. So steigen die gesellschaftlichen Anforderungen, Forschungsfragen nicht nur in ihrem eigenen Kontext zu beantworten, sondern auch gesellschaftliche, ethische und technische Auswirkungen möglicher Ergebnisse mitzudenken. Forschungs- und Entwicklungsthemen werden

darüber hinaus in der gesamten Innovationskette möglicher wirtschaftlich relevanter Produkte und Dienstleistungen von der reinen Grundlagenforschung über die angewandte Forschung bis hin zu anwendungsnahen Entwicklungen identifiziert. Aufgrund der Breite der vorhandenen Fachgebiete und der gelebten Interdisziplinarität ist die Universität Kassel diesbezüglich in einer durchaus günstigen Ausgangssituation, sofern die Herausforderungen in meist disziplinär geprägten kompetitiven Drittmittelprogrammen gemeistert werden können. Durch diese Randbedingungen wächst nicht nur der inneruniversitäre Kooperationsbedarf, sondern auch das Erfordernis effizienter und stabiler Kooperationen zwischen der Universität und externen Partnerinstitutionen.

Von den Zielen, die sich die Universität Kassel im Rahmen ihres Entwicklungsplans für diese Jahre gesetzt hat, konnten so wesentliche erreicht werden. So wurde das Drittmittelvolumen der Zielsetzung entsprechend auf ein Niveau von 60 Mio. Euro p. a. gebracht; es konnte von 53,4 Mio. Euro (2014) um 13 % auf 60,6 Mio. Euro (2018) gesteigert werden. Die Einwerbung eines Sonderforschungsbereichs der Deutschen Forschungsgemeinschaft in der Physik und einer DFG-Forschungsgruppe in den Ökologischen Agrarwissenschaften sind zu verzeichnen, so wie die Einrichtung von vier weiteren LOEWE-Schwerpunkten und zwei neuer Forschungszentren/Kompetenzzentren. Die Entwicklung der letzten Jahre ist dabei geprägt auf der einen Seite von einer Zunahme der Bundes- und zuletzt auch der DFG-Mittel im Bereich der Forschungsförderung, zugleich hat sich eine Verminderung im Bereich der Industriemittel insbesondere aus dem Bereich Automotive ergeben. Die Erfolge belegen, dass die Hochschule auf einem guten Weg ist. Der Anteil der Fördermittel der DFG an den Drittmitteln liegt mit 14 % im Jahr 2018 aber noch immer erheblich unter dem Mittelwert der deutschen Universitäten (33 %). Das Ziel, diesen Anteil auf mindestens 20 % zu steigern, wurde nicht erreicht. Auch eine Steigerung des Anteils der EU-Förderung auf insgesamt 10 % von dieser Summe ist bislang nicht gelungen. Zudem ist die Partizipation der Fachbereiche an der Drittmittelinwerbung sowie an der Bildung von Forschungsschwerpunkten deutlich unterschiedlich ausgeprägt.

DRITTMITTELENTWICKLUNG 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
DFG	6.768.334 €	6.052.185 €	6.281.148 €	6.344.953 €	8.175.750 €
EU	3.248.120 €	2.372.133 €	1.986.834 €	2.536.780 €	2.122.250 €
Bund	17.202.713 €	19.158.082 €	21.243.220 €	25.084.042 €	25.571.970 €
Land Hessen	1.402.005 €	834.948 €	980.493 €	1.387.237 €	1.896.323 €
Stiftungen	1.603.689 €	2.105.925 €	2.037.830 €	2.013.458 €	2.317.314 €
Industrie	11.174.413 €	10.222.064 €	10.021.491 €	8.532.633 €	7.034.848 €
DAAD	1.990.861 €	2.444.622 €	2.363.686 €	2.547.444 €	2.681.480 €
AIF	2.283.840 €	1.787.619 €	2.317.045 €	2.861.323 €	3.170.370 €
Sonstige	1.651.016 €	1.362.647 €	1.739.641 €	1.312.827 €	965.049 €
Drittmittel nach LOMZ	47.324.991 €	46.340.225 €	48.971.388 €	52.620.697 €	53.935.354 €
Dienstleistungen und Nebenerlöse	3.578.277 €	4.531.949 €	4.333.871 €	4.093.081 €	4.639.053 €
Wissenschaftlich-wettbewerbliche Fördermittel des HMWK	2.551.366 €	5.472.228 €	5.013.882 €	3.796.715 €	2.078.883 €
	53.454.634 €	56.344.402 €	58.319.141 €	60.510.493 €	60.653.290 €

ETATENTWICKLUNG DFG UND LANDESPROGRAMM LOEWE – FÖRDERANTEIL DER UNIVERSITÄT

	2014	2015	2016	2017	2018
DFG – Ausgaben für Einzelvorhaben, Sonderforschungsbereiche und Graduiertenkollegs	1.519.958.396 €	1.629.600.676 €	1.560.101.681 €	1.746.499.684 €	2.154.500.000 €
<i>Anteil Uni Kassel</i>	<i>0,45 %</i>	<i>0,37 %</i>	<i>0,40 %</i>	<i>0,36 %</i>	<i>0,34 %</i>
Landesprogramm LOEWE – Ausgaben für Zentren und Schwerpunkte	80.077.013 €	64.936.938 €	52.479.404 €	43.531.320 €	42.595.953 €
<i>Anteil Uni Kassel</i>	<i>3,19 %</i>	<i>8,43 %</i>	<i>9,55 %</i>	<i>8,72 %</i>	<i>4,75 %</i>

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Die Forschungsstrategie der Universität Kassel möchte den verschiedenen Fachkulturen gerecht werden und sicherstellen, dass die Freiheit der Forschung sowie die hohe Relevanz von Grundlagenforschung gewahrt bleiben. In der Forschungsstrategie der Universität Kassel sollen auf dieser Basis Forschungs- und Profilschwerpunkte identifiziert und geschärft und existierende wissenschaftliche Einrichtungen weiterentwickelt und neue geschaffen werden. Das im Aufbau befindliche professionelle Forschungsmanagement und die gezielte Nachwuchsförderung sollen als flankierende Maßnahmen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Darüber hinaus fördert die Universität im Sinne der Umsetzung ihres Gleichstellungsauftrages insbesondere die Karriereentwicklung herausragender Wissenschaftlerinnen und engagiert sich proaktiv für die Gewinnung exzellenter Forscherinnen. Die Berufungsverfahren der Universität sind transparent gestaltet und honorieren internationale Erfahrungen.

Mit drei spezifischen Instrumenten unternimmt es die Universität Kassel, ihr Forschungsprofil fortzuentwickeln und Zukunftsvorhaben auszdifferenzieren: 1) vermittels der Strukturplanung als dem Instrument der Zielbestimmung für die Fachbereiche werden deren Ziele in einer integrativen Weise bestimmt und mit den ressourciellen Möglichkeiten sowie den institutionellen Zielen abgestimmt; 2) mit der Herausbildung von hochschulinternen Zentren als Kooperationsplattformen wird interdisziplinäre Zusammenarbeit institutionalisiert; 3) mit dem Profilbildungsprogramm werden konkrete Ansätze und Aktivitäten identifiziert und zur Antragsreife gefördert.

1. Die erste Säule der Schwerpunkt- und Profilbildung durch eine Identifikation zukunftssträchtiger Möglichkeiten der Forschungsprofilierung ist die Diskussion von Forschungsschwerpunkten und Profilbildungsprozessen in den Strukturplänen der Fachbereiche. Sie bilden die Grundlage für die Fortentwicklung übergeordneter Schwerpunkte sowie die Forschungsstrategie des Fachbereichs. Auch als Ausgangspunkt und Prüfstein für die Strategie und Qualitätssicherung in den Berufungsverfahren müssen sie eine höhere Bedeutung erhalten, als dies bislang in einer noch zu großen Anzahl von Verfahren der Fall ist. Das 2017 neu strukturierte Verfahren soll diese Ausrichtung der Strukturpläne unterstützen. Wichtig für die Forschungsprofilierung sind hervorragende Berufungen,

für die die Universität attraktive Startbedingungen im Zuge der Berufungsverhandlungen sicherstellen möchte.

2. Die zweite Säule der Schwerpunkt- und Profilbildung bilden die universitären Forschungs-/ Kompetenzzentren sowie – auf einem bereits weiter fortgeschrittenen Niveau – die Wissenschaftlichen Zentren. Hiermit stehen zwei Kategorien universitär verankerter, meist interdisziplinärer Verbünde zur Verfügung. Während Forschungs-/ Kompetenzzentren die Arbeiten von mehreren Fachgebieten zu einem themenzentrierten Forschungsschwerpunkt mit bestehender umfangreicher Drittmittelförderung zusammenführen, bilden die Wissenschaftlichen Zentren eigenständige organisatorische Einheiten für interdisziplinäre Forschung in profilbildenden Feldern mit herausragender Reputation und Drittmittelförderung. Basierend auf diesen Kriterien tragen an der Universität Kassel derzeit acht Kompetenz- und Forschungszentren und vier Wissenschaftliche Zentren (s. u. S. 33 ff.) zur Profilbildung bei.

3. Die Universität hat, dies ist die dritte Säule der Schwerpunkt- und Profilbildung, im Jahr 2016 vermittels ihres Programms zur Profilbildung begonnen, auf den im vorangegangenen Entwicklungsplan identifizierten Forschungsfeldern profilbildende Forschungsschwerpunkte zu entwickeln, die mittelfristig in besonderem Maße geeignet sind, anspruchsvolle, komplexe Fragestellungen erfolgreich zu bearbeiten und nachhaltig internationale Sichtbarkeit zu erlangen. Die Forschungsstrategie basiert dabei auf dem Ansatz einer Bottom-up-Identifizierung verbundgeeigneter Themen durch kompetitive hochschulinterne Verfahren und einer anschließenden mittelfristigen Schwerpunktbildung durch Zusammenführung verwandter Themen gemeinsam mit den Wissenschaftler_innen.

– Insbesondere die Programmlinie „Zukunft“ ist zur Themenidentifizierung in der Forschung und Anschubfinanzierung wissenschaftlicher Teams angelegt. In drei jährlichen Ausschreibungsrunden wurden bislang insgesamt 17 Konsortien ausgewählt, die über eine Projektlaufzeit von bis zu drei Jahren ein Forschungsthema vertiefen und klare institutionelle Drittmittelperspektiven in Verbundprogrammen vorzugsweise der DFG aufweisen. In den Konsortien werden 51 Promotionsprojekte gefördert, die die betreffenden Thematiken in Forschung und Lehre breit verankern (s. u. S. 33 ff.).

- Die Programmlinie „Brücken“ des Profilbildungsprogramms ermöglicht es, personelle Kontinuität für bereits bestehende Verbünde nach erfolversprechender Vorebegutachtung durch externe Förderorganisationen in mehrstufigen kompetitiven Verfahren zu gewährleisten. Damit wird kontinuierliche wissenschaftliche Arbeit von der Skizzenphase über den Vollertrag bis hin zur Einrichtung eines Verbundes ermöglicht.

Erste Resultate dieser beiden Programmlinien sind mehrere eingereichte Projektskizzen für DFG-Sonderforschungsbereiche und DFG-Forschungsgruppen, für ein Verbundvorhaben im EU-Programm Horizon 2020 sowie die Unterstützung von drei Vollertragstellungen für DFG-Sonderforschungsbereiche (darunter für einen Sonderforschungsbereich Transregio).

Neben der Identifikation geeigneter Themen hat die Unterstützung von deren Fortentwicklung in Antragsstrategien gerade in anspruchsvollen Förderverfahren an Bedeutung gewonnen. Organisatorisch wurde durch den Ende 2017 neu eingerichteten zentralen Forschungsservice ein wichtiger Impuls gesetzt. Dieser unterstützt die Wissenschaftler_innen der Universität bei Antragstellungen in kompetitiven Verfahren, insbesondere bei komplexeren Vorhaben (Verbünde, EU-Anträge) und bei Erstantragstellungen. Er begleitet ebenfalls die interne Vorauswahl für LOEWE-Schwerpunkt- und -Zentrums-konsortien. Unterstützt wird die Profilbildung zudem durch die Kommission Forschung, die das Präsidium bei der Auswahl intern anzufinanzierender Verbünde und Einzelvorhaben berät.

Die in der Vergangenheit definierten Forschungsschwerpunkte der Universität Kassel spiegeln die Breite ihrer Fachkulturen wider. Ihre Auswahl und ihre fachlichen Einordnungen / Benennungen wurden in den letzten fünf Jahren nicht verändert, da in diesem Zeitraum eine Objektivierung der Forschungsleistungen vergleichend zwischen den verschiedenen Bereichen nicht möglich war. Ein wesentliches Ziel der Forschungsstrategie in der kommenden Entwicklungsperiode wird es sein, hier Schärfungen mit objektiven und transparenten Maßstäben und die Identifizierung profilbildender Schwerpunkte zu erreichen. Die Kriterien zur Identifizierung dieser Schwerpunkte sollen durch einen transparenten Prozess entwickelt werden, sich an den Krite-

rien zur Etablierung von Exzellenzclustern orientieren, aber auch die Dimension angewandte Forschung und Transfer mit berücksichtigen. Um diese Fortentwicklung begrifflich zu unterstützen, sollen die bisherigen „Schwerpunkte“ nun als „Forschungsfelder“ bezeichnet und aufgefasst werden, bei denen eine dezidierte Bildung von „Forschungsschwerpunkten“ noch erfolgen muss.

Forschungsfelder

Insgesamt acht Forschungsfelder bestimmen derzeit mit einer nachfolgend im Einzelnen dargestellten Landschaft von Projektaktivitäten, strukturbildenden Einrichtungen, strategischen Kooperationen und gemeinsamen Berufungen das Forschungsprofil der Hochschule. Sie bilden die Grundlage einer Weiterentwicklung hin zu Forschungsschwerpunkten mit einem hohen Profilbildungspotenzial in der Entwicklungsperiode 2020 bis 2024.

SIMULATION TECHNISCHER SYSTEME – INDUSTRIELLE SYSTEMTECHNIK

Durch Entwicklung und Anwendung neuer systemtechnischer Methoden, Simulationsverfahren und Projektierungswerkzeuge sowie durch Erforschung, Entwicklung und Charakterisierung neuer Werkstoffe sollen technische Systeme bedarfsgerecht gestaltet und neue Funktionalitäten entwickelt werden.

Extern geförderte Verbände:

LOEWE-Schwerpunkt „Sichere und zuverlässige Werkstoffe – Safer Materials“ (2015–18)

LOEWE-Schwerpunkt „Hochleistungskomponenten aus Aluminiumlegierungen durch ressourcenoptimierte Prozesstechnologie (ALLEGRO)“ (seit 2018)

Intern geförderte Verbände:

„Prozessintegrierte Herstellung tribologisch beanspruchter Oberflächen (PROTON)“ (2017–19)

„Shape Memory Alloys research of Technology of CONstruction (SMArTCON)“ (2017–19)

„Lebensdauer“ (2018–20)

„Textile Tektonik für den Holzbau“ (2018-20)

„Digitalisierung in der Werkstofftechnik (DigiWerk)“ (2019–21)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Das Forschungs-/Kompetenzzentrum „Forschungsverbund Fahrzeugsysteme (FAST)“ bündelt die Kompetenzen im Bereich Motormechanik und Fahrzeugelektronik und kooperiert eng mit Unternehmen.

Strategische externe Kooperationen:

Das mit der B. Braun Melsungen AG eingerichtete Anwendungszentrum für Kunststofftechnik UNIpace sichert den Wissenstransfer in die Praxis.

NANOSTRUKTURWISSENSCHAFTEN

Nanostrukturwissenschaften an der Universität Kassel konzentrieren sich auf die Erforschung neuer Methoden zur lithografischen und selbstorganisierenden Herstellung von Nanostrukturen und zur Charakterisierung ihrer Eigenschaften mit höchster Zeit- und Ortsauflösung. Ebenso erforscht werden die Anwendung nanoskopischer Objekte in der Biotechnologie, in der Quanteninformation, in der Photonik und in den Werkstoffwissenschaften sowie die zugehörigen quantenmechanischen Grundlagen in der Atom-, Molekül- und Clusterphysik.

Extern geförderte Verbände:

LOEWE-Schwerpunkt „Electron Dynamics in Chiral Systems (ELCH)“ (2013–2016)

LOEWE-Schwerpunkt „Scalable Molecular Quantum Bits (SMolBits)“ (seit 2019)

DFG-Sonderforschungsbereich 1319 „Extreme Light for Sensing and Driving of Molecular Chirality (ELCH)“ (seit 2018)

H2020 Innovative Training Network „Quantum-enhanced Sensing via Quantum Control“ (2017–21)

Intern geförderte Verbände:

„The Evolution of Cosmic Matter. From Molecules to Nano-Grains“ (2017–19)

„Phosphoregulation of biomolecules: from mechanisms to organisms (PhosMOrg)“ (2017–19)

„Multifunctional Anisotropically Shaped Hybrid Particles (MASH)“ (2018–20)

Brücken-Finanzierung zur Vorbereitung je einer DFG-SFB-/

SFB-TRR-Vollantragstellung der Konsortien ELCH (2017) und TESLA („Magnetically driven transport and sensing of biomolecular interactions“, 2018–19)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Wissenschaftliches Zentrum „Center for Interdisciplinary Nanostructure Science and Technology (CINSA-T)“

EMPIRISCHE BILDUNGSFORSCHUNG UND HOCHSCHULFORSCHUNG

Die Fachgebiete erforschen in der empirischen Bildungsforschung schulischen Unterricht, schulisches Lernen und das schulische Umfeld sowie die Professionalisierung des Lehrer_innenhandelns. Im Bereich der Hochschulforschung verschränken sich Kompetenzen aus Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Informatik. Erforscht werden dort Fragen von wissenschaftlichem Wandel, Studierenden und Absolvent_innen, Innovation und Transfer sowie Governance und Organisation.

Extern geförderte Verbände:

LOEWE-Schwerpunkt „Wünschenswerte Erschwernisse beim Lernen: Kognitive Mechanismen, Entwicklungsvoraussetzungen und effektive Umsetzung im Unterricht“ (2015–18)

Verbund „PRONET: Professionalisierung durch Vernetzung“ (2015–18) in der Qualitätsoffensive Lehrerbildung

Verbund „PRONET2: Professionalisierung durch Vernetzung – Fortführung und Potenzierung“ (2019–23) in der Qualitätsoffensive Lehrerbildung

Verbund „PRONET-D: Professionalisierung im Kasseler Digitalisierungsnetzwerk 2020–2023“ in der Qualitätsoffensive Lehrerbildung

Intern geförderte Verbände:

„Entwicklung eines theoretisch fundierten empirischen Forschungsansatzes zum Zusammenhang von Studienfachwahl und Geschlechterzuschreibung (UPdATE)“ (2018–20)

„Kontrastieren und Vergleichen in der Lehramtsausbildung (KoVeLa)“ (2019–21)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Wissenschaftliches Zentrum „International Centre for Higher Education Research (INCHER-Kassel)“

Kompetenzzentrum „Zentrum für empirische Lehr-Lernforschung (ZELL)“

„Kompetenzzentrum für Hochschuldidaktik in der Mathematik (khdm)“

Strategische externe Kooperationen:

Eine gemeinsame Berufung mit dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung Hannover

Eine gemeinsame Berufung mit dem Sigmund-Freud-Institut Frankfurt / M.

NATIONALE UND INTERNATIONALE SOZIALPOLITIK, ENTWICKLUNGSPOLITIK UND MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT

Hier werden Aspekte der Sozialpolitik und des Sozialrechts sowohl in nationaler wie auch in globaler Perspektive erforscht.

Extern geförderte Verbände:

DAAD-Exzellenzzentrum „International Center for Development and Decent Work (ICDD)“ (2009–19)

BMBF-Forschungsverbund „Maria Sibylla Merian Center for Advanced Latin America Studies in the Humanities and Social Sciences (CALAS)“ (2017–2025) mit der Universität Bielefeld und weiteren Partnereinrichtungen

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Kompetenzzentrum „Forschungszentrum Lateinamerika / centro de estudios latino americanos Kassel (CELA)“

„Forschungsverbund für Sozialrecht und Sozialpolitik (FOSS)“ gemeinsam mit der Hochschule Fulda

UMWELT, KLIMA UND ERNÄHRUNG

Dieses Forschungsfeld vernetzt Fächer der Ingenieur- und Sozialwissenschaften, um Funktionszusammenhänge in Umweltsystemen zu analysieren und Managementmaßnahmen zum Umgang mit Umweltproblemen zu entwickeln. Dabei werden insbesondere die Themen Klima, Wasser-
verfügbarkeit, Stoffströme, Ernährung und Landnutzung bearbeitet.

Extern geförderte Verbünde:

DFG-Forschungsgruppe 2432 „Sozial-ökologische Systeme im Spannungsfeld indischer Stadt-Land Gradienten: Funktionen, Skalen und Übergangsdynamiken“ (seit 2016)

BMBF-Verbundprojekte „Urban Food Plus“ (seit 2013), „Globe: RELOAD“ (2013–18), „UPGRADE Plus“ (2017–20), NostaClimate (2018–21), „Ökonomie des Klimawandels“ (2018–21)

H2020 ERC Starting Grant „Human Cooperation to Protect the Global Commons“ (2015-20); H2020 ERA-Net CORE Organic Plus „SusOrganic – Increasing sustainability and quality of organic produce“ (2018–21), H2020 Interreg „Regional Development and Integration of unused biomass wastes as Resources for Circular products and economic Transformation (RE-DIRECT)“ (2016–19), H2020 ERA-Net SUSAN „PigSys – Improving pig system performance through a whole system approach“ (2017–20)

Intern geförderte Verbünde

„Rural-urban transformation processes in arid and semi-arid areas of the Mediterranean“ (2018–20)

„Neue Suburbanität? – Widersprüchliche Diskurse und Praktiken einer Stadterweiterungspolitik“ (2018–20)

„Zusammenhang zwischen umweltrelevantem Verhalten und der Entwicklung von Werten und Normen (ZumWert)“ (2019–21)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Wissenschaftliches Zentrum „Center for Environmental Systems Research (CESR)“

Kompetenzzentrum für „Klimaschutz und Klimaanpassung (CLiMA)“

Strategische externe Kooperationen:

Zwei gemeinsame Berufungen mit dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie

Drei gemeinsame Berufungen in den Fachgebieten „Animal Husbandry in the Tropics and Subtropics“, „Sozial-ökologische Interaktionen in Agrarsystemen“ und „Soziologie ländlicher Räume“ mit der Georg-August-Universität Göttingen

ENERGIEVERSORGUNGSSYSTEME DER ZUKUNFT

Es werden hier Konzepte für eine nachhaltige Energieversorgung insbesondere durch die zunehmende Nutzung dezentraler Energiequellen und deren Auswirkungen auf Umwelt-, Sozial-, Rechts- und Wirtschaftssysteme untersucht. Aspekte dieses Forschungsfelds sind Arbeiten zur Bereitstellung, zur Nutzung und zur Speicherung von Energie, zur Stromerzeugung, zum Wärmen, zu baulichem Wärme- und Kälteschutz, für energiesparendes Bauen, zu hocheffizienter Haustechnik sowie zu energieeffizienten Produktionssystemen. Eine enge Kooperation besteht mit dem in Kassel ansässigen Fraunhofer-Institut für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IEE).

Extern geförderte Verbünde:

BMW-Projekt C/Sells – Großflächiges Schaufenster im Solarbogen Süddeutschland (2017–29)

H2020 Projekt „E-Mobility Lab Hessen“ (2018–21)

Intern geförderte Verbünde

„SolarAutomotive – Regenerative Wärmeversorgung von Produktionsprozessen“ (2017–18)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Kompetenzzentrum für Dezentrale Elektrische Energieversorgung (KDEE)

Strategische externe Kooperationen:

Gemeinsame Berufung des Leiters des Fraunhofer- Instituts für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IEE) mit der Fraunhofer-Gesellschaft; Leitung des Bereichs Energiewirtschaft am Fraunhofer-Institut IEE durch den Leiter eines Fachgebiets der Universität Kassel
Partnerschaft mit dem House of Energy

Zur Unterstützung der Forschungsvorhaben wurden von regionalen Stiftungen und Unternehmen zwei Stiftungsprofessuren eingeworben.

KULTUR UND GESCHLECHTERFORSCHUNG

In der Kulturforschung sind derzeit neben der o. g. Beteiligung am Maria Sibylla Merian Center CALAS zwei Konsortien ausdifferenziert. Es sind dies ein Konsortium für Forschungen zu Tier-Mensch-Beziehungen und ein Konsortium zur Etablierung eines neuen „documenta-Instituts“, in dem wissenschaftliche Arbeiten zu den Beziehungen der Kunst zu Ökonomien, Gesellschaft und Wissen mit künstlerischen Arbeiten und unter Einbeziehung des documenta Archivs zusammengeführt werden sollen. Die Geschlechterforschung schließlich verbindet wissenschaftliche Disziplinen aus fünf Fachbereichen.

Extern geförderte Verbünde:

LOEWE-Schwerpunkt „Tier-Mensch-Gesellschaft. Ansätze einer interdisziplinären Tierforschung“ (2014–17)

Intern geförderte Verbünde

„Zurück in die Zukunft: Gesellschafts- und Zukunftskonzepte in historischer Perspektive“ (2017–20)

Brückenfinanzierung der DFG-SFB-Initiative: „Tier-Mensch-Gesellschaft: Animation, Regulation, Transformation“ (2018–19)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

„Centro de Estudios Latinoamericanos (CELA)“

Strategische externe Kooperationen:

Berufung einer Professur im Gebiet „Kunstwissenschaften/documenta“ für Aufbau und Ausdifferenzierung eines zukünftigen documenta-Instituts sowie Berufung von drei Tenure-Track-Professuren für die Fachgebiete „Kunst und Gesellschaft“, „Kunst und Wissen“ und „Kunst und Ökonomien“

SOZIALNÜTZLICHE INFORMATIONSTECHNIK-GESTALTUNG

Erforscht werden neue Konzepte der Informations- und Kommunikationstechnik (z. B. mobiles Internet, Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz, Maschinelles Lernen) sowie Auswirkungen der sich sehr schnell wandelnden Informations- und Kommunikationstechnologien auf unsere Gesellschaft (z. B. wirtschaftliche und soziale Aspekte, juristische Aspekte, Datenschutz/ informationstechnische Selbstbestimmung). Prognostizierte oder real identifizierte Auswirkungen sollen direkt in den neuen Konzepten berücksichtigt werden.

Extern geförderte Verbünde:

BMBF-Projekte „Crowdbasierte Services für Inkubatoren (CrowdServ)“ (2016-19), „Forum Privatheit und selbstbestimmtes Leben in der Digitalen Welt“ (2013–21)

BMVI-Projekt „Vernetztes Fahren des öffentlichen Nahverkehrs in Kassel (VERONIKA)“ (2017–19)

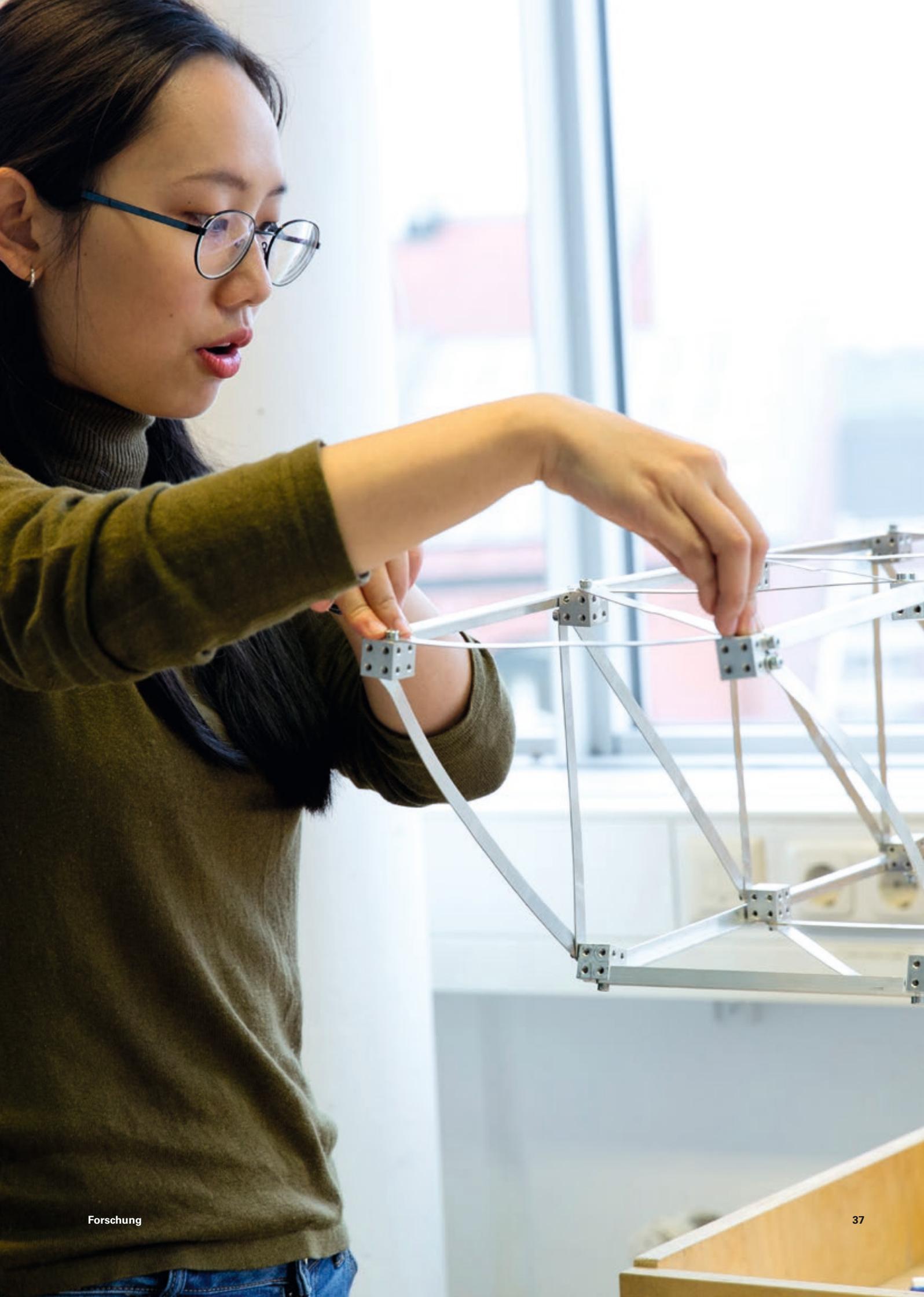
Intern geförderte Verbünde

„Grundlagen für kollaboratives Lernen“ (2017–19)

„Analyse und Gestaltung von Social Machines (AG SoMa)“ (2018-2020)

Forschungs-/Kompetenzzentren und Wissenschaftliche Zentren:

Wissenschaftliches Zentrum für „Informationstechnik-Gestaltung (ITeG)“



Ziele und Handlungsfelder der Forschungsstrategie

Die Universität Kassel will in den genannten acht Forschungsfeldern auch zukünftig erfolgreiche Forschung betreiben. Zugleich ist sie bestrebt, ihre Profilbildung durch eine stärkere Ausdifferenzierung dezidiert Forschungsschwerpunkte innerhalb dieser Felder weiter voranzutreiben. Hierzu sollen alle derzeit existierenden Forschungsfelder in einem offenen Prozess mit den Wissenschaftler_innen thematisch geschärft werden. Zentrales Instrument hierfür wird eine entsprechende Weiterentwicklung des Programms „Profilbildung Zukunft“ sein. Die Forschung in zwei bis drei herausragenden Schwerpunkten (den profilbildenden Forschungsschwerpunkten) soll so vorangetrieben werden, dass die Universität hier mittelfristig Exzellenzfähigkeit erlangt und erfolgreich an einer künftigen Ausschreibung oder einem Nachfolgeprogramm der Exzellenzstrategie teilnehmen kann. Die Forschungsstrategie der Universität Kassel strebt insofern im kommenden Planungszeitraum die kriteriengeleitete Entwicklung / Festigung einer internationalen Spitzenposition in wenigstens zwei Forschungsschwerpunkten an, die hierzu befähigt sind; Ziel ist es, mit einer entsprechenden Initiative federführend und an einer weiteren in der Kooperation mit anderen Einrichtungen beteiligt zu sein.

Konkrete Handlungsfelder zielen auf die Abschwächung bzw. Beseitigung bestehender Defizite ab, um die Forschungsbedingungen für die Wissenschaftler_innen an der Universität Kassel zu verbessern:

- Die Definitionen und Denominationen der Forschungsfelder sollen überprüft und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Die Schärfung der dort bearbeiteten übergeordneten Fragestellungen soll zu einer Ausdifferenzierung von besonders herausragenden profilbildenden Forschungsschwerpunkten führen. Ein zu etablierendes System regelmäßiger Überprüfungen und Diskussionen soll zu kontinuierlichen Anpassungen der Schwerpunkte an sich dynamisch verändernde Randbedingungen führen. Profilbildende Forschungsschwerpunkte sollen von einer Schwerpunktsprecherin oder einem Schwerpunktsprecher verantwortet werden.
- Am Hochschulstandort befindet sich derzeit nur ein größeres außeruniversitäres Institut. Mittelfristig soll die Gründung des documenta-Instituts zu einer zweiten derartigen Einrichtung führen. Weitere außeruniversitäre Einrichtungen wären äußerst wünschenswert, deren Einrichtung kann aber nur bedingt von einer Forschungsstrategie der Universität Kassel beeinflusst werden. Die im Koalitionsvertrag der hessischen Landesregierung niedergelegte Planung zur Einrichtung eines Leibniz-Instituts für Agrarsystemforschung, mit dem in hervorragender

Weise die international ausgewiesene wissenschaftliche Kompetenz der Universität Kassel in diesem Feld aufgegriffen werden kann, wird nachdrücklich begrüßt. Die gemeinsame Berufung von Professuren mit weiteren außeruniversitären Einrichtungen, insbesondere in den zu definierenden Schwerpunktbereichen, böte eine Möglichkeit für eine zumindest partielle Kompensation der standortbezogen vorhandenen Schwäche. Es sollen Kriterien für gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen entwickelt werden.

- Die Universität zielt auf eine stärkere Teilnahme an koordinierten Forschungsprogrammen der DFG, des Bundes und der EU. Hierzu soll das in den vergangenen Jahren etablierte Profilbildungsprogramm zur Unterstützung von Verbundinitiativen nach einer Evaluierung unter den dann klaren finanziellen Rahmenbedingungen fortentwickelt werden.
- Die Universität Kassel wird sich bemühen, ihre spezifischen Expertisen in den Tech-Campus Hessen einzuspeisen und ein wesentliches Element dieser im Koalitionsvertrag genannten Einrichtung zu werden.
- Anträge zur Förderung individueller Spitzenforschung aus der Universität heraus sollen unterstützt werden. Die Wissenschaftler_innen der Universität Kassel werden aktiv Personen identifizieren, die über hochrangige Förderinstrumente an die Universität Kassel gebunden werden können.
- Die Definitionen für die Ziele Wissenschaftlicher Zentren und für diejenigen von Forschungs-/ Kompetenzzentren sollen geschärft und weiter ausdifferenziert werden. Ordnungen für die Arbeit der Zentren sollen in einem Prozess überprüft und an eine universitätsweit gültige Rahmenordnung angepasst werden. Die Zentren sollen weiterhin eine herausgehobene Rolle auf den genannten Forschungsfeldern und in den universitären Forschungsschwerpunkten spielen.
- Trotz gesteigener Drittmittelinwerbungen in der Vergangenheit besteht hier weiterer Steigerungsbedarf. Der 2017 neu eingerichtete Forschungsservice wird daher seine Beratungsleistungen noch intensivieren. Die universitätsinterne Förderlinie „Projekt“ zur Anschubfinanzierung von Einzelanträgen wird im Rahmen der Zentralen Forschungsförderung (ZFF) fortgesetzt. Ebenso wird die Universität das Verfahren zur Unterstützung der Finanzierung und Beschaffung von Großgeräten in der in den letzten Jahren entwickelten Differenzierung und mit den entsprechenden Antragsmodalitäten fortführen.

Die Universität Kassel wird im kommenden Planungszeitraum verstärkt nationale und internationale Partnerorganisationen (Universitäten, Forschungsinstitute, Industriepartner) identifizieren, mit denen strategische Partnerschaften angestrebt werden. Auch hier sollen starke Partner vornehmlich in den identifizierten Schwerpunkten gefunden werden.

- Die Universität Kassel wird ihr System zum wissenschaftsadäquaten Monitoring und zu Qualitätssicherungsverfahren für die Forschung weiterentwickeln.

Im Rahmen der beschriebenen Ziele und Maßnahmen sollen insbesondere folgende Ziele den erfolgreichen Prozess der Forschungsentwicklung in den nächsten Jahren kennzeichnen:

- Steigerung des Drittmittelvolumens auf ein Niveau von mind. 70 Mio. Euro p. a.,
- zwei laufende DFG-Sonderforschungsbereiche oder Transregios mit der Universität Kassel als koordinierender Einrichtung oder als einem Hauptstandort,
- zwei laufende DFG-Forschungsgruppen mit Sprecherfunktion,
- Anbahnung einer federführenden Antragstellung für ein Exzellenzcluster und der Beteiligung an einem weiteren in einer künftigen Ausschreibung der Exzellenzstrategie,
- zwei laufende DFG-Graduiertenkollegs mit Sprecherfunktion,
- Steigerung des Anteils der DFG-Mittel an den Drittmitteln auf ca. 14 Mio. Euro (20 %) pro Jahr, auch im Rahmen einer gestärkten Einwerbung von DFG-Sachbeihilfen in der Einzelförderung,
- ein Anteil von 15 % des LOEWE-Budgets für die Programmlinien Schwerpunkte und Zentren.

Gleichzeitig soll auch solche exzellente Forschung besser sichtbar gemacht werden, die nicht von diesen Qualitätsindikatoren erfasst wird, wie z. B. herausragende Publikationen oder Preise.

Randbedingungen für die Personal- und Infrastrukturentwicklung in der Forschung

Komplexe Anforderungen bestehen bei der Verbesserung der personellen Situation für die Forschung an der Universität Kassel. Obwohl in den letzten Jahren hierzu wichtige Fortschritte erzielt wurden, könnten erneute Verbesserungen dazu beitragen, das Forschungspotenzial weiter zu erhöhen.

- Zentral sind Anreize für die Forschung bereits während des Studiums, um die Heranführung von geeigneten Studierenden an Forschungsthemen zu fördern und insbesondere in der Masterphase die Begeisterung für wissenschaftliches Arbeiten und Erkenntnisgewinn zu unterstützen.

- Die Angebote zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses müssen weiter ausgebaut werden, um die Universität als attraktiven Standort für ambitionierte junge Wissenschaftler_innen weiterzuentwickeln. Hierzu gehört die Diskussion über den Zeitpunkt und die Realisierung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit von promovierten Nachwuchskräften in der sog. Qualifizierungsphase (R3) und zugehöriger Details, wie der eigenverantwortlichen Mittelakquise und -verwendung sowie der erweiterten Möglichkeit, Hauptbetreuungen für Promotionen zu übernehmen (s. u. S. 46).

- Besonderes Augenmerk wird auf die Weiterentwicklung von Maßnahmen zur umfassenden Einbindung des wissenschaftlichen Potenzials von Frauen zu legen sein, vor allem in der Promotions- und Post-Doc-Phase. Schließlich sollte die Entwicklung von Alternativen zur Berufsperspektive Professur – intern wie extern – die Attraktivität der Universität für wissenschaftlichen Nachwuchs steigern.

- Der Entwicklung von Spielräumen zur personellen Unterstützung vielversprechender Vorhaben kommt besondere Bedeutung zu. Die Entwicklung und entsprechende Nutzung einer flexiblen Personalreserve in den Fachbereichen im Rahmen der Strukturplanungen kann hierzu ein Weg sein.

- Die Bedeutung der Qualität der Berufungen, die von den Fachbereichen vorbereitet werden, ist bereits hervorgehoben worden. Dies gilt insbesondere für solche Fachgebiete, die im Umfeld und aufgrund der Bestrebungen zur Forschungsprofilierung – nicht zuletzt im Kontext geplanter Antragstellungen bei der nächsten Runde der Exzellenzstrategie – angesiedelt sind und deren Beiträgen hier besondere Bedeutung zukommt.

- Ein besonders wichtiger Punkt im kommenden Planungszeitraum wird die Diskussion über die kooperative Nutzung strategisch wichtiger und komplexer Infrastruktur und über deren nachhaltigen Betrieb in Form von Zentrallaboren (Core facilities) sein. Dieser Aspekt wird besonders aktuell durch den geplanten 1. Bauabschnitt Physik, Nanostrukturwissenschaften für den Fachbereich Mathematik und Naturwissenschaften, bei dessen Planung entsprechende Organisations- und Betriebsformen zu berücksichtigen sein werden. Aber auch über diese weitreichende Strukturbildung hinaus ist die Entwicklung moderner, übergreifender Nutzungskonzeptionen für wissenschaftliche Infrastrukturen ein Ziel.

Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehört zu den zentralen Aufgaben der Universitäten. Die Gewinnung neuer Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschung und die Qualifizierung wissenschaftlichen Personals für verantwortungsvolle Fach- und Führungsaufgaben gehen hierbei Hand in Hand.

Zugleich hat sich hier in den vergangenen Jahren eine hohe Dynamik gezeigt, die nicht nur in der Universität Kassel erkennbar wird, sondern auch anderenorts dazu geführt hat, hergebrachte Modelle insbesondere im Hinblick auf die fachliche Eingebundenheit von Nachwuchskarrieren, auf eine Vielfalt der Qualifikationswege und auf insbesondere nach der Promotion stark steigende Freiheits- und Verantwortungsgrade von Nachwuchskräften fortzuentwickeln.

Positionsbestimmung

Die Universität Kassel leistet zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im deutschen Wissenschaftssystem einen qualitativ und quantitativ gewichtigen Beitrag. Über die letzten Jahre hinweg konnte sie ihre Leistungen deutlich steigern und einen zuvor vorhandenen Entwicklungsrückstand nach und nach vermindern. Die Zahl der Promotionen hat das in der letzten Entwicklungsperiode bestimmte Ziel von 230 Promotionen pro Jahr im Durchschnitt der Prüfungsjahre 2015 bis 2018 mit 236 erreicht bzw. leicht überschritten. Auch der Anteil weiblicher Promovierter hieran hat in diesem Zeitraum mit 42,2 % das selbstgesetzte Ziel von 40 % überschritten. Die durchschnittliche Dauer der zum Abschluss gelangenden Promotionsvorhaben betrug zwischen Anmeldedatum und Disputation 4,5 Jahre, wobei diejenigen Vorhaben unberücksichtigt bleiben, bei denen dieser Zeitraum formal weniger als 18 Monate betragen hat. Derzeit sind an der Universität Kassel insgesamt ca. 1.350 Promotionsvorhaben angemeldet, die von Beschäftigten auf Landesstellen, von Beschäftigten mit Drittmittelstellen, von Stipendiat_innen sowie auch von hochschulexternen Personen verfolgt werden; in strukturierten Programmen

werden indes lediglich knapp 60 Vorhaben verfolgt, sodass hier ein weiterer Handlungsbedarf liegt.²

Die Beschäftigungsstrukturen im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses sind die folgenden: 396 Personen wurden (Stand 1.12.2018) mit dem Qualifizierungsziel Promotion auf 279,59 Landesstellen (VZÄ) beschäftigt; zusätzlich erhielten 33 Personen Promotionsstipendien der Universität Kassel oder des Otto-Braun-Fonds. Auch die Förderung von Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion hat einen hohen Stellenwert. Auf 130,9 befristeten Landesstellen (VZÄ) beschäftigt die Universität 172 promovierte Personen, davon 79 Personen auf 65 Vollzeit-äquivalenten mit dem formalen Qualifizierungsziel der Habilitation und mit Verträgen gemäß dem hierfür geltenden 3+3-Modell. 595 Personen waren zum gleichen Zeitpunkt auf 462,08 drittmittelfinanzierten Stellen (VZÄ) ohne benanntes Qualifizierungsziel beschäftigt, 51 (41,07 VZÄ) mit dem Ziel der Promotion und 9 (6,6 VZÄ) mit dem Qualifizierungsziel

² Merkmale gem. der amtlichen Statistik sind hier neben einem strukturierten Veranstaltungsprogramm für alle Teilnehmenden etwa in Promotionsstudiengängen, Promotionsprogrammen, Graduiertenschulen oder Graduiertenkollegs zwei der drei folgenden Bedingungen: 1) gemeinsame Verantwortung für die Betreuung der Promovierenden durch die beteiligten Hochschullehrer_innen; 2) offenes, wettbewerbliches Aufnahmeverfahren mit Ausschreibung; 3) Stipendien oder Stellen für zumindest einen Teil der teilnehmenden Promovierenden. Vergleichswerte anderer Hochschulen auf Grundlage dieser Merkmalskonstellation liegen noch nicht vor. Der Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017 nennt – mit unterschiedlichen Definitionen des betreffenden Indikators – Anteile, die deutlich darüber liegen, in einem Spektrum von 12 bis 23 Prozent. Auch angesichts der Vorsicht, die hier angezeigt erscheint, ist aber die Relation an der Universität Kassel ungünstig und lässt nicht erwarten, dass die tatsächliche Teilhabe an entsprechenden Programmen dem Durchschnitt entspräche. vgl. Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, S. 145 – 149 [https://www.bmbwf.de/files/buwin_2017.pdf].

der Habilitation. Auch die übrigen Formate der Förderung der wissenschaftlichen Qualifizierung nach der Promotion sind an der Universität vertreten. Drei Nachwuchsgruppenleitungen mit externer Finanzierung nehmen eine eigenständige Personalverantwortung wahr. Zudem gibt es 19 befristete Professuren, davon 14 der Wertigkeit W1, vier der Wertigkeit W2 und eine der Wertigkeit W3. Zwei W1-Stellen und 6 W2-Stellen – davon eine gemeinsam mit der Universität Göttingen – können im Tenure-Track-Verfahren zu einer Entfristung führen.

Ein Kernthema in der Entwicklungsperiode 2015 bis 2019 war die kontinuierliche Verbesserung der organisationalen Rahmenbedingungen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Es ging dabei um die Fortentwicklung des institutionellen Arrangements, und hierbei insbesondere um die Promotionsumgebung, sowie um die Steigerung der Promotionszahlen. Auf Grundlage des Konzepts zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2012 ist zugleich die Förderumgebung in der Breite der dort angesprochenen Themen und Formate ausgebaut worden.

Im Hinblick auf Betreuung und Beschäftigung / Finanzierung sind folgende Entwicklungen prägend gewesen:

- Die Betreuungsqualität ist aus Sicht der Promovierenden positiv wahrgenommen worden, wie Befragungsergebnisse im Rahmen des längsschnittlichen Promovierendenpanels ProFile des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) gezeigt haben. Die 2012 als Promotionsvereinbarung eingeführte Betreuungsaugenda wurde im Rahmen eines breit gelagerten Diskussionsprozesses im Jahr 2017 fortentwickelt und wird bei Beschäftigten von 2018 an systematisch mit dem Instrument der Jahresgespräche verzahnt. Neue Instrumente wurden für eine verbesserte Informationsdistribution eingeführt.
- Beschäftigungsstrukturen wurden fortentwickelt. Neben den sich aus der Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes von 2016 im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung der Bestimmung von Qualifizierungszielen ergebenden Konsequenzen wurden Anfang 2018 die Möglichkeiten der Verlängerung von Beschäftigungsverhältnissen auf der Grundlage der sogenannte

familienpolitischen Komponente und zum Ausgleich von Behinderung oder schwerwiegender chronischer Erkrankung neu gefasst. Die hierfür gesetzlich eingeräumten Zeiträume können nun in Verbindung mit der Nutzung der Betreuungsaugenda ausgeschöpft werden. Zudem wurde die Befristung von aus Drittmitteln finanzierten Beschäftigungsverhältnissen nach §2 Abs. 1 WissZeitVG („Qualifizierungsbefristung“) gestärkt und es wurden die Möglichkeiten verlängerter Beschäftigungsphasen ausgebaut, für deren Realisierung nach bestimmten Maßgaben Drittmittel mit anderen Ressourcen kombiniert werden. Das Ziel einer sichtbaren Steigerung der Anzahl der Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau wurde hingegen nicht erreicht. Das Verhältnis der Anzahl der in Strukturplänen verankerten Stellen zur Anzahl der Professuren ist von 2014 bis 2017 sogar geringfügig gesunken, eine Verbesserung des Verhältnisses konnte nur durch den Einsatz der Mittel des Hochschulpakts 2020 erzielt werden.

- Die Universität hat weiterhin ihre eigenen Promotionsstipendien zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses finanziert und die Fortführung des Otto-Braun-Fonds gemeinsam mit dem Fördermittelgeber sicherstellen können. Für den Abschluss von Promotionen wurde das 2012 eingeführte Instrument der Promotionsabschlusstipendien fortgeführt. Für externe Stipendienprogramme wurde verstärkt geworben.
- Zur Konturierung der Postdoktorand_innenphase hat die Universität Kassel insbesondere ein Programm zur Finanzierung von Stellen mit dem Ziel der Einwerbung einer externen Förderung von Nachwuchsgruppen eingerichtet und in drei Ausschreibungsrunden insgesamt 21 solche Stellenbesetzungen ermöglicht. Bei rund der Hälfte der zunächst geförderten 17 Personen wurde durch die Berufung auf eine Professur an einer anderen Hochschule oder durch die Einwerbung einer Drittmittelförderung für eine Nachwuchsgruppe ein als angemessen anzusehendes Qualifizierungsziel erreicht. Gleichwohl werden im Bereich der Ausgestaltung der Postdoktorandenphase weitere Entwicklungspotenziale wahrgenommen: Eine verstärkte Einwerbung von Nachwuchsgruppen bleibt ein Desiderat und auch im Hinblick auf die Ausgestaltung und die Erreichung des in einigen Fächerkulturen

weiterhin bedeutsamen Ziels der Habilitation bestehen Entwicklungsbedarfe. Die Zahl der abgeschlossenen Habilitationen war mit im Durchschnitt der Jahre 2015 bis 2018 9 Verfahren nicht deutlich erhöht gegenüber früheren Jahren. Insbesondere die vergleichsweise ungünstigen Abschlusszahlen von zu diesem Zweck an der Universität beschäftigten Personen machen deutlich, dass in der verstärkten Zielorientiertheit des Einsatzes der betreffenden Stellen ein Ergebnis weiterer Entwicklungsarbeit liegen muss.

- Für die vorgesehene Etablierung der Juniorprofessur und des Tenure-Track-Modells hat die Universität in ihrem Anfang 2017 beschlossenen Personalentwicklungskonzept und ihrer Tenure-Track-Satzung von Ende 2016 entsprechende Weichenstellungen vorgenommen. Ende 2018 wurde diese Satzung noch einmal im Hinblick auf die erhöhte Qualitätssicherung im Evaluierungsverfahren modifiziert. Ein hochschulweites Tenure-Board wurde als ergänzendes Gremium vorgesehen. Zur verbesserten Einbettung von W1-Professuren war bereits 2015 ein „Konzept zur Verortung und Förderung von W1-Professuren“ beschlossen worden. Im Personalentwicklungskonzept wurde das Ziel bestimmt, dass an der Universität perspektivisch rund 10 bis 15 % der Professuren langfristig auf diesem Wege besetzt werden sollen. Die Hochschule hat sich zur Realisierung dieses Ziels 2019 mit Erfolg am Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses beteiligt und die Möglichkeit erhalten, neben der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ihre Profilbildung mittels der Einrichtung 13 neuer Professuren zu befördern.

Auch die institutionellen Gegebenheiten wurden während der Entwicklungsperiode 2015 bis 2019 erheblich fortentwickelt:

- Die Graduiertenakademie, die 2014 eingerichtet wurde, ist seither ein gut etablierter Teil des institutionellen Gefüges der Universität geworden. Sie nimmt die ihr übertragenen Aufgaben mit steigender Sichtbarkeit in der Hochschule wahr. Hierzu gehören Funktionen der Koordination, der Diskursgestaltung und der Qualitätssicherung, die derzeit noch schwerpunktmäßig im Bereich der Promotionen liegen. Als ein Ziel der kommenden Entwicklungsperiode

wurde die Steigerung der Bedeutung der Graduiertenakademie als eines Ortes der hochschulpolitischen Teilhabe der Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses gekennzeichnet. Hinzu kommen soll eine Schwerpunktsetzung in der Fortentwicklung der Förderung für den promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs.

- Die Informationsgewinnung über die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurde ausgebaut. Bis 2017/18 war die Universität Kooperationspartnerin des DZHW im Rahmen der längsschnittlichen Studie ProFile, seither ist sie Partnerin in der 2019 angelaufenen Nachfolgestudie National Academics Panel Study (NACAPS). In diesem Rahmen sollen auch Analysen zum Abbruch von Promotionsvorhaben vorgenommen werden, wie sie sich die Hochschule vorgenommen hat. Auch die Umsetzung der Anforderungen des Hochschulstatistikgesetzes hat dazu geführt, dass die Verfügbarkeit entsprechender Daten weiter systematisiert wurde. Hierzu wurden auch die Anmeldeprozeduren fortentwickelt.
- Die hochschulinternen formalen Bestimmungen für Promotionen wurden auf dem Wege einer Aktualisierung der Allgemeinen Bestimmungen für Promotionen fortentwickelt. Hinzu kamen Schritte zur Sicherstellung der guten wissenschaftlichen Praxis, zur Stärkung kooperativer Promotionen in bestimmten fachlichen Kontexten (gemeinsam mit der Hochschule Fulda) und ebenfalls in verschiedenen fachlichen Kontexten mit Blick auf die kumulative Promotion. Entsprechende Diskussionen fanden auch in den Gremien der Graduiertenakademie einen angemessenen Rahmen.
- Die schon 2012 im Rahmen des Konzepts zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses entwickelten Überlegungen für eine Evaluation der Förderumgebung an der Universität Kassel werden im Rahmen eines durch das Innovations- und Strukturentwicklungsbudget des Landes geförderten Projekts am INCHER-Kassel seit 2017 umgesetzt. Bereits vorliegende Ergebnisse beziehen sich auf die Beschäftigungsstrukturen, auf die Fortentwicklung der Fortbildungsangebote und auf die institutionellen Gegebenheiten.

Als ein dritter Bereich sind die mit dem Feld der Personalentwicklung verknüpften Fortbildungsangebote sowie die Entwicklung fachlicher und überfachlicher Strukturierungsformate zu sehen:

- Masterstudiengänge tragen weiterhin zur Profilierung der Universität Kassel in der Forschung bei. Dennoch bleibt der strukturierte und unterstützte Übergang vom Masterstudium in die Promotionsphase ein Thema mit Entwicklungspotenzial.
- Nicht erreicht wurde in der ablaufenden Entwicklungsperiode das Ziel der Einwerbung eines weiteren DFG-Graduiertenkollegs. In ihrem Profilbildungsprogramm (s. o. S. 31) hat die Universität daher im Jahr 2016 eine Förderung für die Entwicklung entsprechender Antragskonsortien bereitgestellt. Gefördert wurden vier Vorhaben, und zwar unter den Titeln „Ökologien des sozialen Zusammenhalts. Heterogenität und Hybridität im synchronen und diachronen Vergleich“, „Elitereproduktion im Wandel? Die Bedeutung der Hochschulausbildung für Karriereverläufe in verschiedenen Gesellschaftsbereichen“, „Wie zelluläre Uhren biologische Funktionen steuern“ sowie „Rural-Urban Dynamics in Bangalore“
- Zur Intensivierung kooperativer Promotionen hat die Universität Kassel gemeinsam mit der Hochschule Fulda drei gemeinsame Promotionsplattformen mit thematischer Ausrichtung auf profilgerechte Themenbereiche aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst realisieren können und hierfür entsprechende Regularien geschaffen.
- Fortbildungsangebote für Angehörige des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden zielgruppengerecht fortentwickelt und verstärkt koordiniert und systematisiert, etwa durch die Einführung des sich vor allem an Promovierende richtenden Kasseler Graduiertenprogramms, die Fortentwicklung des gemeinsam mit der Philipps-Universität Marburg insbesondere für den promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs angebotenen Programms Entwicklung und Management von Forschungsprojekten und die Ausweitung zielgruppengerechter Angebote für Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Nachwuchsgruppenleitungen und W1-Professor_innen.

- Zur Unterstützung der internationalen Mobilität von Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden Workshops in englischer Sprache eingeführt, die Website wurde ins Englische übertragen und eine zusätzliche zentrale Reisekostenförderung wurde eingeführt. Auch Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses steht das Welcome Center im International Office (s. u. S. 54) zur Verfügung.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Für die kommende Entwicklungsperiode soll ein Schwerpunkt darauf liegen, a) Promotionen fachlich zu vernetzen und b) Wissenschaftskarrieren vor allem des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses strukturell zu entfalten. Ein vorrangiges Ziel ist dabei, fachbezogene, insbesondere drittmittelgestützte Formate für alle Karrierestufen zu stärken und die Karrierewege nach der Promotion im Rahmen der Post-doc-Phase und eines Tenure-Systems zu systematisieren und quantitativ wie qualitativ auszubauen. Aspekte der für das berufliche Fortkommen relevanten wissenschaftlichen Qualifizierung sollen deutlicher herausgearbeitet und Anhaltspunkte dafür entwickelt werden, wie dieser Anspruch auch inhaltliche und formale Bestimmungen von Beschäftigungsverhältnissen prägt. Dabei ist die durchgängige Stärkung und Explikation des Qualifizierungsaspekts ein wichtiges Anliegen.

Förderung des promovierenden wissenschaftlichen Nachwuchses

Mit Blick auf die Promotionsphase werden im Vordergrund der kommenden Entwicklungsperiode weniger weitere strukturelle Innovationen auf hochschulweiter Ebene stehen, als vielmehr die Implementation, Begleitung und ggf. Anpassung solcher Reformen, die in der letzten Planungsperiode erfolgt sind. Die Koordination und weitere inhaltliche Ausgestaltung von Fortbildungsangeboten sind hier ebenso zu nennen wie die Stärkung von Regelkommunikationen im Betreuungsverhältnis. Auch die seit 2017 laufende Evaluation durch das INCHER-Kassel soll hierfür Ansatzpunkte und Handlungsoptionen zu identifizieren helfen. Aus den 2019 vorgelegten abschließenden Ergebnissen ist in den kommenden Jahren ein Handlungsprogramm zu entwickeln.





Zu nennen sind hier auch die Anfang 2018 modifizierten Modalitäten der Verlängerungsmöglichkeiten für Vertragslaufzeiten Beschäftigter im Rahmen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes.

Folgende Aspekte werden in der kommenden Entwicklungsperiode im Fokus stehen:

- Ein Schwerpunkt muss die Fortentwicklung fachbezogener Strukturierung in den Fächern sein, beispielsweise unter Einsatz von Drittmitteln. Schließlich sind hier auch besondere Bereiche wie die Lehrer_innenbildung oder die Gestaltung der postgradualen Phase in den an der Kunsthochschule und im Fachbereich Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung vertretenen künstlerischen Fächern zu sehen, bei denen die Hochschule ggf. entsprechende Impulse des Landes aufgreifen könnte. Eine stärkende Rolle kann etwa in der Lehrer_innenbildung ein auf die Graduiertenförderung gerichteter Projektbestandteil des in der Qualitätsoffensive Lehrerbildung geförderten Vorhabens PRONET² spielen, der an bereits in den letzten Jahren aufgebaute Strukturen anknüpft. Bedarfe bestehen fort insbesondere bei der Einrichtung drittmittelgestützter, fachlich die Promotionsphase strukturierender Formate. Neben der Strukturierung sind eine intensiviertere fachliche Vernetzung und die Mehrfachbetreuung als relevante Ziele anzusehen. Die Einwerbung von mindestens zwei Graduiertenkollegs mit Förderung durch die DFG wird angestrebt, etwa auch vermittelt der hochschulinternen vorbereitenden Forschungsförderung.
- Die qualitative Entwicklung der Promotionsphase wird die Universität Kassel unter anderem durch die Beteiligung an NACAPS (s. o. S. 42) vertieft in den Blick nehmen. Ebenfalls eine Rolle spielen wird die Verwertung von Erkenntnissen aus der Evaluation der Förderumgebung an der Universität Kassel durch das INCHER-Kassel.
- Als phasenbezogene Ziele sind für die Einmündung in eine Promotion aus dem Master- oder dem entsprechenden Lehramtsstudium für das Lehramt an Gymnasien heraus eine frühzeitige Gewinnung leistungsfähiger Promotionsinteressierter zu sehen, etwa durch gemeinsame Veranstaltungen mit Promovierenden. Wichtig sind hier eine systematische Hinführung zu Optionen einer

akademischen Laufbahngestaltung und eine verwaltungsseitige Unterstützung des Übergangs aus dem Studium in die Promotionsphase. Eine die Einmündung in eine Promotion besser unterstützende Ausgestaltung der Lehramtsstudiengänge für das Lehramt an Grundschulen bzw. für das Lehramt an Haupt- und Realschulen ist auch im Hinblick auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ein Ziel, dessen Erreichung allerdings in erheblicher Weise von durch das Land Hessen für die Lehrer_innenbildung gesetzten Rahmenbedingungen abhängig ist (s. o. S. 21).

- Das quantitative Ziel im Bereich der Promotionen soll bei 250 Promotionen pro Jahr liegen. Diese Zielgröße entspricht dabei den Verabredungen und Zielen, die zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen im Rahmen der Strukturplanung vereinbart worden sind. Mindestens 45 % hiervon sollen von Frauen stammen.

Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses

Wichtigstes Ziel für die kommende Entwicklungsphase der Hochschule ist in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses die deutliche Fortentwicklung der Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses. Hierbei soll die systematische Unterscheidung einer Orientierungs- und einer Qualifizierungsphase eine konzeptionell schärfende Bedeutung erhalten, wobei diese Phasen im Sinne des European Framework for Research Careers als R2-Phase und R3-Phase beschrieben werden. Insbesondere Letztere soll durch einen Ausbau von Eigenverantwortlichkeit, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit charakterisiert sein und sich vor allem in drei von fachlichen und strukturellen Rahmenbedingungen abhängigen Formaten der Qualifizierung ausprägen, und zwar der Habilitationsphase, der Leitung einer selbständigen Nachwuchsgruppe oder der Übernahme einer Tenure-Track-Professur. Die Bedeutung dieses Aspekts auch für die Entwicklung der Forschungsprofilierung der Hochschule ist bereits angesprochen worden (s. o. S. 42).

- Kern dieser Fortentwicklung wird in konzeptioneller Hinsicht die deutlichere Unterscheidung einer orientierenden und einer schließlich hin zur Berufungsfähigkeit qualifizierenden Phase in der Förderung des promovier-

ten wissenschaftlichen Nachwuchses sein. Während der ersten Phase, die maximal etwa zwei Jahre umfassen soll, werden die Orientierung und die Ausrichtung auf eine gezielte Karriereentwicklung im Zentrum stehen. Diese Phase ist zugleich noch nicht mit den einschneidenden karrierebezogenen Entscheidungen verbunden, die mit der konsequenten Orientierung am Qualifizierungsziel einer Berufbarkeit auf eine Lebenszeitprofessur verknüpft sind. Das Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bietet bereits jetzt Flexibilität und einen Rahmen für eine bis zu zweijährige Beschäftigung nach einer Promotion noch ohne die Entscheidung für eine Fortführung in einer entsprechenden R3-Phase mit dem Ziel der Herstellung der Berufungsfähigkeit. Zugleich ist die Bestimmung von Qualifizierungszielen ein künftig wichtigerer Maßstab für die Nutzung von Qualifikationsstellen für eine solche orientierende Phase.

- Der Schritt in die sog. R3-Phase erfolgt mit einer Entscheidung für eine mittelfristige Fortsetzung der wissenschaftlichen Qualifizierung, die auf die Herstellung der Berufungsfähigkeit auf Lebenszeit – etwa durch die Leitung einer Nachwuchsgruppe, durch weitere wissenschaftliche Qualifizierungsnachweise wie das Erreichen des formalen Ziels der Habilitation oder durch eine Berufung auf eine befristete, idealerweise mit einem Tenure-Track verbundene Professur – gerichtet sein kann. Während die ersten beiden Wege auch an der Hochschule der Promotion verfolgt werden können, ist dies für den dritten Weg in aller Regel so nicht vorgesehen.

Besondere Notwendigkeiten der orientierenden Beratung und auch einer realistischen Einschätzung von Potenzialen und Möglichkeiten sind sowohl mit dem Verbleib im Wissenschaftssystem nach der Promotion verbunden, wie auch – und insbesondere – mit dem Wechsel in eine R3-Phase.

Da die R3-Phase mit einem wachsenden Maß an Autonomie und Eigenverantwortlichkeit verbunden sein soll, wie dies bei Nachwuchsgruppenleitungen und insbesondere bei Tenure-Track-Professuren der Fall ist, wird es zudem in besonderer Weise darum gehen, die Rolle von Nachwuchskräften auf Mitarbeiter_innenstellen und die Rolle von Nachwuchsgruppenleitungen zeitgemäß zu definieren und hierzu innerhalb der Hochschule und ihrer Gliederungen

fortzuentwickeln. Aufgabenzuschnitte von Personen in Fachgebieten müssen zeitgemäß bestimmt werden. Für die entsprechenden Übergänge kommt der gemeinsamen Klärung von individuellen Zielen und Chancen eine besondere Bedeutung zu. Hierbei kann auch die Berufung auf eine Professur an einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften ein relevantes Ziel sein. Auch die Entscheidungen über die Personalauswahl sollten – nicht zuletzt aus Gründen der Fürsorge für entsprechende Personen – eingedenk der betreffenden Karriererisiken und der hohen Anforderungen erfolgen.

Die Verfahren müssen so gestaltet sein, dass dies gelingt. Zugleich sollen drittmittelgeförderte Formate der Förderung des fortgeschrittenen wissenschaftlichen Nachwuchses eine steigende Bedeutung erhalten. Die Zahl der Nachwuchsgruppen mit Drittmittelförderung und eigenständiger Personalverantwortung (mit Förderung etwa des BMBF oder der DFG) soll von drei auf sechs verdoppelt werden. Im Bereich der Habilitationen strebt die Universität Kassel eine Verbesserung der Erfolgsaussichten in Verbindung mit der Steigerung der Anzahl der Habilitationen auf pro Jahr kontinuierlich mehr als zehn abgeschlossene Verfahren an.

Phasenübergreifende Ziele

Die Unterstützung der Karriereplanung für weitere Aufgaben an Universitäten, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, Wissenschaftseinrichtungen und außerhalb des Wissenschaftssystems erfordert eine Fortentwicklung der unterstützenden Angebote, die in den Fachgebieten aber auch auf zentraler Ebene bereitgestellt werden. Karriereverläufe und Bedarfssituationen sollen hierzu verstärkt analysiert werden. Schließlich will die Hochschule – insbesondere vermittels ihrer erfolgreichen Antragstellung im Rahmen des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, aber auch über dieses hinaus – als einen systemischen Beitrag die Zahl der Tenure-Track-Professuren erhöhen. Das Weiterqualifizierungsprogramm soll fortentwickelt werden und zusammen mit der Gestaltung der Förderumgebung insbesondere auch Belangen der o. g. Querschnittsziele Rechnung tragen.

Als phasenübergreifende Ziele sind für den kommenden Planungszeitraum folgende Themen hervorzuheben:

- Einbindung der Karriereperspektiven in verschiedene Beratungskontexte,

- Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2012 auf der Grundlage der Evaluation,
- Weiterentwicklung des organisationalen Gefüges, das die Hochschule ausgebildet hat, insbesondere hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Graduiertenakademie und Graduiertenzentren sowie der Intensivierung von Partizipation und Teilhabe in den Gremien der Graduiertenakademie,
- Gewinnung von mehr externer Förderung,
- systematische Förderung der Themen Internationalisierung, Digitalisierung, Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,

Überdies wird die Schaffung verlässlicher Beschäftigungsbedingungen mit akzeptablen Vertragslaufzeiten weiterhin ein Ziel sein. Dabei ist die Definition sinnvoller, zu den Vertragslaufzeiten passender Qualifizierungsziele in unterschiedlichen Karrierephasen ein wichtiges Anliegen.

Mit Blick auf die Mehrwerte für Forschung und Lehre versteht die Universität Kassel Wissenstransfer grundsätzlich als Austauschbeziehung zum wechselseitigen Vorteil. Sie grenzt sich damit weiterhin und konsequent von der denkbaren Alternative einer ausschließlich pekuniär verstandenen und motivierten Vermarktungs- oder Verwertungslogik des Wissenstransfers ab und knüpft an die erfolgreiche Entwicklung und die besondere Rolle in der Region Nordhessen an, die bislang schon für die Universität kennzeichnend sind. Der Gedanke des Wissenstransfers erstreckt sich dementsprechend dezidiert und konsequent auf sämtliche Fächer der Hochschule. Exemplarisch sind hier neben den technischen Disziplinen etwa die Lehrer_innenbildung, Kunst und Musik, die Gesellschaftswissenschaften, die Wirtschaftswissenschaften, die Ökologischen Agrarwissenschaften oder auch die Naturwissenschaften zu nennen. Neben Unternehmen geht es auch um gemeinnützige und staatliche Akteure, denen zur Lösung ihrer Aufgaben wissenschaftliches Wissen und künstlerische Fähigkeiten zur Verfügung gestellt werden sollen, die ihrerseits für Forschung und Lehre im wechselseitigen Austausch mit der Praxis fortentwickelt werden und hiervon profitieren.

Positionsbestimmung

Wissenstransfer im beschriebenen Sinne wird an der Universität Kassel von Wissenschaft bzw. Kunst und Studierenden in vielfältiger Form und mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Partnern praktiziert. Mehrwerte für Forschung, künstlerische Entwicklung und Lehre ergeben sich etwa durch das Aufgreifen von Forschungsfragen zu den Großen gesellschaftlichen Herausforderungen, durch die Validierung von Forschungsergebnissen in der Praxis, durch die Herstellung des Praxisbezugs in der Lehre mit Partnern aus der Gesellschaft oder durch die Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven der Absolvent_innen. Eine entsprechende Breite ist auch für den Bereich der Weiterbildung kennzeichnend: In den weiterbildenden Masterstudiengängen studieren derzeit rund 20 % aller Masterstudierenden der Hochschule. Fachlich sind die Aktivitäten breit gefächert und umfassen Wirtschaft und Technik ebenso wie Klima, Umwelt, Bildung, Kultur und Soziales. Sie entsprechen damit der Vielschichtigkeit wissenschaftlicher und künstlerischer Kompetenzen, die die Universität bereitstellt.

Auch in Zukunft verfolgt sie den Anspruch, alle Fachbereiche – einschließlich der Kunsthochschule – und die jeweils relevanten Partner in der Region (aber auch darüber hinaus) in entsprechende Austauschprozesse einzubeziehen.

Konzeptionell hat die Universität Kassel ihre Position in ihrem Transferkonzept für die Jahre 2016 bis 2020 bestimmt. Sie hat hierin beschrieben, wie sie seit der Gründung von UniKasselTransfer im Jahr 2003 vom nachfrageorientierten über den angebotsorientierten zum Paradigma des gestaltungsorientierten Transfers gelangt ist (s. u. S. 45). In den vergangenen Jahren hat sie mit ihrem Transferkonzept und ihren Aktivitäten wiederholt landes- wie bundesweite Bestätigung erfahren, u.a. durch die Würdigung der Universität Kassel als eine von drei „EXIST-Gründerhochschulen“ bundesweit, als konsortialführende Hochschule der Landesinitiative „Hessen Ideen“ an hessischen Hochschulen, als Koordinatorin des Verbundes der Hessischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Patentverwertung und Förderung des strategischen Ausbaus der Patentvermarktung „WIPANO“; als eine von acht Peer-Hochschulen bundesweit im Programm des Stifterverbands „FutureLab: Kooperationsgovernance“ sowie als langjährige Sprecherhochschule wie bundesgeschäftsstellenleitende Universität im Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung e.V.

Mit UniKasselTransfer verfügt die Universität über eine Einrichtung, die alle wesentlichen Unterstützungsangebote für den Wissenstransfer in einer Hand bündelt. Die Angebote reichen von der Unterstützung von Innovationsprozessen zwischen Universität und Wirtschaft über die Gründungsförderung und das Patentmanagement, die Entwicklung und Organisation von Angeboten zur Weiterbildung sowie des dualen Studiums, der Bürgeruniversität und des Career Service bis hin zur Förderung der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft durch das Lehrformat des Service-Learning. Sie werden durch Tochtergesellschaften ergänzt, die auf bestimmte marktorientierte Transferbereiche spezialisiert sind, die Management School UNIKIMS GmbH, die Patentvermarktungsagentur GINo mbH und die Science Park Kassel GmbH.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Auch in den kommenden Jahren will die Universität Kassel den Wissenstransfer konzeptionell und strategisch fortentwickeln und dabei auch den regionalen Fokus um überregionale und internationale Dimensionen erweitern. Dabei sind in den verschiedenen Fachdisziplinen unterschiedliche Transferaktivitäten und -ergebnisse für die Wissenschaftler_innen von Relevanz. Hier reicht das Spektrum ausgehend von Publikationen über das Angebot von Dienstleistungen, die Gestaltung von sozialen und künstlerischen Innovationen, Schulunterrichts- und anderen Bildungsformaten, Produkt- und Prozessinnovationen sowie der Initiierung von Gründungsprojekten bis hin zur Vermarktung von Schutzrechten. Für die Universität Kassel ist es weiterhin ein wichtiges Ziel, als Impulsgeberin der Gesellschaft neue Erkenntnisse, Methoden und Technologien zur Verfügung zu stellen und nutzbar zu machen. An Forschungsergebnisse anschlussfähige Förderprogramme sollen identifiziert und Erfindende motiviert werden, insbesondere Validierungs- und Gründungsförderungen in Anspruch zu nehmen.

Wie bereits in ihrem Transferkonzept für die Jahre 2016 bis 2020 angelegt, möchte sich die Universität Kassel nicht auf klassische Instrumente des Transfers beschränken, sondern ihre Rolle als gestaltende Akteurin gesellschaftlicher Veränderungs- und Innovationsprozesse weiter ausbauen. Gestaltungsorientierter Transfer zielt darauf, wissenschaftliche bzw. künstlerische Erkenntnisse und Methoden in der Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren dort wirksam werden zu lassen, wo der Handlungsdruck aus gesellschafts- und wissenschaftspolitischer Sicht besonders hoch ist. Er nimmt daher in besonderer Weise Schwerpunktfelder der gesellschaftlichen Entwicklung für künftige Transferaktivitäten der Hochschule in den Blick. Die konkreten Ziele des gestaltungsorientierten Transfers liegen in: a) der Orientierung an Großen gesellschaftlichen Herausforderungen, b) der aktiven Mitwirkung an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, c) der Definition von Zielen und Vorhaben gemeinsam mit Partnern aus Gesellschaft und Wirtschaft sowie d) der Bündelung von Aktivitäten und der Vernetzung von Akteuren.

Die Universität Kassel bekräftigt auf dieser Grundlage den in ihrem Leitbild formulierten Anspruch, aus ihrem wissenschaftlichen Profil heraus Lösungsansätze für die Region, aber auch für die nationale und internationale

Ebene zur Verfügung zu stellen. Dafür notwendige Formate des gesellschaftlichen Dialogs wie Vorträge, Science Slams, Gesprächsrunden zwischen Wissenschaft und Praxis, Lehrveranstaltungen mit Service-Learning, Förderung studentischer Initiativen, Mentoringprogramme, Angebote der Bürger- und Kinderuniversität, offene Sprechstunden, Exkursionen und die Mitwirkung von Wissenschaftler_innen in Vereinen und Netzwerken sind an der Universität Kassel fest etabliert. Mit diesem methodischen Ansatz des gestaltungsorientierten Transfers will sie sich im Rahmen der zweiten Ausschreibungsrunde des BMBF-Wettbewerbs „Innovative Hochschule“ mit einem handlungsfeldübergreifenden Antrag beteiligen und dazu frühzeitig das für den Wettbewerb erforderliche Transferkonzept für die Jahre 2021 bis 2025 entwickeln.

Der Einbindung von Praxispartnern und dem Aufbau spezifischer Formate zur Kooperationsanbahnung mit Uni-Kassel Transfer als „Tür zur Universität“ kommt wachsende Bedeutung zu. In ihrer Zusammenarbeit mit externen Partnern legt die Universität Kassel weiterhin einen Schwerpunkt auf den Aufbau und die Pflege von strategischen Partnerschaften. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass Forschungsthemen, die für beide Seiten von genuinem Interesse und hoher Bedeutung sind, mit mittel- und langfristiger Perspektive bearbeitet werden, und die Zusammenarbeit auch auf die Lehre und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ausstrahlt. Die Universität Kassel verfolgt diese Ausrichtung der Kooperationsbeziehungen über alle Fächer mit jeweils relevanten Partnern. Ihr Ziel ist es, externe Partner dauerhaft strategierelevant einzubinden. Durch den Abschluss von Rahmenverträgen wurden bereits einige strategische Partnerschaften dauerhaft angelegt. Nun wird die Möglichkeit eines externen Audits geprüft – mit dem Ziel, besonders wichtige Kriterien und Erfolgsfaktoren für die Anbahnung weiterer strategischer Partnerschaften zu identifizieren. In diesem Zusammenhang sind auch Potenziale für BMBF-Innovationsnetzwerke zu prüfen.

Der 2015 eröffnete Science Park ist ein zentraler Ort des gelebten Wissenstransfers der Universität mit ihren Partnern aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Mit seiner vielseitigen und flexiblen Architektur bietet er Raum für Gründerteams und junge Unternehmen sowie für die projektbezogene Ansiedlung von Forschungs- und

Entwicklungspartnern, für studentische Projektgruppen und Veranstaltungen mit Praxispartnern. Als eine der Gesellschafterinnen des Science Parks setzt sich die Universität Kassel das Ziel, zusammen mit den relevanten Stakeholdern der Region diesen „Hot Spot“ der akademisch induzierten Start-up-Szene in Kassel qualitativ weiterzuentwickeln. Dazu unterstützt sie den Science Park bei seinen Bemühungen, die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und bestehenden Unternehmen der Region zu intensivieren. Zentrale Vorhaben sind in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines nordhessischen Akzelerator-Programms mit Unternehmen aus der Region, die Konzeption und Umsetzung von Matching-Formaten zwischen Start-ups und KMU aus der Region sowie die Konzeption eines Unterstützungsformates für wachstumsstarke Start-ups bei der Akquise von Fachkräften. Zudem koordiniert die Science Park Kassel GmbH die Initiative „Hessen Ideen“, das Netzwerk hessischer Hochschulen zur Unterstützung unternehmerischer Ideen aus dem akademischen Kontext im Rahmen der Programme „Hessen Ideen Wettbewerb“ und „Hessen Ideen Stipendium“. Die konzeptionelle Weiterentwicklung beider Programme sowie die regionale (hessische) und überregionale (nationale und internationale) Bekanntmachung und Vernetzung dieser Initiative sind zentrale Aufgaben der nächsten Entwicklungsperiode.

Die Universität Kassel hat im Rahmen des Wettbewerbs EXIST-Gründerhochschule ein Strategiekonzept zur hochschulweiten Integration von unternehmerischem Denken und Handeln in Lehre, Forschung und Transfer entwickelt und umgesetzt. Im Zuge der Projektaktivitäten zur Umsetzung des Strategiekonzeptes wurde eine nachhaltige Struktur geschaffen. Einem ganzheitlichen Ansatz folgend, bilden drei Säulen die Basis für die breite Verankerung von unternehmerischem Denken und Handeln in der Universität Kassel:

- Die Sensibilisierung für das Gründungsthema sowie die gründungsbezogene Qualifizierung im Rahmen des grundständigen Studiums erfolgen in den Fachbereichen unterstützt durch geeignete zentrale Strukturen.
- Die Motivierung unternehmerischer Ideen sowie die Unterstützung der Pre-Seed-Phase werden von der zentralen Transfereinheit UniKasselTransfer wahrgenommen.
- Die Unterstützung von Unternehmensgründungen in

der Frühphase ist Aufgabe der Science Park GmbH. Der besondere Schwerpunkt liegt hierbei in der Beratung zur Gründungs- und Wachstumsfinanzierung.

Weiterhin von hohem Interesse ist die Absicht der Landesregierung, durch einen TechCampus Forschung, Lehre und Wissenstransfer im Bereich der Künstlichen Intelligenz zu bündeln und zu befördern und hierbei in besonderer Weise die Ausbildung dringend benötigter Fachkräfte im KI-Bereich und die Anregung zur Gründung von Start-ups zusammenzuführen.

Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz sollen an der Universität Kassel auch weiterhin gefördert und gestärkt werden. Die mittlere Anzahl von Gründungen pro Jahr soll von jetzt 10 auf 12 am Ende der Entwicklungsperiode anwachsen. Das Unterstützungsangebot für Gründungsvorhaben wird dazu anhand aktueller Erkenntnisse und Bedürfnisse weiter ausdifferenziert. Die Universität prüft die Teilnahme am BMWi-Wettbewerb „EXIST-Potenziale“ mit einem eigenen Antrag. Die UNIKAT Crowdfunding Plattform wird zudem zusätzliche Schwerpunkte, u.a. in den Bereichen Social Entrepreneurship und ökologische Landwirtschaft, aufnehmen.

Dem Wissenstransfer kommt als Schnittstelle zwischen Hochschule und Gesellschaft eine Vermittlungsfunktion zu, die darauf zielt, die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt mit den Zielen der akademischen Bildung zu verbinden und den erforderlichen Praxisbezug in der Lehre mit Partnern aus der Gesellschaft zu organisieren. Der wichtigste Transfer erfolgt dabei durch die Bereitstellung und Bindung universitär qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Ein Schwerpunkt zur Weiterentwicklung des zentralen Career Service liegt darin, Studierende für alternative Beschäftigungsmöglichkeiten jenseits klassischer Berufsfelder zu sensibilisieren und umgekehrt Unternehmen von den Fähigkeiten von Studierenden mit vermeintlich arbeitsmarktferneren Profilen zu überzeugen. Dazu wird angestrebt, die Expertise und das Netzwerk des Career Service für die Studiengangsentwicklung sowie bei Konzeption und Planung von Angeboten zum Studierendenmarketing zu nutzen.

Der Erwerb praxisbezogener Kompetenzen findet aber auch in anderen Formaten statt. Service-Learning hat, wenn auch zunächst nicht unter diesem Namen, an der Universität Kassel eine längere Tradition. Seit der Gründung einer Koordinationsstelle für Service-Learning im Jahr 2011 hat sich die Anzahl fachintegrierender Service-Learning-Lehrveranstaltungen mit rund 25 pro Semester mehr als verdoppelt. Die Universität Kassel strebt eine Verstärkung an und will ihre Stellung als eine der deutschlandweit führenden Hochschulen in diesem Feld halten. Dies soll durch die Beteiligung aller Fachbereiche am Service-Learning sowie durch Entwicklung von Formaten des Community Based Research erreicht werden.

Die berufsbegleitende Bildung als ein Element des lebenslangen Lernens wird von der Universität Kassel fortlaufend ausgebaut. Dies drückt sich insbesondere in den mittlerweile neun erfolgreich etablierten berufsbegleitenden Masterstudiengängen aus. Am Ende der Planungsperiode soll die Zahl der jährlichen Neueinschreibungen in weiterbildende Masterstudiengänge von derzeit 300 auf 350 angewachsen sein. Dazu wird – neben vielen kontinuierlichen Maßnahmen im Marketing und der Qualitätssicherung – das Programm weiterbildender Masterstudiengänge erweitert. Mögliche zu prüfende thematische Felder sind hierbei beispielsweise Innovationsmanagement Energiesysteme (in Kooperation mit dem House of Energy), Führung und Organisationssteuerung sowie – im Kontext einer etwaigen EXIST-V-Phase – Entrepreneurship. Hier sollen neue Wege des Zusammenwirkens geprüft werden, bei denen Grenzen und Schnittfelder zwischen grundständigen und postgradualen sowie weiterbildenden Angeboten neu zu bestimmen sind. Hierbei geht es auch darum, einen Ausgleich möglicher Spannungen zwischen diesen Aufgabenfeldern auf der individuellen wie auch auf der institutionellen Ebene zu suchen. Ein wichtiges Feld des lebenslangen Lernens ist etwa auch das der Lehrer_innenfortbildung. Weiterhin sind auch eine Ausdifferenzierung des Angebots und die Verschränkung mit Chancen der Digitalisierung relevant (s. o. S. 20).

Das Patentmanagement ist an der Universität Kassel seit längerer Zeit professionalisiert. Seit seiner Ansiedlung bei UniKasselTransfer im Jahr 2007 hat sich die Anzahl aktuell aktiver Erfindungen mit rund 180 mehr als verdoppelt.

Aus entsprechend optimierten Prozessen sollen zukünftig weniger, dafür besser ausgereifte Erfindungsmeldungen resultieren. Hieraus sollen wiederum zahlenmäßig weniger, dafür aber stärkere Anmeldungen erwachsen, die sicherer zu Erteilungen oder Vermarktungen von Patenten führen. Die Weiterentwicklung von sich oftmals noch im Ideenstadium befindlichen Erfindungen soll zukünftig durch Projektpläne systematischer angegangen und mit der Validierungsförderung verbunden werden.



Zentrale Querschnitts- themen

Internationalisierung

Eine umfassend verstandene Internationalisierung spielt eine zentrale Rolle für eine zeitgemäße universitäre Profilbildung. In Wahrnehmung ihrer akademischen und gesellschaftlichen Verantwortung in einer globalisierten Welt versteht auch die Universität Kassel Internationalisierung als permanente strategische Querschnittsaufgabe in allen ihren Aufgaben- und Handlungsfeldern (Studium und Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Wissenstransfer, Verwaltung etc.). Hauptzieldimensionen ihres Handelns sind a) die Herausbildung eines national und international wahrgenommenen Hochschulprofils, b) die Steigerung ihrer internationalen Sichtbarkeit in der Forschung, c) die Etablierung als attraktiver Standort für internationale Studierende, Doktorand_innen und Wissenschaftler_innen sowie d) die Ausrichtung ihrer universitären Praxis auf das interkulturelle Miteinander (Internationaler Campus).

Positionsbestimmung

Die Universität Kassel hatte sich für die Entwicklungsperiode 2015 bis 2019 vorgenommen, ihre internationale Sichtbarkeit für den Bereich der Forschung zu erhöhen und ihre internationale Vernetzung mit Blick auf die wachsende Bedeutung von Kooperationen mit externen Partnerinstitutionen zu steigern. Im Bereich dieser Zielsetzung konnten einige markante Entwicklungen erreicht werden:

- Für das mit dem Forschungsfeld „nationale und internationale Sozialpolitik, Entwicklungspolitik und menschenwürdige Arbeit“ eng verknüpfte International Center for Development and Decent Work konnten Wissenschaftler_innen insbesondere der Fachbereiche Gesellschaftswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften sowie Ökologische Agrarwissenschaften im Jahr 2015 Mittel aus dem Programm Exceed des DAAD für eine zweite Förderperiode einwerben. Ende 2018 wurde es für eine mögliche weitere Förderung evaluiert, die sich an das Jahr 2019 anschließen würde.
- Eine thematisch auf den indischen Subkontinent fokussierte Kassel-Göttinger DFG-Forschungsgruppe zu landwirtschaftlichem Wandel im rural-urbanen Raum wurde 2015 eingerichtet (FOR 2432). Ein Fortsetzungsantrag für eine zweite Förderphase wurde 2018 gestellt und positiv beschieden.

- Im Jahr 2017 wurde von den Universitäten Bielefeld und Kassel gemeinsam mit weiteren deutschen und internationalen Partnerinstitutionen ein Maria Sibylla Merian Centre for Advanced Studies in the Humanities and Social Sciences des Bundesministeriums für Bildung und Forschung eingeworben. An der Universität Kassel sind hieran Wissenschaftler_innen insbesondere aus den Fachbereichen Gesellschaftswissenschaften sowie Geistes- und Kulturwissenschaften beteiligt. Das Centre for Advanced Latin American Studies in the Humanities and Social Sciences (CALAS) am Standort Guadalajara in Mexiko wurde 2018 positiv evaluiert, sodass seit 2019 die sechsjährige Hauptförderphase läuft. Am Standort Kassel wird es durch das 2018 neu eingerichtete Kompetenzzentrum Centro des Estudios Latino-Americanos (CELA) getragen.

Auch institutionell hat sich die Hochschule fortentwickelt, um ihr Forschungspotenzial zu erhöhen und hierbei gezielt eine gestärkte Internationalisierung zu betreiben. Sie hat ihre Verfahren zur Gewinnung von Personal und für internationale Berufungen verbessert. Im Bereich der administrativen Unterstützung wurde der Forschungsservice neu ausgerichtet. Das mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst vereinbarte Ziel, bis 2020 den Anteil der eingeworbenen EU-Drittmittel an den Drittmitteln insgesamt auf 10 % zu steigern, wurde indes trotz vielfältiger Bemühungen deutlich verfehlt (2017: 4,1 %).

Im Bereich einer Internationalisierung von Studium und Lehre wurden in der Entwicklungsperiode 2015 bis 2019 ebenfalls ambitionierte Ziele verfolgt. Hierzu gehörte, international orientierte und fremdsprachige Lehr- und Studienangebote aufzulegen, die Betreuung internationaler Studierender durch ein Welcome Centre zu befördern, die internationale Qualifizierung deutscher Studierender über ein handlungsorientiertes Mobilitätskonzept zu steigern und qualifizierte internationale Studierende insbesondere für die Masterphase zu gewinnen, sodass ihr Anteil auf 15,5 % im postgradualen Bereich steigen sollte. Dieses Ziel wurde zum Wintersemester 2018/19 mit einem Anteil von 16,8 % deutlich übertroffen. Bei den Studierenden, die während ihres Studiums einen Auslandsaufenthalt absolvieren, wird der Zielwert von 500 bis 2020 ebenfalls übertroffen (2017: 568; 2018: 556). Den Planungen entsprechend, konnte das

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

fremdsprachige Studienangebot etwa durch die Umstellung der naturwissenschaftlichen Masterprogramme in den Nanostrukturwissenschaften und der Physik ausgeweitet werden, als neues international ausgerichtetes Joint degree-Programm kam 2015 der Masterstudiengang Sustainable Food Systems gemeinsam mit der Hochschule Fulda im Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften hinzu sowie im gleichen Jahr im Fachbereich Elektrotechnik / Informatik der englischsprachige Masterstudiengang Functional Safety Engineering.

Bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses war es ein wichtiges Anliegen, die Graduiertenausbildung insgesamt stärker international auszurichten und bei den Rahmenbedingungen Verbesserungen durch Qualifizierungsangebote und eine weiter verbesserte Betreuung zu erreichen (s. o. S. 43). Die 2014 eingerichtete Graduiertenakademie trägt mit verschiedenen Qualifizierungsangeboten dementsprechend gezielt zur Förderung internationaler Promovierender bei. Die Fortentwicklung der Beschäftigungs- und Betreuungsbedingungen, zu denen etwa die Neufassung der Betreuungsaufgaben gehört, trägt Belangen internationaler Promovierender Rechnung. Überdies wurden Programme zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus Eigenmitteln gefördert, so im Zuge des Profilbildungsprogramms zur Entwicklung neuer Graduiertenprogramme ein Vorhaben zu Rural-Urban Dynamics in Bangalore (s. o. S. 43). Die Zahl der abgeschlossenen Promotionen von Bildungsausländer_innen sollte bis 2020 bei 40 liegen. Dieses Ziel wurde mit 53 im Jahr 2017 und 47 im Jahr 2018 übertroffen, 2016 war es mit 38 annähernd erreicht worden.

Was die Erreichung der angestrebten Ziele auf dem Gebiet der strategischen Kooperationen und der Fortentwicklung der internen Strukturen anbelangt, wurden Kriterien für strategische Partnerschaften entwickelt und eine Kooperationsdatenbank eingerichtet. Ein entsprechend strategisch ausgerichtetes Handeln der Universität wird für die Zukunft zu entwickeln sein. Außerdem wurde und wird das Konzept für auf Bedarfe und vorhandene Ressourcen ausgerichtete Service- und Beratungseinrichtungen entwickelt.

Mit den dargestellten Entwicklungen ist die Universität Kassel in den letzten Jahren erkennbar internationaler geworden. Zugleich behalten die bisher identifizierten prioritären Handlungsfelder auch künftig ihre Relevanz. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten werden insbesondere bei der Attrahierung internationaler Wissenschaftler_innen, der weiteren Internationalisierung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, dem Abschluss strategischer Partnerschaften, der Einwerbung internationaler Forschungsdrittittel sowie der Weiterentwicklung der die Internationalisierung unterstützenden internen Strukturen gesehen. Auch die Pflege der Beziehungen zu Forscher-Alumni kann hierbei eine Rolle spielen. Neben der Finalisierung von noch nicht abschließend implementierten Maßnahmen und der Konsolidierung und quantitativ-qualitativen Weiterentwicklung des Erreichten muss sich die Universität Kassel auch mit neuen Themen und Schwerpunkten befassen wie der Digitalisierung sowie der Stärkung vorhandener bzw. der Entwicklung neuer Strukturen für einen Internationalen Campus, verstanden als Ort der Willkommenskultur mit den entsprechenden Service- und Betreuungsmaßnahmen und der Integration und des Austausches mit internationalen Studierenden, Lehrenden und Forschenden.

Die strategischen Ansätze zur Erreichung dieser Ziele spielen im Steuerungssystem der Universität Kassel eine wichtige Rolle. Die Ziele der Internationalisierung, die im Entwicklungsplan hinterlegt sind, sind die Basis für die Zielvereinbarung mit dem Land sowie für das folgende fünfte Internationalisierungskonzept der Hochschule, das den Zeitraum 2021 bis 2025 umfassen wird. Es wird die im Entwicklungsplan genannten Ziele weiter konkretisieren und einen erhöhten Detaillierungsgrad aufweisen. Zugleich sind die im Entwicklungsplan und im Internationalisierungskonzept hinterlegten Internationalisierungsziele Orientierungspunkte, die die Fachbereiche bei der Entwicklung ihrer Internationalisierungsstrategien und ihrer Strukturplanungen leiten sollen. Ein wesentliches Anliegen ist dabei, die Mitglieder der Hochschule auf allen Ebenen in einem umfassenden Sinne als Akteur_innen der Internationalisierung zu begreifen und sie alle – von den Studierenden über Lehrende und Forschende bis zu den Mitarbeiter_innen in Technik und Verwaltung – bei der Entwicklung eines entsprechenden Selbstverständnisses und entsprechender, hierzu erforderlicher Kompetenzen zu unterstützen. Internationalisierung kann nur gelingen, wenn

sie auch von der persönlichen Initiative der Mitglieder der Universität getragen wird.

Auf dem Gebiet der Forschung verfolgt die Universität Kassel internationalisierungsbezogen das vorrangige Ziel, die internationale Sichtbarkeit und die internationale Vernetzung der Universität zu erhöhen. Hierzu sollen folgende Handlungsoptionen verfolgt werden:

- Auf zentraler und dezentraler Ebene sollen geeignete Formate des Forschungsmarketings und der Öffentlichkeitsarbeit entwickelt werden, um die Wahrnehmung der Universität durch die internationale wissenschaftliche Community zu erhöhen.
- Zur Schärfung des internationalen Forschungsprofils sollen im Rahmen qualitativ – etwa durch verstärkte aktive Rekrutierung – fortzuentwickelnder Berufungsverfahren mehr internationale bzw. durch Publikationen und Lehr- und Forschungsaufenthalte international ausgewiesene (Nachwuchs-)Wissenschaftler_innen berufen werden (auch im Tenure-Track-Verfahren).
- Zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit strebt die Universität an, den Umfang von internationalen bzw. international sichtbaren Forschungsdrittmitteln (v.a. der DFG und der Europäischen Kommission) zu erhöhen. An dem bislang nicht erreichten Ziel, den Anteil der EU-Drittmittel an den gesamten Forschungsdrittmitteln deutlich zu steigern, will die Universität Kassel festhalten (s. o. S. 29).
- Die Forschenden an der Universität Kassel sollen darin bestärkt werden, zur Steigerung der internationalen Sichtbarkeit verstärkt mit internationalen Kooperationspartnern in ausgewiesenen Fachzeitschriften gemeinsam zu publizieren und mehr Konferenzen mit internationaler Beteiligung und Sichtbarkeit durchzuführen, insbesondere an der Universität Kassel selbst.
- CALAS und die DFG-Forschungsgruppe 2432 (s. o. S. 54) sollen als Grundlage für weitere Forschungskoooperationen genutzt werden.

Mit einer stärkeren Verankerung der Internationalisierung in Studium und Lehre verfolgt die Universität die vorrangigen Ziele, die Attraktivität für internationale Studierende zu erhöhen und die eigenen Studierenden vermehrt für studienbezogene Auslandsaufenthalte zu motivieren. Auch Studierende, die aus den unterschiedlichen Gründen nicht ins Ausland gehen, sollen durch geeignete Maßnahmen an der Internationalisierung partizipieren. Folgende Maßnahmen sollen der Erreichung dieser Ziele dienen:

- Die im Leitbild Lehre verankerten Internationalisierungsziele (s. o. S. 19 f.) sollen in der Breite der Hochschule mitgetragen werden.
- Es soll – dem derzeitigen Internationalisierungskonzept entsprechend – ein auf die Bedürfnisse der Universität Kassel und der Fachbereiche abgestimmtes Sprachenkonzept entwickelt werden, das auch wesentliche Kooperationsbeziehungen der Universität mitberücksichtigt und das eine wichtige Orientierungsfunktion für die Leistungen des Sprachenzentrums als Teil des Internationalen Studienzentrums erhält.
- Zur Steigerung der Anreize für Auslandsaufenthalte soll darauf hingewirkt werden, dass Hochschulpartnerschaften wo immer möglich auch definierte Austauschkontingente umfassen. Die Sicherstellung einer entsprechenden Anrechnung im Ausland erbrachter Leistungen ist ein wichtiges Ziel. Dabei soll die bisherige Zielzahl von 500 Outgoings übertroffen werden.
- Zur Stärkung des internationalen Profils sollen vermehrt Lehraufenthalte ausländischer Dozent_innen an der Universität Kassel durchgeführt werden.
- Es sollen vermehrt international ausgerichtete Module in der Lehre entwickelt werden.
- Das englischsprachige Studienangebot soll weiterentwickelt werden (insbesondere im Masterbereich), damit der Anteil bildungsausländischer Studierender nach Möglichkeit noch gesteigert werden kann.
- Es sollen geeignete Formate der Digitalisierung zur Unterstützung der Internationalisierung der Lehre genutzt werden.

Auf dem Gebiet der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verfolgt die Universität Kassel als Hauptziele eine Steigerung des Anteils des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses an den Nachwuchswissenschaftler_innen, eine Steigerung der Anzahl der Förderungen der Alexander-von-Humboldt-Stiftung für promovierte Angehörige des

wissenschaftlichen Nachwuchses, die Verbesserung der Karrierechancen von internationalen Postdoktorand_innen u.a. durch die Einrichtung von Tenure-Track-Professuren sowie den Anteil der bildungsausländischen Personen bei den Promovierten mindestens auf dem derzeitigen Niveau zu halten. Zur Erreichung dieser Ziele sollen folgende Maßnahmen beitragen:

- Durch gezieltes Marketing soll vermehrt (auch) internationaler wissenschaftlicher Nachwuchs für die Universität Kassel gewonnen werden. Diese Maßnahmen sollen idealerweise bereits für das Masterstudium bzw. während dieser Phase ansetzen.
- Mithilfe von zentralen und dezentralen Informationsveranstaltungen soll ausführlich über Förderprogramme der Alexander-von-Humboldt-Stiftung informiert werden, damit die Forscher_innen der Universität Kassel ihren internationalen wissenschaftlichen Nachwuchs zur vermehrten und zielgerichteten Antragstellung motivieren.
- Durch den Ausbau der Rahmenbedingungen für internationale Graduierte und Promovierte sowie die weitere Verbesserung der Service-Leistungen im Bereich der Betreuung soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die Universität Kassel auch international als attraktiver Forschungsstandort wahrgenommen wird.

Für die Bereiche strategische Kooperationen, interne Strukturen, Service und Beratung verfolgt die Universität die Ziele, ihr Kooperationsnetzwerk noch stärker als bisher strategisch auszurichten und ihre unterschiedlichen Standorte zu einem Internationalen Campus weiterzuentwickeln. Hierfür sind folgende prioritäre Maßnahmen geplant:

- Für eine stärkere strategische Ausrichtung sollen die Partnerschaften, die einen Mehrwert für die Universität in mehreren relevanten Handlungsfeldern (Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Studium) darstellen, geclustert werden.
- Die Fachbereiche sollen durch zielgerichtete Beratung in die Lage versetzt werden, noch stärker als bisher Drittmittel für die weitere Ausgestaltung ihrer internationalen Netzwerke einzuwerben.

Es soll ein auf den „life cycle“ internationaler Studierender abgestimmtes Konzept für Beratung, Service und Support entwickelt werden und die Verwaltung (u. a. durch Stärkung der Sprachkompetenz im Englischen) in die Lage versetzt werden, ihre Serviceleistungen auch für eine zunehmend internationaler werdende Klientel wahrzunehmen.

Mit der Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung und ihrer Umsetzung übernimmt die Universität Kassel gesellschaftliche Verantwortung.

Sie will mit ihrem Wissen und ihrem Verhalten eine Lebensweise fördern, die auch auf andere Regionen der Welt und auf andere Generationen übertragbar ist. Sie will durch ihre Forschung und Lehre eine Hochschule für Nachhaltigkeit und durch die Art und Weise, wie sie ihre Leistungen für die Gesellschaft erbringt, eine nachhaltige Hochschule sein. Im Sinne des auch auf anderen Ebenen bereits seit längerer Zeit etablierten Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit strebt sie eine langfristig tragfähige, gleichzeitige und gleichberechtigte Entwicklung in ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht an.

- Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist es zum einen, Umweltbelastungen durch den Betrieb Universität zu verringern und bei Neuinvestitionen zu vermeiden, soweit dies wirtschaftlich und sozial vertretbar ist. Diese Zielsetzung gilt für alle Bereiche und Personengruppen der Hochschule. Zum anderen wird das Ziel verfolgt, Forschungsschwerpunkte zu entwickeln, die sich mit ökologischer Nachhaltigkeit befassen, und so Umweltwissen zu generieren und zu verbreiten. Beide Ziele sind zu verbinden, um vor allem aus Forschung und forschungsnaher Lehre Hinweise für die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit des Betriebs zu gewinnen.
- Das Ziel der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit ist es, die Leistungsfähigkeit der Universität Kassel in Forschung und Lehre, Wissenstransfer und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses langfristig zu sichern, an den Bedürfnissen der Gesellschaft und der Region zu entwickeln und ihre Erfüllung finanziell zu gewährleisten (vgl. Abschnitt d.2 ab S. 75).
- Das Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, die Universität als soziales Gebilde langfristig so zu entwickeln, dass ein an Personalfriedenheit orientiertes verträgliches, konfliktarmes und für alle förderliches Zusammenwirken in Forschung, Lehre und Verwaltung ermöglicht wird.

Die Universität Kassel versteht sich dabei als offene, familiengerechte, inklusive, interkulturelle, internationale, geschlechtergerechte und partizipative Hochschule, die die Vielfalt ihrer Mitglieder als produktive Ressource begreift, Diskriminierung aufgrund persönlicher und sozialer Merkmale unterbindet und ein förderliches und motivierendes Arbeitsklima für die Beschäftigten wie auch die Studierenden anstrebt (vgl. Abschnitt c.3 ab S. 61).

Positionsbestimmung

Die Universität Kassel hat die vergangene Entwicklungsperiode dazu genutzt, ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiterzuentwickeln, ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu stärken und ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung fortzuführen und zu verbessern. Die alle Aspekte umfassende Nachhaltigkeitsstrategie ist Aufgabe des Präsidiums, das Nachhaltigkeitsmanagement ist in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Soziales entlang der bestehenden Zuständigkeiten jeweils eigenständig aufgebaut, die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung führt alle drei Bereiche unter Federführung des Präsidiums zusammen. Ein Beauftragter für ökologische Nachhaltigkeit nimmt für das Präsidium die Leitungs- und Koordinationsfunktion wahr. Das Präsidium hat zudem eine zentrale Kommission für ökologische Nachhaltigkeit als Beratungsgremium eingerichtet, die die inhaltliche Verbindung zwischen der Wissenschaft, der Verwaltung, den Fachbereichen und den Statusgruppen herstellt und wesentliche Entscheidungen der Hochschulleitung inhaltlich vorbereitet. Für die ökologische Nachhaltigkeit im Betrieb wurde ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement etabliert.

Im Bereich der nachhaltigkeitsbezogenen Forschung hat die Universität Kassel ihre Drittmittel und die wissenschaftlichen Qualifikationen im gewünschten Maß steigern können. Im Bereich der nachhaltigkeitsbezogenen Lehre wurde das Projekt „Lehre für eine nachhaltige Universität“ unter Federführung des Graduiertenzentrums für Umweltforschung und -lehre in Kooperation mit der Umweltkoordination, dem Kompetenzzentrum für Klimaschutz und Klimaanpassung (CliMA) und dem Center for Environmental Systems Research (CESR) fortgeführt, das darauf abzielt, Lehrforschungsprojekte zu initiieren, die einen konkreten Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit der Universität leisten.

Bei den Baumaßnahmen an der Universität wurde den Fragen des Klimaschutzes, der Energieeffizienz, der Abfallvermeidung und -verwertung sowie nachhaltigen Verkehrskonzepten eine hohe Bedeutung zugemessen. Das Energie-Intracting für die Umsetzung energiesparender

Maßnahmen, in dessen Rahmen die aus eingesparten Energiekosten gewonnenen Mittel für investive Maßnahmen zur Verbesserung der Energiebilanz der Universität reinvestiert werden, wurde mit Erfolg etabliert und wird die nächsten Jahre fortgeführt (s. u. S. 74). Es wurden Projekte zur energetischen Potenzialanalyse der Gebäudehüllen und zur Digitalisierung der Zähl- und Messeinrichtungen durchgeführt, die Maßnahmen zu einer verbesserten Energieeffizienz und zu einem Energieverbrauchscontrolling ermöglichen. Im Frühjahr 2018 hat die Universität Kassel ihren zweiten Nachhaltigkeitsbericht für die Jahre 2014 bis 2016 vorgelegt. Er umfasst eine Bestandsaufnahme der wichtigsten Indikatoren, die eine Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit erkennen lassen. Dabei thematisiert der Bericht jeweils die ökologische, die ökonomische und die soziale Nachhaltigkeit der Tätigkeiten in der Universität. In nahezu allen Dimensionen hat die Hochschule die im ersten Nachhaltigkeitsbericht von 2014 selbst gesteckten Ziele erreicht oder übertroffen.



Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Auf der Grundlage des Erreichten hat das Präsidium neue konkrete Entwicklungsziele abgeleitet, die die Universität Kassel in den Jahren 2017 bis 2019 erreichen soll, sowie Maßnahmen, mit denen sie erreicht werden können. Im dritten Nachhaltigkeitsbericht wird dann im Jahr 2020 festgestellt und bewertet, welche Ziele sie bis dahin erreicht hat. Hieraus wird sie neue Entwicklungsziele und Maßnahmen ableiten. Über diesen Kreislauf – oder im günstigen Fall über diese Spirale – aus Zustandsbericht, Zielsetzungen, Umsetzungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle werden Nachhaltigkeitsberichte auch in Zukunft im Dreijahresabstand die Universität und die interessierte Öffentlichkeit unterrichten. Dabei wird die ökologische Nachhaltigkeit im Zentrum stehen. Die zentralen Zielsetzungen der Universität Kassel für die nächste Planungsperiode lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Universität Kassel wird ihr umweltwissenschaftliches Profil in Forschung und Lehre weiterentwickeln. Die Anzahl der Studierenden in den umweltbezogenen Studiengängen der Universität soll mindestens den gleichen Anteil an der Gesamtzahl der Studierenden erreichen wie bisher (insgesamt 9.000 Studierende), das Drittmittelvolumen der im Umweltbereich forschenden Fachgebiete soll auf jährlich mehr als 16 Mio. Euro anwachsen. Die Forschung zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit soll sich weiter stärker vernetzen und Widersprüche oder Konflikte zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit thematisieren.
- Die Zahl der wissenschaftlichen Qualifikationen in den Nachhaltigkeitswissenschaften soll weiter erhöht und es sollen koordinierte Programme für die Nachwuchsförderung eingeworben werden.
- Für den Wissenstransfer (s. o. S. 48 ff.) wird ein neues gestaltungsorientiertes Konzept mit einem Schwerpunkt in der Nachhaltigkeit verfolgt, das Ausgründungen vor allem in diesem Bereich verstärkt fördert. Außerdem strebt die Universität Kassel an, mit Kooperationen, Veranstaltungen und Publikationen Interesse für Fragen der nachhaltigen Entwicklung zu steigern und mit Interessierten Maßnahmen und Projekte zu entwickeln.
- Im Verkehrsbereich wird der Anteil der E-Mobilität an der Fahrzeugflotte erhöht, die Ladeinfrastruktur für E-Autos ausgebaut und nach Möglichkeit für Mitarbeitende zugänglich gemacht. Die Infrastruktur für Rad- und E-Bike-Fahrer wird verbessert. Mitarbeitende werden verstärkt zur Nutzung des Landestickets motiviert.
- Der Energieverbrauch der Universität (Strom und Wärme) wird bezogen auf Fläche und Personenzahl weiter gesenkt. Die eigene Stromerzeugung durch Photovoltaik-Anlagen wird weiter ausgebaut. Auf der Grundlage der verbesserten Datenerhebung zur Kennwertbildung prüft die Hochschule in den nächsten Jahren die Einführung einer Energiekostenbudgetierung.
- Hinsichtlich der CO₂-Emissionen unterstützt die Universität Kassel das Ziel einer „CO₂-neutralen Landesverwaltung“. Sie wird die CO₂-Emissionen bezogen auf Fläche und Personenzahl weiter senken sowie die Reduktion und Kompensation von CO₂-Emissionen von Dienstreisen prüfen.
- Das Abfallaufkommen wird weiter reduziert.
- Einkauf und Beschaffung werden mit in die Nachhaltigkeitsbestrebungen aufgenommen. Nach einer Erstabrechnung relevanter Stoffströme werden Maßnahmen zur Verbesserung eines ökologischen Einkaufs und einer nachhaltigen Betriebsführung unternommen.
- Wie in den letzten Jahren werden zur Stärkung des Bewusstseins für die Notwendigkeit nachhaltiger Verhaltensweisen in der Universität Kassel eine Kommunikationskampagne und ein Ideenwettbewerb für nachhaltige Verbesserungen durchgeführt.

Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Mit Personalentwicklung wird an der Universität Kassel sowohl individuelle als auch institutionelle Entwicklung verbunden. Für ein breites Spektrum von Lebens- und Karrierephasen, Qualifikationen und Anforderungen will die Universität Kassel auch weiterhin faire und förderliche Arbeitsbedingungen bereithalten und das Wissen und Können ihrer Bediensteten in bestmöglicher Weise fördern und entfalten.

Positionsbestimmung

Seit 2015 ist die Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Kassel kontinuierlich ausgebaut worden. Wichtige Maßnahmen sind eine Bereitstellung von Coaching-Angeboten für Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung, die Aktualisierung des Handbuchs faire Führung, die systematische Einführung von Jahresgesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die Etablierung eines professionellen Konfliktmanagements, der Einsatz von moderierten Prozessgruppen bestehend aus Mitarbeitenden der Fachbereiche und der Verwaltung zur Optimierung von wissenschaftsunterstützenden Arbeitsabläufen, zielgruppenspezifische Fort- und Weiterbildungsprogramme für Nachwuchswissenschaftler_innen und administrativ-technische Beschäftigte oder die professionelle Begleitung von Auswahlverfahren zur Besetzung von Führungspositionen im Wissenschaftsmanagement und der Verwaltung durch entsprechend spezialisierte Dienstleister. Für administrativ-technische Mitarbeitende wurden die Inhouse-Workshopserie „aufschlussreich“ eingeführt sowie ein internes Hospitationsprogramm in der zentralen und dezentralen Wissenschaftsverwaltung. Hinzu kommen weitere Angebote, die bereits im Kontext der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses angesprochen worden sind (s. o. S. 43).

Im Jahr 2017 wurde ein erstes zentrales Personalentwicklungskonzept universitätsweit diskutiert und vom Präsidium verabschiedet, in dem Leitlinien, Ziele und Handlungsfelder der Personalentwicklung für alle Beschäftigtengruppen zunächst für die Jahre 2017 bis 2021 beschrieben werden. Die Schwerpunkte der Personalentwicklung liegen dabei im Bereich der Personalgewinnung, der Ausgestaltung von Karrierewegen insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs, der Weiterentwicklung der Führungskultur

sowie der zielgruppenspezifischen Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung aller Beschäftigten. Als bereits erfolgreich etablierte Maßnahmen können das 2018 gestartete Kasseler Führungskolleg genannt werden, ein mehrmoduliges Führungskräfte-Training für die mittlere Führungsebene in Wissenschaft und Verwaltung (Geschäftsführungen, Gruppen- und Teamleitungen) sowie eine ebenfalls seit 2018 in Kraft getretene Neufassung der „Betreuungsagenda“ in Verbindung mit den Jahresgesprächen zur systematischen Beobachtung des Vorhabenfortschritts von Promovierenden bezogen auf die vereinbarten Qualifizierungsziele (s. o. S. 41).

Mit diesen Themen und Zielsetzungen berücksichtigt die Universität Kassel die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (2014), der Hochschulrektorenkonferenz (2014) und der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten (2014) zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung an deutschen Hochschulen. Der systematischen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt dabei in Anlehnung an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2014) eine besondere Bedeutung zu, die sich aus den Anforderungen und Bedingungen dieser Karrierephase einerseits und aus den besonderen Formen der Leistungen dieser Gruppe für die Hochschule und ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit andererseits ergibt.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

In einer nächsten Phase gilt es, diesen Weg der Institutionalisierung der Personal- und Organisationsentwicklung weiter zu beschreiten und sowohl individuelle als auch institutionelle Entwicklung im Sinne der Ziele der Universität Kassel zu befördern. Dazu wird sie auch die Ergebnisse einer zweiten Organisationsklimabefragung (2019) nutzen, in der die Sichtweise aller Beschäftigten auf ihre Arbeits- und Forschungsbedingungen abgefragt werden. Für die kommenden Jahre verfolgt die Universität Kassel abgeleitet aus ihren Leitzielen und vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und bildungspolitischer Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung fünf strategische Teilziele:



1. Die Attraktivität der Universität Kassel als Arbeitgeberin erhöhen,
2. die Fort- und Weiterbildung mit Blick auf alle Beschäftigtengruppen zukunftsorientiert gestalten,
3. die Personalentwicklung in wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereichen ausbauen,
4. die Organisationskultur pflegen und gute Arbeit an der Universität befördern,
5. die Organisationsentwicklung mittels partizipativer Hochschulstrukturen stärken.

Hierzu sollen mit Bezug zu den verschiedenen Teilzielen Richtlinien für gute Arbeitsbedingungen im Sinne eines „Code of Conduct“ entwickelt werden. Unter der Voraussetzung einer deutlich verbesserten Grundfinanzierung sollten die neuen Gestaltungsspielräume auch genutzt werden, mehr dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse einzugehen, sofern es sich um Stellen handelt, auf denen überwiegend Daueraufgaben wahrgenommen werden und soweit dies aufgrund der zu erbringenden Dienstleistungen sinnvoll und angemessen ist. Zudem sollten im Sinne einer Selbstverpflichtung Standards zu Mindestlaufzeiten, Mindestbeschäftigungsumfängen bei Landesstellen und Festlegungen zur Wahl der Befristungsmöglichkeiten getroffen werden. Für befristete Beschäftigte gilt es zudem, die Planbarkeit der jeweiligen Beschäftigungsverhältnisse zu verbessern und diese in der Beendigungsphase mit Beratungsangeboten zu unterstützen. Darüber hinaus gilt es, die vorhandenen Rahmenbedingungen weiter auszubauen, die für die Förderung fachbezogener Qualifizierung, die Stärkung fachbezogener Betreuungsverhältnisse und die Stärkung disziplinärer und interdisziplinärer Vernetzung erforderlich sind. Insbesondere im Bereich der Lehrkräfte für besondere Aufgaben nimmt sich die Universität vor, das Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen zu verändern: Von den üblicherweise im Zuge von Abordnungen befristet besetzten Stellen für pädagogische Mitarbeiter_innen abgesehen, möchte die Universität bis zum Ende der Entwicklungsplanperiode erreichen, dass vier von fünf dann beschäftigten Lehrkräften mit hohem Deputat (LfbA, Akademische Rät_innen, Studienrät_innen im Hochschuldienst) in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis mit der Universität stehen. Auch gilt es, für das administrativ-technische Personal mehr unbefristete Stellen mit attraktiven Beschäftigungsumfängen vorzuhalten.

Die aktive Rekrutierung von Wissenschaftler_innen sowie von Fach- und Führungskräften unter Berücksichtigung von Internationalisierungs- und Gleichstellungsaspekten wird verstärkt bei gleichzeitiger Beibehaltung hoher Standards in der professionellen Begleitung von Auswahlverfahren zur Berücksichtigung von Führungs- und Managementkompetenzen des künftigen Führungspersonals. Das Onboarding neuer Beschäftigter („Die ersten 100 Arbeitstage an der Universität Kassel“) wird zur effizienteren Gestaltung des Arbeitsbeginns durch ein systematischeres Heranführen an die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Aufgaben sowie geeignete Instrumente und Prozessoptimierungen unterstützt werden. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf der zukunftsorientierten und zielgruppenspezifischen Gestaltung der Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für das akademische und das gesamte administrativ-technische Personal liegen. Ein Schwerpunkt wird beispielsweise auf einem erweiterten Personalentwicklungsangebot für das Sekretariatspersonal liegen. Darüber hinaus wird ein Angebot zur Beratung von Führungskräften zur Kompetenz- und Karriereentwicklung der Mitarbeiter_innen als professionelle Personalentwicklungs-Beratung geschaffen.

Personalentwicklung soll insgesamt eine intensivere Verzahnung mit anderen Querschnittsaufgaben wie beispielsweise Internationalisierung, Gleichstellung und Nachhaltigkeit finden. Im Hinblick auf diese sind als zentrale Handlungsfelder die Erhöhung des Anteils von Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen und die Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen besonders zu nennen. Die Universität Kassel strebt hier neben verbesserten Betreuungsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs die Ausdifferenzierung von Qualifizierungswegen und Wegen im Wissenschaftsmanagement an sowie die Erweiterung von Handlungsspielräumen zur wissenschaftlichen Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit (s. o. S. 46).

Im Sinne der Förderung einer durch Kreativität und Vertrauen geprägten Organisationskultur sollen weitere Instrumente zur Förderung der guten Zusammenarbeit und einer Feedback-Kultur entwickelt und implementiert werden. Die Universität setzt dabei auch künftig auf eine hohe Partizipation ihrer Mitarbeiter_innen an Entscheidungsfindungsprozessen sowie eine Förderung des Dialogs

auf kollegialer Ebene und zwischen Mitarbeiter_innen und Leitungsebenen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement für Beschäftigte wird ausgebaut. Die bereits bestehenden kooperativen Zusammenarbeitsstrukturen sollen durch einen Ansatz der partizipativen Prozessverbesserung sowie der Begleitung in organisationalen Veränderungsprozessen auch im Kontext der digitalen Unterstützung von Prozessen gestärkt werden. Durch Reformen und zunehmenden Wettbewerb im Hochschulsystem müssen Hochschulen immer wieder (und immer schneller) neue Prozesse der Steuerung und Koordination entwickeln sowie bereits etablierte Prozesse den neuen Anforderungen entsprechend anpassen. Die zunehmende Digitalisierung befördert diese Entwicklung und mit ihr einher geht zugleich eine steigende Erwartung von „Nutzer_innen“, dass die digitalisierten Verfahren und (Teil-)Prozesse an ihrer Praxis ausgerichtet und nutzerfreundlich gestaltet sein sollen. Hierzu wird die Universität den 2016 eingeführten Ansatz „PUK“ – Partizipative Prozessverbesserung an der Universität Kassel – weiter institutionalisieren.

Mit diesem Ansatz werden ausgewählte Prozesse bspw. zur Personalgewinnung und -einstellung oder im Kontext von Berufungsverfahren in moderierten Prozessgruppen durch relevante Akteure der Fachbereiche und der Verwaltung analysiert, mit dem Ziel der Optimierung überarbeitet und nach Rückkopplung mit universitätsweit zusammengesetzten Resonanzgruppen umgesetzt. Der Ausbau und die Professionalisierung von wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Universität wird eine wichtige Rolle spielen, die auch eine Stärkung von Leitungs- und Steuerungskompetenzen beinhalten wird. In diesem Zug erhält auch das Wissensmanagement eine noch bedeutsamere Rolle, insbesondere im Rahmen von Einarbeitungsprozessen. Welche Dienstleistungen zur Gewährung des Universitätsbetriebs intern oder durch externe Anbieter erbracht werden, wird auch künftig weiterhin einer regelmäßigen Prüfung unterzogen werden.

Gleichstellung und Diversity

Die Universität Kassel versteht Gleichstellung als Qualitätsmerkmal in der Wissenschaft. Chancengleichheit der Geschlechter, Abbau von Diskriminierungen und eine Kultur der Wertschätzung von Diversität sind wichtige Grundlagen für ihre erfolgreiche Entwicklung in Forschung, Lehre und Verwaltung.

Die Hochschule hat in den vergangenen Jahren große Anstrengungen unternommen, um diese Ziele zu erreichen, und hat hierfür auch Anerkennung gefunden, etwa im Rahmen aller drei Förderrunden des Professorinnenprogramms von Bund und Ländern oder mit Blick auf die forschungsbezogenen Gleichstellungsstandards der DFG. Gleichstellung wurde in die Instrumente der Steuerung und der Qualitätssicherung integriert und als strategische Führungsaufgabe gestärkt. In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, Gleichstellung nachhaltig zu verankern, die Aktivitäten im Bereich Diversity und Antidiskriminierung auszubauen und die Prozesse des geschlechtergerechten und diversityorientierten Kulturwandels zu intensivieren.

Positionsbestimmung

Die quantitative Entwicklung der Gleichstellung verlief in den letzten zehn Jahren sehr positiv. So öffnet sich die Schere zwischen den Männer- und Frauenanteilen auf den höheren Karrierestufen heute erkennbar weniger als noch vor zehn Jahren. Der Frauenanteil bei den Professuren liegt inzwischen bei 30 % und die Universität Kassel zählt damit bundesweit zu den Universitäten mit den meisten Professorinnen (Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten 2017, CEWS). Es ist ihr in den letzten zehn Jahren in besonderem Maße gelungen, den Generationenwechsel unter den Professuren für eine Erhöhung des Frauenanteils in ihren wissenschaftlichen Spitzenpositionen zu nutzen. Im Durchschnitt der letzten vier Jahre wurde annähernd jede zweite frei werdende Professur mit einer Frau besetzt (47 %); in einem Fachbereich sind bereits über 50 % der Profes-

suren mit Frauen besetzt. Der Anteil von Frauen bei den Promotionsabschlüssen hat sich in den vergangenen Jahren um über 10 % auf inzwischen beinahe 45 % gesteigert und der Frauenanteil in den Dekanaten lag 2018 bei 26 %. Ein besonderes Problem sind indes die weiterhin großen Unterschiede zwischen den Fachbereichen und den Dotierungen: Während inzwischen 37 % der W2-Professuren mit Frauen besetzt sind, sind es nur 18 % der W3-Professuren.

Die hochschulweite Implementierung dezentraler Gleichstellungskonzepte konnte 2018 abgeschlossen werden. Damit sind gute strukturelle Bedingungen in den Fachbereichen geschaffen, um Gleichstellung entlang des Kaskadenmodells und angepasst an die jeweiligen Gleichstellungsprofile und Fachkulturen der Fachbereiche weiterzuentwickeln. Die Universität hat in den letzten Jahren umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Verbesserung der Work-Life-Balance umgesetzt. Im Rahmen der Unterzeichnung der Charta „Familie in der Hochschule“ 2016 wurden Ziele wie die Etablierung einer familienfreundlichen Führungskultur und der Wertschätzung der Mitarbeitenden durch Anerkennung und Unterstützung von Familienaufgaben festgelegt. Der hochschulweite Runde Tisch Familie wurde eingerichtet, um die Entwicklung voranzubringen. Hervorzuheben sind die Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs, die neben dem Aufbau von flexiblen Kinderbetreuungsangeboten und strukturellen Verbesserungen für Studierende den Schwerpunkt gebildet haben.

Der 2018 in Kraft getretene Gleichstellungsplan der Universität für die Jahre 2018 bis 2023 führt als Weiterentwicklung

des Frauenförderplans zum ersten Mal bestehende Konzepte und Initiativen im Bereich Geschlechtergleichstellung, Diversity und Familienfreundlichkeit zusammen. Das Gleichstellungszukunftskonzept der Universität Kassel im Rahmen des Professorinnenprogramms wurde 2018 erneut positiv begutachtet. Die in diesen Konzepten verankerten Gleichstellungsziele und -strategien sind wesentlicher Bestandteil der nächsten Entwicklungsperiode. Die Dimensionen Geschlecht, Vereinbarkeit und Inklusion waren zudem Gegenstand des Diversity Audits, dem sich die Hochschule 2014 bis 2016 unterzogen hat. Als erste hessische Hochschule erhielt die Universität Kassel im Ergebnis das Zertifikat „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft.

In ihrem Diversity-Leitbild positioniert sich die Universität Kassel als geschlechtergerechte, familiengerechte, offene, inklusive und interkulturelle Hochschule. Durch die Erhöhung der Chancengerechtigkeit möchte die Hochschule die vielfältigen Potenziale ihrer Mitglieder in den Bereichen Forschung, Lehre, Administration und Technik noch besser nutzen. Im Bereich Diversity wurden in den vergangenen Jahren umfangreiche, vernetzte Unterstützungsstrukturen für geflüchtete Menschen aufgebaut, ein Servicebereich für Studium und Behinderung wurde eingerichtet und in der Entwicklungsperiode bis 2019 die Koordination des Projekts „Inklusive Hochschulen in Hessen“ übernommen. Ziel der nächsten Jahre wird es sein, die Angebote bedarfsorientiert und universitätsintern abgestimmt weiterzuentwickeln sowie nachhaltige Kommunikations- und Unterstützungsstrukturen im Bereich Diversity vorzuhalten.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Die im Bereich der Gleichstellung angestoßenen Prozesse sollen auch in Zukunft mit Nachdruck weitergeführt und -entwickelt werden. Die Strategien orientieren sich dabei an dem übergeordneten Ziel, Gleichstellung und Diversity in den Kernbereichen der Universität zu stärken und zielgerichtet mit anderen Querschnittsthemen zu verknüpfen. Während in der Entwicklungsperiode 2010 bis 2014 die Professionalisierung der zentralen Strukturen im Vordergrund stand und in der Entwicklungsperiode 2015 bis 2019 der Schwerpunkt auf der Stärkung der dezentralen Strukturen

lag, wird sich die Universität Kassel in der Entwicklungsperiode 2020 bis 2024 darauf konzentrieren, noch fehlende Elemente eines die zentralen und dezentralen Strukturen umfassenden Regelkreises zu etablieren. Dieser Regelkreis zielt auf die Entwicklung einer geschlechtergerechten Hochschulkultur, er bindet die dezentralen Gleichstellungskonzepte und die Entwicklung eines Instrumentenkastens der fächerbezogenen Gleichstellung durch Monitoring- und Evaluationsprozesse sowie begleitendes Consulting in einen Qualitätsentwicklungsprozess ein. Dies erfolgt mit dem Ziel, die Gleichstellungsbemühungen an der Universität besser als bisher auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen zu können und die Nachhaltigkeit der positiv evaluierten zentralen und dezentralen Maßnahmen sicherzustellen.

An dem die Gleichstellungspolitik der Universität Kassel prägenden Grundsatz, dass Fragen der Gleichstellung im Sinne des Gender Mainstreamings integraler Bestandteil der jeweiligen Steuerungssysteme in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer bleiben sollen, wird dabei festgehalten. Die Universität erhofft sich von dieser (erneuten und bekräftigenden) Schwerpunktsetzung auf die Verbesserung ihrer strukturellen Gleichstellungsstandards, den bereits sichtbaren Prozess des Kulturwandels hin zu einer geschlechtergerechten Organisations- und Personalentwicklung zu intensivieren.

- In der nächsten Entwicklungsperiode werden noch fehlende Elemente ergänzt, um die bisherigen Governancestrukturen der Universität im Bereich der Gleichstellung zu einem geschlossenen Regelkreis weiterzuentwickeln, der über alle Ebenen (Universität, Fachbereiche, Institute, Fachgebiete) und alle Aufgabenbereiche (Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer) hinweg integrierte Gleichstellungsmaßnahmen ermöglicht. Die Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert und dann auch ggf. angepasst.
- Es ist ein weiteres Ziel für die nächsten Jahre, die Umsetzung der dezentralen Gleichstellungskonzepte intensiver mit Gleichstellungsexpertise zu beraten und zu begleiten. Dieses Gleichstellungsconsulting zielt darauf ab, Ergebnisse aus der Gleichstellungsforschung in die Gleichstellungsarbeit der Fachbereiche einfließen zu lassen, Gleichstellungsmaßnahmen zu evaluieren und Gleichstellungsansätze in der Forschung zu stärken.

Die Gleichstellungskultur soll weiter verbessert und wissenschaftliche Karrierestrukturen sollen gleichstellungs- und diversitätsorientiert ausgestaltet werden. Die Neuberufungsrate soll auf dem gegenwärtigen Niveau stabilisiert werden. Ebenfalls verbessert werden soll die Relation W2 / W3 und die Repräsentanz von Frauen in den Leitungsgremien.

- Die Frauen- und Geschlechterforschung zählt ebenso wie die Gleichstellung der Geschlechter zum Selbstverständnis der Universität Kassel. Die Frauen- und Geschlechterforschung wurde auf die MINT-Fächer ausgeweitet und es wurde ein Konzept entwickelt, das die Geschlechterfrage in den Fachkulturen und in den Wissensbeständen der MINT-Fächer in den Blick nimmt und zur Innovationskraft der MINT-Forschung sowie einem Kulturwandel in der Lehre beitragen möchte. Es ist beabsichtigt, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Genderaspekten als Qualitätsmerkmal in weiteren Forschungsfeldern anzuregen und angemessen zu berücksichtigen.
- Ziel der Universität Kassel ist es, den Frauenanteil in den MINT-Fächern kontinuierlich zu steigern. Sie ist sich bewusst, dass es dazu erforderlich sein wird, den Zugang von Schülerinnen zum Studium und von Frauen in die MINT-Fächer zu unterstützen und bestehende Ansätze wie das Schülerforschungszentrum, Kooperationen mit Schulen oder das MINT-Orientierungsstudium (s. o. S. 17) strategisch daraufhin auszurichten.
- Ziel im Bereich der Familienvereinbarkeit und Work-Life-Balance wird es sein, die Angebote – insbesondere für den wissenschaftlichen Bereich – weiterzuentwickeln und nachhaltig zu verankern, die individuelle und organisationsbezogene Beratung weiterzuentwickeln und damit den Kulturwandel in Richtung einer familien- und geschlechtergerechten Organisationskultur zu befördern.
- Die Vielfalt ihrer Mitglieder versteht die Universität Kassel als produktive Ressource, die sich dann entfalten kann, wenn die Menschen vor Diskriminierung geschützt sind und sich in einer förderlichen Hochschulkultur entfalten können. Die 2019 beschlossene „Richtlinie zum Schutz vor Diskriminierungen und sexualisierter Gewalt an der Universität Kassel“ schließt alle Mitglieder ein und stellt

ein weiteres Instrument dar, das darauf ausgerichtet ist, Diskriminierung und ihre (strukturellen) Mechanismen zu erkennen und Strategien eines diskriminierungsfreien Umgangs zu etablieren. Die Universität wird diese Richtlinie umfassend im Sinne einer Antidiskriminierungskultur umsetzen. Dazu gehört es auch, der Komplexität der Kategorie Geschlecht gerecht zu werden und dabei die dritte Geschlechtsoption zu berücksichtigen. Die Gleichstellungspolitik wird stärker im Feld von mehrdimensionalen Diskriminierungen ausgerichtet und die Perspektiven von Diversität in einer umfassenden Diversity-Strategie werden aufgegriffen.

- Im Bereich der Inklusion nimmt sich die Universität vor, die Wahrnehmung dieser Querschnittsaufgabe in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer in ähnlicher Art und Weise in den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der Universität zu verankern, wie dies bereits im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit gelungen ist. Neben spezifischen Maßnahmen des Nachteilsausgleichs für Menschen mit Behinderungen setzt die Universität in diesem Feld auf Standards, die Diskriminierung erschweren, wie transparente Einstellungsverfahren, professionelle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen, Führungskräfte trainings und Barrierefreiheit. Die Verbesserung der Arbeits- und Qualifikationsbedingungen für Menschen mit Behinderungen, auch im wissenschaftlichen Bereich, ist ein explizites Ziel der Universität.

Insgesamt ist festzustellen, dass in den vergangenen Jahren zahlreiche Instrumente und Strukturen entwickelt wurden, um die Gleichstellung der Geschlechter zu verbessern. Die erste Überprüfung der Instrumente im Rahmen des Gleichstellungsconsultings zeigt, dass es notwendig ist, verschiedene Ansätze zu kombinieren und dass es ebenfalls notwendig ist, die Gleichstellungsansätze ganz nah an den Prozessen von Forschung und Lehre in den Fachbereichen weiterzuentwickeln und die Prozesse kommunikativ zu begleiten. Dies strebt die Universität Kassel an, denn es ist ihr Ziel, Gleichstellung vom Papier und aus den Köpfen in den Universitätsalltag zu bringen.



Informationsmanagement

In der aktuell stattfindenden digitalen Transformation verändern sich IT-Technik und IT-Anwendungen rasant. Zugleich handelt es sich um einen Strukturwandel, der alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft und Chancen und Risiken mit sich bringt. In der Arbeitswelt ergeben sich neue Berufe, neue Inhalte und neue Formen der Kooperation. Für die Wissenschaft bringt die digitale Transformation neue Möglichkeiten der Erkenntnis, der Kooperation, der Darstellung und der Distribution bzw. Publikation mit sich. Ziel der Universität Kassel muss es dabei sein, nicht ein Objekt, sondern eine Gestalterin der digitalen Transformation zu sein.

Positionsbestimmung

Die Universität Kassel beabsichtigt, ihr Informationsmanagement kontinuierlich weiter zu verbessern, die Chancen einer Digitalisierung der Hochschule in Forschung, Lehre und Verwaltung zu nutzen und ihre Risiken zu mindern oder zu vermeiden. Sie hat hier wichtige Ziele erreicht.

- Die Governancestrukturen des Informationsmanagements, die einen CIO, ein CIO-Gremium, eine Kommission für Informationsmanagement mit Vertreter_innen aller Statusgruppen sowie ein Nutzer_innengremium mit den IT-Beauftragten aller Fachbereiche und dem Personalrat umfassen, haben sich bewährt. Diese Strukturen sind in der Satzung zur Ausgestaltung des technischen Informationsmanagements vom 10. Februar 2017 festgelegt.
- Für die mit dem Informationsmanagement befassten zentralen Einrichtungen IT-Servicezentrum, Universitätsbibliothek und Servicecenter Lehre liegen Strukturpläne vor, die Ziele, Maßnahmen und Ressourcen für die Weiterentwicklung des Informationsmanagements an der Universität Kassel festlegen.
- Im Bereich des Lehrens und Lernens hat die Universität vielfältige Formen des *blended learning* gefördert, ein Zentrum für kompetenzorientiertes E-Assessment, Zentren für selbstbestimmtes Lernen und Möglichkeiten des mobilen Lernens etabliert.
- Im Bereich der Forschung muss die Universität den Forschenden die Informations- und Kommunikationstechnologien und -infrastrukturen bieten, die sie für digitalgestützte Forschung und Kooperation benötigen. Hierzu wurden die Möglichkeiten des High Performance Computing und des Hochgeschwindigkeitsdatenaustauschs verbessert sowie campusweite Infrastrukturen für Kommunikation und Kollaboration, für Speicher- und Cloud-Dienste geschaffen. Mit dem Aufbau eines Forschungsdatenmanagements und der Speicherung von Forschungsprimärdaten wurde begonnen.
- Im Bereich der Basisdienste hat die Universität ein umfassendes Identitätsmanagementsystem auf Basis eines kohärenten Rollen- und Rechtekonzepts sowie eine Multifunktionskarte für alle Mitglieder der Universität eingeführt. Der Aufbau eines integrierten Campusmanagementsystems (eCampus, Business Intelligence) ist weit fortgeschritten und wird in der nächsten Entwicklungsperiode abgeschlossen.
- Im Bereich der Informations- und Geschäftsprozesse hat die Universität für Raumvergabe, Dienstreisen, Drittmittelservice, Selbstverwaltungsgremien und Berufungsverfahren bereits Teilprojekte eines digitalen Dokumentenmanagements umgesetzt.
- Die Universität hat das Themenfeld Sicherheit und Datenschutz stärker verfolgt, indem sie eine IT-Sicherheits-Governance eingerichtet, das Rechenzentrum erneuert, ein Ersatz-Rechenzentrum in Betrieb genommen und Maßnahmen zur Continuity Assurance ergriffen sowie Datenverarbeitungsprozesse an die Datenschutz-Grundverordnung angepasst hat.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

Bei der Digitalisierung von Prozessen geht es nicht um eine digitale Konversion von analogen Prozessen durch Automatisierung mit dem Ziel der Rationalisierung, sondern um eine tatsächliche digitale Transformation hin zur Vereinfachung und Erleichterung der Arbeitsabläufe. In der Umsetzung von digitalen Transformationsprozessen

verfolgt die Universität Kassel ihr Leitbild weiter, Informationstechnikanwendungen möglichst serviceorientiert, prozessorientiert, zentral integriert und standardisiert anzubieten. In der Einführung neuer Verfahren wird sie mit den Betroffenen zusammenarbeiten, den Kompetenzzuwachs der Nutzer_innen ermöglichen und alle relevanten Gremien beteiligen. Die Vorhaben sollen eine realistische Zeitplanung aufweisen, die zugleich angemessene Zeiträume für zu erzielende Verbesserungen vorsieht. Zeit und Motivation der Mitarbeiter_innen wie auch der Nutzer_innen entsprechender Systeme sind in diesen Prozessen wichtige Ressourcen. Die Universität ist hier zugleich auf zusätzliche finanzielle Unterstützung angewiesen, die das Land neben den eingeführten Instrumentarien der Hochschulfinanzierung bereitstellen sollte.

In der nächsten Entwicklungsperiode will die Universität Kassel sich hiervon ausgehend auf die folgenden Handlungsfelder konzentrieren:

- Die Universität sieht die digitale Transformation als Daueraufgabe an und entwickelt Strukturen und Prozesse, um den Herausforderungen des dynamischen Wandels gerecht zu werden. Sie wird die für sie relevanten Entwicklungen systematisch beobachten und in ihren Planungsprozessen berücksichtigen, um entscheiden zu können, ob Veränderungen in den Studiengängen, den Fachgebieten, bei den Forschungsthemen oder den Lehr- und Lernformen erforderlich oder vorteilhaft sind.
- Die Universität wird eine Konzeption lebenslangen Lernens entwickeln, das dem Bedarf ständiger Anpassung an veränderte Anforderungen im Arbeitsleben durch die digitale Transformation gerecht wird. Sie wirkt bei der Entwicklung einer Hessischen Lehr-/Lern-Plattform mit und entwickelt digitale Lehr-/Lerninhalte. Sie prüft Instrumente, um die zunehmend heterogene Studierfähigkeit der Studierenden besser zu erkennen und ihnen durch individualisierte Lehr-/Lern-Möglichkeiten gerecht zu werden. Das Angebot an Fortbildung und an inhaltlicher, didaktischer und technischer Unterstützung bei der Erstellung digitaler Lehrmaterialien und Lernumgebungen wird weiter ausgebaut.
- Die Universität wird in Abstimmung mit dem landesweiten Entwicklungsplanungsprozess ihre forschungsbezogenen Infrastrukturen und Dienste der digitalen Transformation entsprechend dynamisch fortentwickeln. Sie wird die Verfügbarkeit wissenschaftlicher Informationen dadurch stärken, dass sie die Transformation des aktuellen Subskriptionsmodells hin zu Open Access unterstützt.
- Künftig wird die Universität – in Kooperation mit anderen Hochschulen – für Basisdienste die Entwicklung und Nutzung funktionsäquivalenter Services (z. B. foodle, Hessenbox) anstreben, deren Datenumgang – Gegensatz zu kommerziellen Diensten (z. B. doodle, Dropbox) – den europäischen Vorgaben entspricht. Barrierefreiheit bzw. -armut und Energieeffizienz (Green-IT) sind zentrale Elemente aller Infrastrukturvorhaben.
- Prozesse wie E-Recruiting, Promotionsverfahren, Verwaltung hoheitlicher Dokumente sind zentrale Vorhaben der nächsten Entwicklungsperiode, in denen ein digitales Dokumentenmanagement eingeführt werden soll. Sie sollen alle zu einem integrierten E-Government mit elektronischer Aktenführung und Archivierung weiterentwickelt werden.
- Im Bereich der IT-gestützten Kommunikation mit der Öffentlichkeit agiert die Universität in einem sehr dynamischen Umfeld. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit werden der Webauftritt der Universität in deutscher und englischer Sprache sowie ihre Social-Media-Angebote technisch auf dem jeweils aktuellen Stand gehalten, wobei Barrierearmut angestrebt wird. Studieninformationen und Forschungsneuigkeiten werden kontinuierlich aktualisiert und für die Kommunikationskanäle zielgruppengerecht optimiert. Die Erneuerung der technischen Basis des Webauftrittes und die weitere Überführung in ein responsives Design im uniweiten modernen Erscheinungsbild sind dabei zentral.
- Die Hochschule beabsichtigt, ihre IT-Sicherheits-Governance weiter zu verbessern, ein Informationssicherheits- und ein Sicherheitsvorfallmanagement einzurichten, Sicherheitskonzepte zu erstellen, Sensibilisierungsmaßnahmen zu ergreifen und Sicherheitszertifizierungen anzustreben.



Ressourcen

Bauliche Entwicklung

Die bedarfsgerechte räumlich-bauliche Ausstattung bleibt eine Voraussetzung für die Entwicklung der Universität Kassel bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, und zwar mit Blick auf alle ihre Standorte. Erfolge im Wettbewerb der Universitäten und Forschungseinrichtungen werden auch künftig u. a. davon abhängen, inwieweit es gelingt, sich für Studierende wie auch für Wissenschaftler_innen bundesweit und international als attraktive Adresse mit räumlich und apparativ hervorragenden Studien- bzw. Arbeitsbedingungen zu positionieren.

Derzeit werden Attraktivität und Qualität der Universität Kassel u.a. durch die hohen Studierendenzahlen belegt. Es ist gelungen, mit guten Studienbedingungen ambitionierte junge Menschen an die Region zu binden oder sie für diese zu gewinnen. Auch die fortschreitende Verbesserung der Forschungsposition ist hier bedeutsam. Die weiterhin steigende Drittmittelwerbung generiert neue Arbeitsplätze und verbessert die Bedingungen für regionale Innovationen. Zur dynamischen Entwicklung von Stadt und Region trägt die Hochschule auch hiermit bei. Die Nutzung auch dieser Chancen ist von der Verfügbarkeit entsprechender baulicher und infrastruktureller Strukturen sowohl am Standort Holländischer Platz wie auch an den weiteren Standorten abhängig und profitiert zugleich von ihr.

Positionsbestimmung

Folgende Maßnahmen konnten bis 2018 erfolgreich abgeschlossen werden, partiell bereits im Rahmen der vorangegangenen Entwicklungsperiode:

- Neubau Institut für Musik und Fachbereich Geistes- und Kulturwissenschaften (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung Torhaus A (Campus Holländischer Platz),

- Neubau Schülerforschungszentrum Nordhessen (Albert-Schweitzer-Schule),
- Neubau Institut Sport und Sportwissenschaft (Standort Damaschkestraße),
- Umbau und Erweiterung Zentralmensa (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Kindertagesstätte (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Campus Center (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Science Park Kassel (Campus Holländischer Platz),
- Neubau ASL (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung Torhaus B (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Studierendenwohnheim (Campus Holländischer Platz),
- Altlastensanierung und Trockenlegung K 10/K33 (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Studentisches Lernzentrum LEO (Campus Holländischer Platz).

In der Durchführung und Planung befinden sich derzeit folgende Maßnahmen:

- Umnutzung und Sanierung Zentrale Universitätsbibliothek (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung Produktionshalle (Campus Holländischer Platz),

Fortentwicklung in den Jahren 2020 bis 2024

- Sanierung Bestand und Neubau Murhardsche Bibliothek (Standort Brüder-Grimm-Platz),
- Infrastruktur und Freianlagen (Standort Holländischer Platz),
- Umbau und Sanierung IT-Servicezentrum (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung Kopfbauten (Campus Holländischer Platz).

Größere Abweichungen haben sich allerdings hinsichtlich der Umsetzung im Zeitverlauf ergeben. Die ursprüngliche Zielplanung beinhaltete eine Fertigstellung aller Baumaßnahmen des Baustrukturkonzepts bis zum Jahr 2015. Dieses Ziel konnte nicht erreicht werden, da die Kostenentwicklungen der einzelnen Baumaßnahmen das zur Verfügung stehende HEUREKA-Budget deutlich übersteigen und die Planungs- und Ausführungszeiträume erheblich länger dauern als ursprünglich vorgesehen. Das für die Universität Kassel zur Verfügung stehende Gesamtbudget war bereits zu einem frühen Zeitpunkt in Gänze verplant, ohne dass alle Vorhaben dabei hätten berücksichtigt werden können. Vor diesem Hintergrund sind in den vergangenen Jahren bereits mehrfach Anpassungen und Prioritätensetzungen von Einzelbaumaßnahmen aus dem Baustrukturkonzept vorgenommen worden.

Folgende Bauvorhaben aus dem Baustrukturkonzept wurden zeitlich zurückgestellt:

- Neubau Werkstattgebäude (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung K 10/K 33 (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Parkhaus (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung K 19 (Campus Holländischer Platz).

Das Vorhaben des Neubaus eines Drittmittelhauses (im Umfeld des Standorts Holländischer Platz) wird nicht weiterverfolgt. Zusätzliche Bedarfe werden gegebenenfalls durch befristete Anmietungen gedeckt. Demgegenüber erschien der Bau eines eigenen Drittmittelhauses auch aus praktischen Gesichtspunkten nicht bedarfsgerecht.

Auch in der kommenden Planungsperiode wird es darauf ankommen, die mit dem Land abgestimmten Neubaumaßnahmen, Umnutzungen, Sanierungen sowie die Verbesserungen der Geräteausstattung konsequent umzusetzen und weiterhin institutionelle Arrangements mit dem kommunalen Bereich zu erreichen. Die kommende Entwicklungsperiode fällt zeitlich annähernd zusammen mit der Schlussphase einer baulichen Zielplanung, die bereits im Jahr 2005 im Baustrukturkonzept für die Universität Kassel niedergelegt worden war. Nach einer Fortschreibung der baulichen Bedarfe im Jahr 2017 umfasst dieses jetzt einen zeitlichen Horizont bis zum Jahr 2025. Das Baustrukturkonzept bildet unter Berücksichtigung dieser Fortschreibung weiterhin die Grundlage für den Ausbau der Universität an allen ihren Standorten, der mit Mitteln des Landeshochschulausbauprogramms HEUREKA schrittweise umgesetzt wird. Umgestaltung, Umnutzung und Erweiterung des Campus am Holländischen Platz stehen hierbei im Vordergrund. Das Baustrukturkonzept wird ergänzt um eine differenzierte Kalkulation des jährlichen Bedarfs für Bauunterhalt und Instandsetzung.

Durch die Festsetzung politischer Rahmenbedingungen in der vergangenen Legislaturperiode wurde für den Hochschulbau die Bereitstellung zusätzlicher Mittel bis zum Jahr 2025 vorgesehen und gleichzeitig eine Verlängerung des Hochschulpakts 2020 in Aussicht gestellt. Hiermit wurden die Voraussetzungen zur Fortschreibung des Baustrukturkonzepts für die Jahre 2015 bis 2025 geschaffen. Die mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst für die Universität Kassel vereinbarten Ziele der baulichen Entwicklung sind hierbei unverändert geblieben. Gemäß der zugrunde liegenden Zielplanung befinden sich folgende Projekte in Vorbereitung:

- Neubauvorhaben Mathematik und Naturwissenschaften (Campus Holländischer Platz), Abschnitte 1 – 3,
- Sanierung Kunsthochschule (Standort Menzelstraße).

Neue Maßnahmen im fortgeschriebenen Baustrukturkonzept sind:

- Aufstockung Maschinenbau (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung Villa Rühl (Campus Holländischer Platz).

Besondere Priorität räumt die Universität dabei dem Neubauprojekt Mathematik und Naturwissenschaften am Campus Holländischer Platz ein. Der Bedarf der Universität wurde von den Ministerien im Jahr 2018 anerkannt und die Finanzierung für den ersten Bauabschnitt ist gesichert. Hiermit sind die nötigen Voraussetzungen für den Beginn der baulichen Planungen und die Vorbereitungen für die Durchführung eines Architektenwettbewerbs für das Neubauprojekt Mathematik und Naturwissenschaften geschaffen. Im Zeitraum bis 2025 soll zumindest der erste von insgesamt drei Bauabschnitten realisiert werden. Die beiden weiteren Bauabschnitte sollen vorbereitet und perspektivisch schnell umgesetzt werden. Die Entwicklung der betreffenden Fächer und ihre Fähigkeiten zur Kooperation mit den am Standort Holländischer Platz verorteten Fächern sowie externen Partnereinrichtungen werden von Baulichkeiten profitieren, die attraktiv sind und modernen Standards entsprechen. Chancen bieten sich dabei auch für die Entwicklung und bauliche Berücksichtigung zeitgemäßer Konzepte der Nutzung und des Unterhalts aufwendiger und anspruchsvoller Geräte und Flächen insbesondere in den naturwissenschaftlichen Fächern. Aus einer verzögerten Umsetzung sämtlicher Bauabschnitte und der sich hieraus ergebenden Verteilung des Fachbereichs auf zwei Standorte könnten sich hingegen erhebliche Nachteile ergeben, insbesondere auch im Bereich der Nanostrukturwissenschaften.

Neben der Fertigstellung der geplanten und in Vorbereitung befindlichen Bauvorhaben liegt ein weiterer Schwerpunkt der baulichen Entwicklung in der qualitativen Verbesserung der zunehmend in die Jahre kommenden Bestandsgebäude der Universität. Dieser Aufgabenbereich des Immobilienmanagements verfolgt in den nächsten Jahren das Ziel, den Gebäudebestand mit seiner räumlich-baulichen Ausstattung für Lehre und Forschung zu sichern und zu verbessern. Ein Aspekt ist hier das Ziel der Herstellung von Barrierearmut. Zudem soll die ökologische Nachhaltigkeit bei der Gebäudeerrichtung und -sanierung sowie beim Gebäudebetrieb als übergeordnetes Ziel maßgeblich sein. Neben dem Einsatz erneuerbarer Energien ist die Steigerung der Effizienz bei der Strom- und Wärmenutzung ein Aufgabenschwerpunkt, der durch anwendungsorientierte Projekte der Universität unterstützt und betrieben wird und ökologische mit auch ökonomischen Zielen verbindet. Mit dem Technologiekonzept Intracting (Finanzierung der

Energiesparmaßnahmen aus sich selbst mittels der durch die energetischen Verbesserungen eingesparten Geldmittel) soll das hochschulinterne Energiemanagement in die Lage versetzt werden, kontinuierlich an der Effizienzsteigerung der Hochschulgebäude zu arbeiten und so die vorhandenen Energieeinsparpotenziale zu erschließen (s. o. S. 59). Unter dem Gesichtspunkt der Lebenszykluskosten besteht zudem für den überwiegenden Teil der Bestandsgebäude in den kommenden Jahren ein erhöhter Investitionsbedarf für die Sanierung und Umsetzung energetischer Maßnahmen im Bereich der Gebäudehüllen sowie in der Erneuerung der Gebäudetechnik. Hierfür müssen zusätzliche Mittel bereitgestellt werden, um dem wachsenden Sanierungsstau begegnen zu können. Der Sicherung der Funktionsfähigkeit und der Attraktivitätssteigerung der Gebäude, ihrer Infrastruktur und ihrer Ausstattung für Lehre und Forschung an allen Standorten der Universität Kassel wird hohe Priorität beigemessen.

Finanzplanung

Positionsbestimmung

Die starke Expansion der Universität Kassel in den vergangenen Jahren manifestiert sich insbesondere in einer hohen Studierendennachfrage, in vielseitigen erfolgreichen Forschungsleistungen sowie im Baufortschritt und dabei nicht zuletzt dem Bezug neuer Gebäude am zentralen Campus Holländischer Platz. Zugleich wuchs das Budget der Universität nominal in nennenswertem Umfang, entsprechend den bundes- und landesweiten Finanzierungskonzepten erstreckte sich der reale Zuwachs allerdings insbesondere auf programmgebundene, lediglich temporär verfügbare Mittel. Dies erschwert die Gewährleistung qualitativ hochwertiger stabiler Bedingungen für Lehre und Studium, für eine stärkere Profilbildung in der Forschung wie auch für Infrastruktur und Verwaltung erheblich. Ein zentrales Anliegen für die kommenden Jahre muss es daher sein, diese Beeinträchtigungen zu überwinden und ein längerfristig verlässliches Budget für die volle Aufgabenbreite der Universität Kassel zu erreichen.

Fortentwicklung in den Jahren 2020 und 2024

Nach der expansiven Phase des vergangenen Jahrzehnts rückt die Universität für die kommenden Jahre eine ausdifferenzierte Qualitätssicherung für alle im Entwicklungsplan dargelegten Handlungsfelder unter Aufrechterhaltung ihres breiten Bildungsangebots sowie der konzentrierten Profilbildung in der Forschung nochmals stärker in den Fokus. Dies setzt neben dem professionellen Engagement aller Beteiligten eine seitens des Landes zu gewährleistende deutlich erhöhte, auskömmliche und gesicherte Finanzierungsbasis sowie eine auf die definierten Ziele hin abgestimmte interne Finanzplanung mit Prioritätensetzungen voraus. Der Koalitionsvertrag der neuen Landesregierung weist hier mit seinen vier Kernaussagen zur Hochschulfinanzierung den Weg für die dringend erforderliche Erhöhung und Stabilität der landesseitigen Zuwendungen an die Hochschulen:

- Stärkung der Grundfinanzierung durch eine Integration der QSL-Mittel,
- Steigerung der Grundfinanzierung, QSL-Mittel, der Hochschulpakt 2020-Landesmittel sowie des Innovationsbudgets um jährlich vier Prozent,
- Ausgestaltung des Grundbudgets der jeweiligen Hochschule als stabiler Sockelbetrag in der leistungsorientierten Mittelzuweisung (LOMZ) sowie

- Fortsetzung und Steigerung des Bauprogramms HEUREKA sowie zusätzlich gesonderte Mittel für Bauunterhalt.

Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass aus der jährlich vierprozentigen Steigerung des Budgets die Lohn- und Preissteigerungen von den Hochschulen auszugleichen sein werden, wodurch große Teile bereits gebunden sein werden. Die neu zu verhandelnde Partizipation der Universität Kassel an diesem Hochschulbudget ist mit der Zielsetzung verknüpft, den derzeitigen Anteil am Grundbudget der LOMZ – soweit deren Grundlogik bestimmend bleibt – auszuweiten. Eine hierfür wesentliche Voraussetzung stellt – orientiert an den derzeitigen Parametern der Hochschulfinanzierung – die bedarfsadäquate Neujustierung der LOMZ-Clusterpreise insbesondere für die Ingenieurwissenschaften dar. Ebenfalls eine Steigerung sollte die Universität aufgrund ihrer verstärkten Qualitätssicherungsaktivitäten bei ihrem Anteil am Erfolgsbudget erzielen können. Die mit diesem Entwicklungsplan hierzu abgeleiteten quantitativen Zieldimensionen in den einzelnen Aufgabenfeldern sollten diesen Zuwachs ermöglichen.

Gleichzeitig wird die Universität Kassel weiterhin höchste Ansprüche an die Effizienzsicherung des Mitteleinsatzes in der Universität stellen. Die weitere Ausdifferenzierung von Bedarfsanalysen im Rahmen der Strukturplanung für die Fächer und Einrichtungen sowie die Ausweitung von Prozessanalysen und -optimierungen (PUK) (s. o. S. 63) als Basis für die interne Finanzplanung und für die Bereitstellung von Ressourcen sind dabei die wesentlichen Handlungsbereiche. Damit stärkt die Universität die Handlungsfähigkeit für den zielorientierten Einsatz von Finanzressourcen und für die Bereitstellung aufgabengerechter Grundlagen für Wissenschaft und Kunst. Zum langfristigen Schutz der materiellen und immateriellen Arbeitsgrundlagen der Universität wird zudem das Risikomanagement in die Finanzplanung einbezogen und weiterentwickelt. Weiterhin werden bei den jährlichen Budgetentscheidungen universitätseigene belastungs- und erfolgsorientierte Kriterien wirksam werden.

Die ressourciellen Notwendigkeiten zur Bewältigung der anstehenden komplexen Digitalisierungsprozesse in der Hochschule machen eine gesonderte Betrachtung und Kalkulation erforderlich, die auf die im vorliegenden Entwick-

lungsplan dargelegte Digitalisierungsstrategie aufsetzen. Das Finanzierungskonzept für diese Bedarfe in Forschung, Lehre und Verwaltung sollte auf einer transparenten Abstimmung im Land basieren. Die Universität Kassel erwartet hierzu eine den Bedarfen entsprechende Partizipation an den Mitteln des Digitalpakts.

Für die Universität Kassel stellen sich für den Zeitraum dieses Entwicklungsplans insbesondere folgende finanzielle Herausforderungen, für die das landesseitig zur Verfügung gestellte Hochschulbudget zu dimensionieren ist:

- Zur Sicherung der Entwicklungsfähigkeit und der Entwicklungsdynamik der Universität Kassel muss das strukturelle Finanzdefizit in Höhe von jährlich fünf bis sechs Millionen Euro überwunden werden. Dieses Defizit resultiert aus nicht vollständig ausfinanzierten Lohn- und Preissteigerungen der letzten fünf Jahre sowie den landesseitigen Nachjustierungen in der LOMZ, insbesondere durch die regressive Entwicklung der Clusterpreise der Ingenieurwissenschaften sowie Budgetumwidmungen zulasten des Clusters der Ingenieurwissenschaften. In der laufenden Hochschulpaktpphase konnte es noch gelingen, mit den aus Bundes- und Landesmitteln gespeisten HSP2020-Mitteln einen Budgetausgleich sicherzustellen; nunmehr wird es geboten sein, hier einen stabilen Haushaltsausgleich aus der Grundfinanzierung zu gewährleisten.
- Die Universität Kassel muss die erfolgreichen Aktivitäten aus dem im Jahr 2015 verabschiedeten Konzept HSP 2020 – 3. Phase wie insbesondere
 - die Kapazitätserweiterungen in ausgelasteten Fächern,
 - den Profilbildungsprozess in Lehre und Forschung,
 - die Stärkung der laufenden Sachmittel für die Fachbereiche,
 - die Verbesserung der wissenschaftlichen und informationstechnischen Infrastrukturen und
 - die Aktivitäten zur Personalentwicklungweiterhin berücksichtigen.
- Das starke Wachstum der Universität in den letzten Jahren macht es erforderlich, zur Bewältigung der hieraus entstandenen Anforderungen auch die Personalressourcen und die Personalstruktur in den Fächern nunmehr dauerhaft zu erweitern und den gestiegenen Bedarfen anzupassen. Dabei werden die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Implementierung von Tenure-Track-Professuren und ergänzende Elemente zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ebenso zu berücksichtigen sein, wie eine Verbesserung der Betreuungsrelation der Studierenden durch in Lehre und Forschung ausgewiesene Wissenschaftler_innen. Hierzu besteht die Erwartung, dass die Universität angemessen an den im Koalitionsvertrag ausgewiesenen zusätzlichen 300 W-Stellen partizipiert. Aber auch für die Verwaltung und die weiteren Servicebereiche der Universität werden den gestiegenen Anforderungen folgend Erweiterungen ihrer Personalausstattung und -struktur erforderlich. Die Strukturplanung als das zentrale Verfahren der Universität zur Ressourcensteuerung und -bemessung wird die jeweiligen Bedarfe in den Fächern und Einrichtungen zu spezifizieren haben.
- Zentrale Bedeutung für die Perspektiven der Naturwissenschaften kommt der Realisierung der Neubauvorhaben am Holländischen Platz zu. Die Finanzierungszusage des Landes für den ersten Bauabschnitt der Physik und der Infrastruktureinrichtung für die Nanostrukturwissenschaften liegt seit Ende 2018 vor. Die anstehenden Planungsprozesse werden nun so zu gestalten sein, dass das Bauvorhaben im Jahr 2024/25 abgeschlossen werden kann (s. o. S. 73). Gleichzeitig besteht die Erwartung, dass die Neubauten für Chemie, Biologie und Mathematik aber ebenso auch die weiteren geplanten Maßnahmen im HEUREKA III-Programm realisiert werden und der Universität hierfür ein Finanzvolumen von insgesamt mindestens 200 Millionen Euro zur Verfügung steht. Die Finanzierung der mit den Umzügen verbundenen Kosten einer konkurrenzfähigen apparativen Infrastruktur wird die Universität durch bereits eingeleitete Rücklagen auch in den kommenden Haushaltsjahren mit zu sichern haben. Mit dem nunmehr erweiterten HEUREKA II-Programm müssen bereits mit dem Land abgestimmte Bauvorhaben sowie weitere Bedarfe der Universität finanziert werden. Die Universität erwartet eine Partizipation an dem erweiterten HEUREKA II-Programm im Umfang von mindestens 30 Millionen Euro.

- Zur Deckung des dringenden zusätzlichen Bedarfs an Mitteln für Bauunterhalt, der sich derzeit auf ca. 4 Mio. Euro an der Universität Kassel aufsummiert hat, wird eine entsprechende Partizipation an den in Aussicht gestellten zusätzlichen Investitionen des Landes erwartet.
- Die weiteren finanziellen Erfordernisse, die aus den Zielsetzungen dieses Entwicklungsplans resultieren wie beispielsweise den Aktivitäten zur Profilbildung in der Forschung, zur Ausweitung der Qualitätssicherung in Lehre und Forschung, zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Personalentwicklung insgesamt, zur Verbesserung des Studienerfolgs und zur Stärkung der Internationalisierung werden ebenfalls zeitnah zu kalkulieren und zu priorisieren sein, um sie in die mittelfristige Finanzplanung zu integrieren. Die Planungen und Festlegungen hierzu werden im Jahr 2020 abzuschließen sein.
- Eine ergänzende Finanzierungsnotwendigkeit wird aus der Partizipation am Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erwachsen. Die hierbei durch die Universität aufzubringende Co-Finanzierung zur personellen und apparativen Ausstattung der Fachgebiete wird in Abhängigkeit von der Fördersumme ein ergänzendes Finanzvolumen in erheblichem Umfang in Anspruch nehmen.
- In der Lehramtsausbildung ist bereits jetzt Bedarfen im Bereich der Inklusion Rechnung zu tragen. Sofern das Land seine im Koalitionsvertrag niedergelegte Erwartung auf Einrichtung einer Lehramtsausbildung für Förderschulen in Nordhessen an der Universität – ggf. auch in einem grundständigen Modell trotz der von der Universität vielseitig dargelegten Vorbehalte – forcieren sollte, wären die hierfür notwendigen Mittel gesondert vom Land bereitzustellen.
- Auch für Konsequenzen, die sich aus Änderungen des Psychotherapeutengesetzes ergeben können, wären neue Aufgaben, die die Hochschulen übernehmen, mit einer zusätzlichen Finanzierung durch das Land zu berücksichtigen.

Insgesamt werden zur Finanzierung der Ziele dieses Entwicklungsplans einschließlich zusätzlicher Anforderungen des Koalitionsvertrags und damit zur Fortsetzung der bald fünfzigjährigen Erfolgsgeschichte der Universität Kassel ab 2021 in erheblichem Umfang zusätzliche Finanzmittel erforderlich.





www.uni-kassel.de