

Entwicklungsplan 2015 – 2019





Entwicklungsplan

2015 – 2019

Beschlossen vom Präsidium
am 9. Februar 2015

Impressum

Herausgeber:

Universität Kassel
Der Präsident
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel

Redaktion:

Wolfgang Gabler
Dr. Beatrix Kohnke

Realisierung:

Stabsstelle Kommunikation,
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Gestaltung:

Christian Rudewig, Kassel

Fotos:

Paavo Blåfield

Auflage: 600 Exemplare

Druck: Boxan, Kassel

Stand: Februar 2015

Inhalt

a

Profilierung und Qualitäts- entwicklung

Seite 6

b

Wissenschaft und Kunst

1. Lehre und Studium
Seite 12
2. Forschung
Seite 20
3. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
Seite 28
4. Wissenstransfer
Seite 33

c

Zentrale Querschnitts- themen

1. Internationalisierung
Seite 40
2. Nachhaltigkeit
Seite 43
3. Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur
Seite 45
4. Gleichstellung und Diversity
Seite 47
5. Informationsmanagement
Seite 50

d

Ressourcen

1. Bauliche Entwicklung
Seite 54
2. Finanzplanung
Seite 56

2

Profilierung und Qualitätsentwicklung

Wissenschaft und Kunst unterstützen die Entwicklung von Gesellschaft und Umwelt, Kultur und Bildung, von sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Prosperität. Hierbei sind die Universitäten zentrale Akteure. Ihr breites Aufgabenspektrum reicht vom Studium bis zur Spitzenforschung und sie begegnen der zunehmenden Komplexität von Zukunftsfragen mit inter- und transdisziplinärer Kooperation ihrer Fächer. Diese Aufgabenstellung erfordert angemessene rechtliche, organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen. Vornehmlich liegt die Verantwortung hierfür bei der Landespolitik, die allerdings in finanzieller Hinsicht zunehmend der Unterstützung des Bundes bedarf. Es ist dringend erforderlich, auf diesem Weg eine reale Steigerung der Grundfinanzierung für die hessischen Hochschulen und so auch für die Universität Kassel zu erreichen. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, werden die in diesem Entwicklungsplan beschriebenen Ziele realisiert werden können.

International vernetzt und regional verankert in Forschung, Lehre und Transfer ist die Universität Kassel geprägt durch interdisziplinär ausgerichtete Forschungsschwerpunkte und ein breit differenziertes, stark nachgefragtes Lehrangebot. Die Pluralität ihrer Fachkulturen in Wissenschaft und Kunst sowie eine Tradition von gegenseitiger Achtung, weit verbreiteter Bereitschaft zu fachübergreifender Kooperation und gemeinsamer Vergewisserung über ethische Grundfragen bilden wichtige Elemente ihrer erfolgreichen Entwicklung. Mit ihrem Konzept „Von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung“ nimmt sie Herausforderungen gesellschaftlicher und globaler Prozesse an und generiert Lösungsangebote auf unterschiedlichen Komplexitätsebenen. Hierzu dient ein differenziertes Aktivitätsspektrum, das von disziplinär formulierten Fragestellungen über kooperative Forschungsprojekte bis zur Entwicklung anwendungsbezogener Verfahren und Produkte reicht und das Lehre und Studium ebenso einbezieht wie die unterschiedlichen Stadien der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Als junge Universität im deutschen Wissenschaftssystem hat die Universität Kassel ihre Chance genutzt, sich mit Studienreformmodellen, innovativen Forschungsthemen und differenzierter Transferaktivität erfolgreich zu positionieren. Trotz weitreichender Fortschritte ist sie allerdings von der Realisierung ihrer Zielkonzeption einer mit ihrer Forschung im nationalen Rahmen breit erfolgreichen und international mit mehreren Schwerpunkten deutlich sichtbaren Universität noch ein gutes Stück entfernt.

In besonderer Weise ist die Universität mit ihrer Region Nordhessen verbunden: Sie wirkt seit ihrer Gründung als Innovationsmotor für ihr Umfeld und wird diese Funktion in Zukunft noch weiter ausbauen. Dabei sind ihre Aktivitäten breit gefächert und umfassen Wirtschaft und Technik ebenso wie Klima und Umwelt, Bildung, Kultur und den sozialen Sektor. Eine differenzierte Kommunikationsstrategie sorgt für die angemessene Wahrnehmbarkeit der Universität – regional, national und international. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass ihr regionales Umfeld im nationalen Vergleich durch eine außerordentlich geringe Anzahl von außeruniversitären Forschungseinrichtungen geprägt ist. Insofern Verbesserungen zu erreichen, muss zu den langfristigen Zielen der Universität gehören, bedarf aber auch konsequenter Unterstützung insbesondere seitens des Landes.

Die Universität Kassel wird wesentlich von ihren Mitgliedern gestaltet. Transparente, diskursive und konsensorientierte Entscheidungsprozesse in den Gremien bilden die Grundlage für breite Akzeptanz von Konzepten und Maßnahmen und gewährleisten adäquate Bedingungen für Wissenschaft und Kunst. Die Orientierung an den Prinzipien fairer Personalführung fördert effiziente Arbeitsprozesse wie auch Motivation, Kreativität und Verantwortlichkeit der Beteiligten in allen Bereichen der Universität.

Nach einer Phase massiven Wachstums sowohl in der Forschung als auch in Lehre und Studium werden in den kommenden Jahren Qualitätsentwicklung sowie Aus- und Umbau der Infrastruktur für die Universität Kassel noch mehr an Bedeutung gewinnen. Die weitere Schärfung ihres Forschungsprofils, die qualitative Verbesserung des Studienangebots, eine gesunde Binnenentwicklung im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Personal- und Organisationsentwicklung, Gleichstellung und Diversity, die IT-Infrastruktur sowie die Realisierung eines umfangreichen Bauprogramms sind leitende Themen, die sich ihr für die kommenden Jahre stellen.

Dabei stehen folgende Zielsetzungen im Vordergrund:

- Schwerpunktentwicklung in der interdisziplinären Forschung mit Orientierung an Zukunftsfragen auf der Basis breiter disziplinärer Einzelforschung,
- Qualitätsentwicklung für Lehre und Studium im Rahmen des bestehenden Studienplatz- und Studiengangsangebots,
- Verbesserung der Strukturen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses unter Einbeziehung der Postdoc-Phase sowie außeruniversitärer Berufsperspektiven,
- Stärkung des Wissenstransfers insbesondere im Hinblick auf den wechselseitigen Nutzen für Lehre und Forschung, die fachliche Breite, die Ausweitung des Weiterbildungsangebots sowie auf strategische Partnerschaften,
- Steigerung der internationalen Sichtbarkeit der Universität,
- Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts einschließlich einer umfassenden Berichterstattung,
- kontinuierliche Fortsetzung der Personal- und Organisationsentwicklung in der Breite der definierten Handlungsfelder,
- abschließende Realisierung des Baustrukturkonzepts von 2005 sowie verbindliche Verankerung des fortgeschriebenen Baustrukturkonzepts im Rahmen des Landesprogramms HEUREKA.

b

Wissenschaft und Kunst

1.

Lehre und Studium

Als Bildungsinstitution bietet die Universität Kassel forschungsbasierte Lehre, wissenschaftliches und künstlerisches Studium mit Bezug auf Zukunftsthemen, die Möglichkeit eigener Forschungserfahrung für die Studierenden, Offenheit für eine differenzierte Nachfrage nach Studienplätzen sowie eine Beteiligung am lebenslangen Lernen. Insbesondere folgende Zielsetzungen sind hierbei maßgeblich:

- Die Verbindung von Lehre und Forschung betrifft nicht nur die Lehrveranstaltungen und deren fachliche Gestaltung, sondern auch die Struktur des Studienangebots insgesamt, vornehmlich im Masterstudium.
- Die Universität sieht sich auch in Lehre und Studium Kernfragen der Gesellschaft verpflichtet.
- Engagement und Kreativität in der Lehre sollen gestärkt werden: durch Anerkennung und Unterstützung sowie die Schaffung von Anlässen und Anreizen, Interesse am Studium und seinen Inhalten zu entwickeln, sich selbstständig Wissen anzueignen, es zu erproben und sich in seiner Selbstverantwortlichkeit zu bestätigen.
- Ein problemorientiertes Grundverständnis und Bezüge zwischen den Fächern sind und bleiben wichtige Profilmerekmale der Universität Kassel nicht nur in der Forschung, sondern auch auf unterschiedlichen Ebenen in Lehre und Studium.
- Übergreifende Qualitätsmerkmale der Studiengänge der Universität Kassel sind – auch in ihrer didaktischen Dimension – ein umfassender Bildungsauftrag, Berufsqualifizierung und Praxisbezug, unter Einbeziehung von Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit und Gender Mainstreaming. Dabei steht nicht die Logik ökonomischer Verwertbarkeit im Vordergrund, sondern die Befähigung zur Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben in der Gesellschaft und ihren Teilsystemen. Hinzu kommt, dass die Orientierung an Fragen der Praxis und das Ziel einer problemorientierten Herangehensweise an wissenschaftliche Fragestellungen sich vielfach wechselseitig befördern.
- Offenheit des Hochschulzugangs und Inklusivität sind seit Gründung der Universität Kassel herausgehobene Ziele. Wie die Ermöglichung breiter Partizipation an tertiärer Bildung mit qualitativen fachlichen Standards und Anforderungen zum Ausgleich gebracht und – soweit möglich – für diese produktiv nutzbar gemacht werden kann, erscheint als eine besonders bedeutende, zugleich aber auch spannungsvolle Frage.
- Ungleichheiten in den Bildungsvoraussetzungen sollen ohne Senkung der fachlichen Standards kompensiert werden.
- „Gute wissenschaftliche Praxis“ erschöpft sich nicht in der Einhaltung von Zitierregeln und der Wahrung von Urheberrechten. Wissenschaftlichkeit – und damit auch die Verpflichtung auf entsprechende methodische und intellektuelle Standards – weist immer auch Bezüge zu einer ethischen Grundhaltung auf. Neben allgemeineren Wertorientierungen einerseits und der Vermittlung der Achtung des geistigen Eigentums andererseits ist auch die Vermittlung ethischer Prinzipien wissenschaftlichen Denkens ein herausgehobenes Ziel, das mit der inhärenten Reflexion über Wissenschaftlichkeit und Arbeitsweisen in den Studiengängen verknüpft werden sollte.
- Qualitätssicherung wirkt im Sinne eines Regelkreises von Zielsetzung, Realisierung, Evaluation und Innovation. Das Ziel, die didaktische Qualität der Lehre und die Qualität der unterstützenden Prozesse weiter zu verbessern, bleibt bestehen.
- Die Effizienz der betreffenden Verfahren und Prozesse ist nicht nur eine Notwendigkeit, sondern auch ein Gebot des Einsatzes knapper öffentlicher Mittel in einem gesellschaftlich bedeutenden Bereich.
- Die Kultur der differenzierten internen Kooperation und Kommunikation zu Themen von Lehre und Studium wird fortgeführt.

1.1 Ausgangssituation

Die Entwicklung der vergangenen Jahre für Studium und Lehre kennzeichnet die Schlussphase der Umstellung auf die Studiengänge mit den Abschlüssen Bachelor und Master – nach den gültigen Maßgaben mit Ausnahme der Lehrämter an allgemeinbildenden Schulen und der künstlerischen Studiengänge¹. Zugleich war eine deutliche Zunahme der Studierendenzahlen zu verzeichnen – verbunden mit temporären Finanzierungen nicht nur für Forschung, sondern auch im Bereich von Studium und Lehre, die damit eine noch weiter reichende und keineswegs unproblematische Bedeutung erhalten haben. Es wurde akzentuiert, wie hoch die Bedeutung des Erhalts der Motivation für Lehre und Lernen unter den Bedingungen der neuen Studiengänge und der hohen Nachfrage ist. Diese Themen und Ziele bleiben auch für die kommende Planungsperiode bestimmend.

Neben diesen allgemeinen Orientierungen zeichnen sich neue Bedingungen für die kommende Periode ab:

- Es ist erkennbar, dass das quantitative Wachstum der letzten Jahre über einen längeren Zeitraum anhalten wird, als bislang angenommen wurde.
- Die Finanzierungsgrundlagen dürften zwar – eine vergleichbare Leistungsentwicklung vorausgesetzt – temporär in etwa stabil bleiben, auf längere Sicht ist aber nach wie vor Unsicherheit bestimmend. Hinzu kommt die zu erwartende Veränderung des Finanzierungssystems durch das Land, bei dem die Hochschule aber entsprechend dem Koalitionsvertrag eine Verstärkung von Elementen einer stabilen Grundfinanzierung erwartet.
- Zunehmend stellt sich die Frage, welche Qualitätsstandards im Hinblick auf den Umgang mit unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen zu entwickeln sind.
- Über aktuelle Aktivitäten hinaus wird die Perspektive Lebenslangen Lernens an Bedeutung gewinnen und tendenziell in den Bereich des grundständigen Lehrangebots rücken.
- Fortentwicklung und weitere Systematisierung des Qualitätsmanagements der Hochschule im Allgemeinen und besonders mit Bezug zur Lehre werden bedeutsam bleiben.

¹ Gemeinsam mit der Kunsthochschule wird weiter zu klären sein, ob die bisherige Ausnahmeregelung für die gestalterischen Studiengänge weiterhin Bestand haben wird, also ob eine Modularisierung dieser Studiengänge erforderlich wird und wie ggf. zugleich die Besonderheiten und Profile der entsprechenden Studiengänge auch unter diesen Bedingungen gewahrt werden könnten.

1.2 Angebotsprofil

Interessierte für ein universitäres Studium finden an der Universität Kassel ein breites und wissenschaftlich qualifiziertes Angebot von aufeinander aufbauenden Studiengängen. Es bestehen neben klassischen disziplinären Studiengängen profilbestimmend insbesondere auch solche Angebote, die sich eher interdisziplinär verstehen und eine Verbindung unterschiedlicher Perspektiven und Disziplinen bieten; hierzu zählen auch die Lehramtsstudiengänge. Zudem sind die künstlerischen Studiengänge mit den Profilmerkmalen der Kunsthochschule nicht nur für sich bereits eine Besonderheit der Universität Kassel; sie eröffnen auch Bedingungen für interdisziplinäre Kooperationen in der Lehre. Damit bietet die Universität ein Studiengangsportfolio, das nicht nur breit angelegt ist, sondern das auch durch breite Wahlmöglichkeiten zur individuellen Schwerpunktsetzung gekennzeichnet ist.

Die Universität Kassel blickt auf eine ausgeprägte Tradition erfolgreicher gestufter Studiengänge mit besonderem Praxisbezug wie z. B. Projektstudium zurück. Die Stärken dieses Modells und auch die Fähigkeit der aus ihm hervorgehenden Absolventinnen und Absolventen, sich schon nach einem ersten Abschluss auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren, sprechen nicht für Experimente mit neuen einphasigen Studiengängen.

Mit dem Fortschreiten des Bologna-Prozesses haben sich die Bedingungen des Studiums erheblich verändert. Dies hängt nicht nur damit zusammen, dass das modularisierte Studium Veränderungen im Studierverhalten bewirkt. Es wird immer wieder angemerkt und auch empirisch belegt, dass Studierende – nicht nur an der Universität Kassel – heute vielfach einen erheblichen zeitlichen Druck verspüren, der nicht allein aus den Gegebenheiten der Studienstrukturen heraus zu erklären ist. Die Hochschule reagiert nicht nur im Verbund mit dem Studentenwerk durch die psychosoziale Beratung auf die auftretenden Überforderungen und verbessert die Studieneingangsphase nicht zuletzt im Hinblick auf die Überprüfung der Eignung für den gewählten Studiengang sowie auf den Ausgleich heterogener Voraussetzungen. Sie ist auch gehalten, den Studierenden Leitbilder für ein verantwortungsbewusstes

und eigenverantwortliches Studierverhalten anzubieten, die dieser Lebensphase angemessen sind. Hierbei orientiert sich die Universität Kassel weiterhin am Leitbild der studierendenzentrierten Lehre. Damit ist die Zielsetzung verbunden, dass Studierende Anlässe und Anreize erfahren sollten, Interesse am Studium und seinen Inhalten zu entwickeln, sich selbstständig Wissen anzueignen, es zu erproben und sich in der Selbstverantwortlichkeit zu bestätigen. Mit dieser Zielsetzung korrespondiert im Hinblick auf die Lehrenden das Ziel einer Stärkung von Engagement und Kreativität in der Lehre durch Anerkennung und Unterstützung. Eine selbstständige Weise der Auseinandersetzung mit dem Studium bleibt ein markantes, nicht selbstverständliches Ziel, das auch im stärker regulierten Studienverlauf der modularisierten Studiengänge realisiert werden kann. Zugleich versucht die Hochschule, ein entsprechendes Studierverhalten durch geeignete Maßnahmen der Beratung, des Mentoring und der Vermittlung grundlegender Kompetenzen zu unterstützen.

Bachelor- und Masterstudiengänge

Mit dem Bologna-Prozess ist die deutsche Hochschul-landschaft durch einen außerordentlich weit reichenden Umgestaltungsprozess gegangen. War die Startphase vieler neu strukturierter Studiengänge von erheblichen Schwierigkeiten gekennzeichnet, die zusammenfassend als „Bologna-Fehler“ bezeichnet werden können, wurden an der Universität Kassel in den vergangenen Jahren deutliche Verbesserungen realisiert:

- Die Zahl der Prüfungen in den Studiengängen wurde deutlich reduziert und kann nun eher die Stärken studienbegleitender Prüfungen belegen.
- Die Überstrukturierung in eine große Anzahl vergleichsweise kleiner Module wurde in vielen Studiengängen beseitigt. Damit wurde die Möglichkeit zu erkennbaren Schwerpunktsetzungen und fachlich besser untereinander abgestimmter Lehrveranstaltungen innerhalb von identifizierbaren Themenbereichen genutzt.
- In vielen Studiengängen wurden neue Wahlmöglichkeiten für individuelle Schwerpunktsetzungen geschaffen.
- Die Credit-Vergabe und der Stellenwert eines selbstständigen Studiums wurden in zahlreichen Studiengängen daten- bzw. evaluationsgestützt hinterfragt und im Sinne einer angemesseneren Curriculumgestaltung modifiziert.

Die Universität Kassel geht mit ihrem Studienangebot im Bereich der Bachelor- und Masterstudiengänge davon aus, dass dieses sich in einer Phase der Fort- und nicht der Neuentwicklung oder der grundlegenden Ausweitung befindet. Zentrales Anliegen für die kommenden Jahre ist die Qualitätsentwicklung, weniger die Schaffung neuer Studienangebote. Mit der Etablierung eines Bachelorstudiengangs Psychologie und den auf diesem aufbauenden Masterstudiengängen hat die Universität Kassel in der letzten Planungsperiode eine weitreichende und – wie Ergebnisse in Lehre und Forschung belegen – erfolgreiche Ergänzung ihres Angebotsportfolios vorgenommen. Eine vergleichbare Entwicklung ist für die Periode 2015 bis 2019 derzeit nicht geplant. Dennoch ist eine Ergänzung in einzelnen Bereichen denkbar – nicht zuletzt bei den Weiterbildungsangeboten sowie den dualen Studiengängen.

Es bleibt ein wichtiges Ziel, über die Masterprogramme die Forschungsprofilierung der Hochschule zu unterstützen und zugleich geeigneten Studierenden in den Bachelorstudiengängen die Attraktivität des weiteren Studiums in einem Masterprogramm an der Universität Kassel zu vermitteln. Grundsätzlich gilt weiterhin: Auf die Bachelorstudiengänge setzen Masterstudiengänge auf, die den Anspruch realisieren, das Studium in einem oder mehreren Masterangeboten fortzuführen. Dabei bilden gerade interdisziplinäre und international ausgerichtete Masterstudiengänge in besonderer Weise das Forschungsprofil der Hochschule ab.

Lehrerbildung

Die Lehrerbildung und die mit ihr verbundene Bildungsforschung sind für die Universität Kassel von wesentlicher Bedeutung. Die Breite der Studiengänge für die Lehrämter an

- Grundschulen,
- Hauptschulen und Realschulen,
- Gymnasien sowie
- Beruflichen Schulen

soll auch künftig erhalten bleiben. Sowohl angemessene Praxisorientierung als auch Forschungsbasierung haben hier einen hohen Stellenwert. Es hat sich bewährt, dass das Zentrum für Lehrerbildung zentrale vernetzende und koordinierende Aufgaben zwischen den insgesamt acht an der Lehrerbildung beteiligten Fachbereichen sowie über die Universität hinaus übernimmt. Ein Prozess der

Organisationsentwicklung wird insbesondere mit den Zielsetzungen in Angriff genommen, die funktionale Integration der Fächer und Fachgebiete zu stärken sowie die Wahrnehmung und die ressourcielle Ausstattung der Lehrerbildung entsprechend ihrer Bedeutung zu gewährleisten. Auch in den nächsten Jahren soll der Anteil der Lehramtsstudierenden bei ca. 20 % liegen.

Im Hinblick auf ein in erster Linie staatlich bestimmtes Berufsfeld unterliegt die Lehrerbildung in besonderem Maße staatlicher Steuerung. Hierzu gehört für die kommenden Jahre die gesetzlich vorgeschriebene Erprobung eines frühen Praxissemesters, das an der Universität Kassel ein erfolgreiches, funktionsfähiges Modell der Praxisphasen im wissenschaftlichen Studium ablösen soll. Hier wird statt einer auf verschiedene Studienphasen verteilten angeleiteten und reflexiven Praxis das Modell einer gebündelten, in einer frühen Studienphase liegenden Praxisphase treten. Aus und von der Universität Kassel ist dieser Wechsel frühzeitig und entschieden kritisiert worden. An dieser skeptischen Position hält die Universität Kassel fest. Sie hat darauf hingewiesen, dass eine Evaluation des Modells aufwendig und komplex ist. Zugleich ist sie sich darüber im Klaren, dass es selbstverständlich immer darum gehen muss, die Studierenden auch in einem veränderten Modell möglichst als gut ausgebildete Absolventinnen und Absolventen aus der Hochschule zu entlassen und damit den Schulen möglichst geeignetes Personal zur Verfügung zu stellen.

Im Bereich der Lehrerbildung ist nach den aktuellen politischen Positionierungen in Hessen davon auszugehen, dass die Grundstruktur der Lehramtsstudiengänge auch künftig von einem erheblichen Unterschied zwischen den konsekutiv angelegten berufs- und wirtschaftspädagogischen Studiengängen einerseits und den einphasigen, in der Regelstudienzeit unterschiedlichen Studiengängen mit Staatsprüfung für die Lehrämter an allgemeinbildenden Schulen geprägt bleiben wird. Es ist wünschenswert, dass sich die Strukturen der Lehrerbildung auch in Hessen für die Lehrämter an allgemeinbildenden Schulen in Richtung eines gestuften Modells mit einheitlicher zehensemestriger Regelstudienzeit für alle Lehramtsstudiengänge ändern, wobei die konkreten Bedingungen sorgfältig abzustimmen sind.

In den letzten Jahren wurden durch das Zentrum für Lehrerbildung erhebliche Anstrengungen zur Qualitätsentwicklung der Lehramtsstudiengänge unternommen. Zentrale Projekte zielen auf eine Stärkung des Profils. Im Rahmen der Vorbereitung für die Qualitätsoffensive Lehrerbildung wurde nicht nur eine differenzierte Stärken-Schwächen-Analyse der Kasseler Lehrerbildung datengestützt erarbeitet, sondern es wurden zudem Schwerpunkte für eine Fortentwicklung identifiziert, die im Rahmen dieses Wettbewerbs und darüber hinaus von Bedeutung sind. Im Vordergrund stehen hier die Weiterentwicklung reflexiver Praxisstudien, der Ausbau von Lehre und Forschung im beruflichen Anforderungsfeld Inklusion und Heterogenität sowie die inneruniversitäre und phasenübergreifende Verschränkung fachlicher, fachdidaktischer und bildungswissenschaftlicher Wissens- und Kompetenzbereiche. Nicht nur im Hinblick auf die unmittelbare Wirksamkeit der Evaluationsmaßnahmen für die Ausgestaltung der Lehrerbildung im Sinne einer Professionalisierung, sondern auch weiter reichend soll eine enge Verbindung des Handlungsfelds mit der empirischen Bildungsforschung gesucht werden, die ebenfalls zu den Profilmerkmalen der Universität zählt.

1.3 Studentische Nachfrage und Lehrkapazität

Die für die Nachfragesituation maßgeblichen Rahmenbedingungen der kommenden Planungsperiode versprechen in vielfältiger Hinsicht denen der Periode 2010 bis 2014 ähnlich zu sein, wobei sich abzeichnet, dass sich vier Trends noch stärker ausprägen werden:

- Es ist davon auszugehen, dass mit einem Absinken der Studierendenzahlen in der Periode 2015 bis 2019 nicht zu rechnen ist.
- Die Nachfrage nach Masterstudienplätzen entwickelt sich stärker als ursprünglich angenommen.
- Der Fachkräftemangel und die Tendenz zur Akademisierung weiterer Berufe oder ganzer Beschäftigungszweige machen leistungsfähige Angebote der tertiären Bildung besonders wichtig. Dabei sind regionale Trends etwa der demografischen Veränderungen zu beachten, wenn die Hochschule weiterhin leistungsstarker Motor der regionalen Entwicklung sein soll – zumal für Nordhessen, auf das der demografische Wandel in erheblichem Maße einwirken wird, in dem aber zugleich gute Entwicklungschancen liegen.
- Ungeachtet der starken Nachfrage nach grundständiger Qualifizierung wird der Bereich der Qualifizierung während der Lebens- und Arbeitszeitspanne an Bedeutung gewinnen. Die Hochschulen insgesamt öffnen sich dem Modell des lebenslangen Lernens und sehen in Weiterbildung nicht nur ein „Geschäftsfeld“, sondern auch einen Bereich, dessen Anforderungen und Besonderheiten wissenschaftlich ertragreich und für ihre gesellschaftliche Wirksamkeit bedeutsam sind. Dies gilt auch für die Universität Kassel und das ihrem Transferkonzept zugrunde liegende Modell des wechselseitigen Nutzens.

Die allgemeinen Bedingungen für Studium und Lehre an den deutschen Hochschulen sind gegenwärtig in vielerlei Hinsicht nicht optimal. Die Zahl der Studierenden ist über Jahrzehnte immer weiter gewachsen; der Anteil eines Altersjahrgangs, der ein Studium aufnimmt, ist deutlich gestiegen. Dies hängt mit Veränderungsprozessen in Gesellschaft und Wirtschaft zusammen. Während die Bedeutung wissenschaftlichen Wissens und wissenschaftlicher Kompetenzen steigt und eine akademische Ausbildung weiterhin gute Lebenschancen bietet, haben sich auch die Zugangswege in die tertiäre Bildung diversifiziert. Diese Prozesse betreffen die Universität Kassel in besonderer Weise. Nicht nur ist die Studierendenzahl in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, mit dem landesgesetzlich eröffneten Weg von Fachoberschulabsolventinnen und -absolventen in die gestuften grundständigen Studiengänge ergibt sich auch in der Breite eine Ausweitung der Studierendenklientel, die vordem nur in einigen Bereichen bestand. Hierdurch, aber auch durch den quantitativen Aufwuchs, hat sich eine Situation hoher Belastung ergeben, bei der nicht kurzfristig von Veränderungen und einem Rückgang der hohen Nachfrage ausgegangen werden kann.

STUDIERENDE 2010 BIS 2015

Semester	WS 2009/2010	WS 2010/2011	WS 2011/2012	WS 2012/2013	WS 2013/2014	WS 2014/2015
Studierende	19.505	20.528	21.408	22.084	22.877	23.696
Studierende in Regelstudienzeit (1. Fach der 1. Studienrichtung)	14.957	15.378	15.865	15.897	16.457	16.881
Studierende in Regelstudienzeit in Prozent (1. Fach der 1. Studienrichtung)	76,7 %	74,9 %	74,1 %	72,0 %	71,9 %	71,2 %
Grundbudget-Studierende in Regelstudienzeit gem. LOMZ	13.913	14.298	14.968	14.860	15.348	15.651

Der für die vergangenen Jahre zu beobachtende Trend eines leicht rückläufigen Anteils der Studierenden in Regelstudienzeit spricht für schwierigere Studienbedingungen und ist damit eine Herausforderung für die Qualitätsentwicklung. Auch weiterhin wird für die Studiengänge der Universität Kassel mit einer hohen studentischen Nachfrage zu rechnen sein. Dies ist als erfreulich zu werten, was Attraktivität und Reputation des Studiums an der Universität Kassel betrifft. Es ist notwendig hinsichtlich der Sicherung ihrer ressourcenellen Basis. Zugleich wird es weiterhin eine starke Belastung für die Hochschule, ihre Strukturen und insbesondere ihr Personal in allen Bereichen mit sich bringen und den Lehrenden, Studierenden wie auch allen übrigen Personengruppen und Arbeitsbereichen viel abverlangen. Es war und ist ein wichtiges Ziel, dass diese Belastungen – bestehende und zusätzliche – fair verteilt werden. Diese besonderen Leistungen zu erbringen, sieht sich die Universität Kassel nicht nur aus übergeordneten politischen und finanziellen Zwängen heraus veranlasst, sie begreift dies zugleich als Teil ihres eigenen Verständnisses hochschulischer Bildung und ihres Anspruchs einer breiten Gewährleistung von Bildungschancen, gerade auch für die Region Nordhessen.

Für die Periode 2015 bis 2019 sind die quantitativen Ziele im Rahmen des Hochschulpakts 2020 bislang nur teilweise, und zwar in dessen zweiter Phase, formuliert. In der ersten Phase hatte sich die Universität Kassel verpflichtet, deutlich mehr Studierende aufzunehmen, wobei der entsprechende Jahres-Soll-Wert nur im Jahr 2014 überschritten wurde und der kumulierte Gesamtzielwert nicht erreicht werden konnte.

Für die kommende Planungsphase sieht die Universität Kassel eine Größenordnung von 23.000 Studierenden bei 15.000 – 16.000 Studierenden in Regelstudienzeit vor. Die Zahl der jährlichen Ersteinschreibungen soll bei 3.500 – 4.000 liegen, die der Absolventen und Absolventinnen im Bereich von 2.800 – 3.200. Mit der fortgeschrittenen Entwicklung der Bachelor-/Master-Struktur ist mit steigender Nachfrage im Masterbereich zu rechnen. Angesichts der voraussichtlich auch künftig ressourcenbedingt begrenzten Lehrkapazitäten werden weiterhin Zulassungsbeschränkungen sowohl im Bereich der grundständigen Studiengänge wie auch im Masterbereich erforderlich sein. Dagegen ermöglichen insbesondere im Bereich der künstlerischen und gestalterischen Studiengänge die vorhandenen Kapazitäten die Aufnahme von deutlich mehr Studierenden.

Bei steigenden Studierendenzahlen erhöhten sich auch die Absolventenzahlen stetig:

STUDIENANFÄNGERINNEN UND -ANFÄNGER GEMÄSS HSP 2020				
Studienjahr	2011	2012	2013	2014
Soll	3.831	3.831	3.831	3.831
Ist	3.762	3.537	3.795	4.010
Differenz Δ	- 69	- 294	- 36	+ 179

ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN 2009 – 2014						
Jahr	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Absolventen	2.247	2.419	2.782	2.782	3.187	3.326

1.4 Qualitätsentwicklung

Sowohl innerhalb der Fächer und Fachbereiche wie auch über diese hinaus für die Universität insgesamt ist eine kontinuierliche Abstimmung über die Entwicklung von Lehre und Studium erforderlich. Die Universität Kassel verfügt etwa mit der Konferenz der Studiendekaninnen und Studiendekane, der Kommission für Angelegenheiten von Studium und Lehre des Senats sowie mit den Gremien des Zentrums für Lehrerbildung über wichtige Plattformen des hochschulweiten gemeinsamen Gesprächs, die die übrigen gesetzlich vorgesehenen Gremien ergänzen. In vergleichbarer Weise haben viele Fachbereiche Strukturen über die Fachbereichsräte hinaus geschaffen, in denen Fragen der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre einen institutionalisierten Ort haben. Diese Strukturen erweisen sich als hilfreich und sollen fortgeführt werden, um dem gestiegenen Organisations- und Abstimmungsbedarf von Studium und Lehre Rechnung zu tragen. Besonders bedeutsam ist dabei die Beteiligung der Studierenden, wofür nicht zuletzt auch geeignete motivationale Bedingungen sicherzustellen sind.

Die Universität Kassel verfügt über gut etablierte Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung, deren Weiterentwicklung zugleich zentral wie dezentral eine ständige Aufgabe ist. Mit der Durchführung von Lehrveranstaltungsbefragungen, quantitativen Studiengangsevaluationen und Absolventenbefragungen sowie einem zunehmend genutzten Modell der Modulevaluation im Rahmen einer Workload-Befragung stehen Erhebungsinstrumente zur Verfügung, die in einem neu formulierten Format des Lehrberichts auf Fachbereichsebene genutzt werden können. Sie nehmen die unterschiedlichen Dimensionen des Studiums handlungsorientiert in den Blick, sodass hier ein Regelkreis besteht. Mit differenzierten Absolventenstudien geht die Hochschule der Frage nach, wie sich die berufliche Situation nach dem Studium entwickelt. Diese Aktivitäten sollen fortgesetzt werden. Die Ergebnisse gehen in die Akkreditierungsverfahren und in die Lehrberichterstattung der Fachbereiche ein. Dabei will die Hochschule in der gegenwärtigen Situation vor allem die Optimierung der Verfahren von Akkreditierung und Reakkreditierung im Rahmen des etablierten Modells der Clusterakkreditierung vorantreiben. Auch im Bereich der Datenhaltung entwickelt sich die Hochschule fort. Die akademische Business-Intelligence-Software führt Datenbestände nicht nur technisch zusammen, sondern erfordert auch deren handlungs-

taugliche Definition und Interpretation. Zur koordinierten und die Verbindlichkeit steigernden Beschreibung dieser Instrumente soll eine Evaluationssatzung eingeführt werden. Zudem wird auch weiterhin regelmäßig ein Lehrbericht für die Universität insgesamt vorgelegt werden.

Mit ihren Bildungsangeboten ist die Universität Kassel dem deutschen und dem europäischen Bildungsrahmen verpflichtet. Die Definition entsprechender wissenschafts-adäquater Ziele und Merkmale wird dabei fortzuführen sein. Hierzu zählt nicht zuletzt die Verbindung von Lehre mit erfolgreicher Forschung oder künstlerischer Entwicklung im jeweiligen Fach. Der umfassende Bildungsprozess, auf den ein universitäres Studium abzielt, schließt in allen Fächern und Studiengängen auch Bereiche ein, die nicht zum unmittelbaren fachlich-disziplinären Kompetenzerwerb zu zählen sind. Auch hier ist die umfassende Definition von Kompetenzen wichtig, die der deutsche Qualifikationsrahmen beschreibt und die insbesondere auch solche Fähigkeiten einschließt, die oftmals zusammenfassend als Schlüsselkompetenzen bezeichnet werden. Diese können aber auch sehr viel unmittelbarer beschrieben werden und gehen dann einen engeren Verbund mit denjenigen Kompetenzen ein, auf die es in Praxisfeldern ankommt, die sich an das universitäre Studium anschließen. Dies gilt in der Breite der Studiengänge, von der Kunst über die Geistes- bis zu den Technikwissenschaften.

Ein positiv gestalteter Umgang mit Heterogenität und die Bemühung um Inklusion sind zwei wichtige Felder in der weiteren Entwicklung der Hochschule aus ihrem auf die Ausweitung von Partizipation gerichteten Verständnis tertiärer Bildung. Diese Prozesse betreffen die unmittelbare Interaktion in der Lehre bzw. beim Lernen, sie betreffen aber auch die gemeinsame Arbeit und das gemeinsame Leben in einer Hochschule. Dabei geht die Universität grundsätzlich davon aus, dass Diversität ein positives Merkmal ist. Um diesen Anspruch auch prozess- und maßnahmenbezogen verfolgen zu können, unterzieht sich die Universität Kassel einem diversity audit, von dem unten im Abschnitt C.4 ausführlich die Rede ist. Im Hinblick auf den Themenbereich und das Ziel der Inklusion wird die Funktion eines oder einer Beauftragten für Studium und Behinderung fortgeführt. Entsprechende Initiativen sollen auch im Verbund mit den anderen hessischen Hochschulen verfolgt werden.

Modelle der Kompensation unterschiedlicher bzw. fehlender Voraussetzungen für ein erfolgreiches Studium sind an der Universität Kassel bereits entwickelt worden und werden in einzelnen Studiengängen erfolgreich im Rahmen von Differenzierungsmodulen angeboten. Auch verbesserte, auf fachaffine Vorqualifikation zielende Auswahlverfahren in NC-Studiengängen und eine umfassendere Vorinformation der Studierenden zählen zu den fördernden Maßnahmen.

Die Gewinnung geeigneter Studierender sowohl für die grundständigen Studiengänge als auch für den Master- und Weiterbildungsbereich erfordert ein differenziertes Studierendenmarketing im Rahmen der noch zu entwickelnden Dachmarkenstrategie für die Binnen- und Außenkommunikation der Universität.

Deutlich wird die Innovationsfreude der Universität zudem in einer gut ausgebauten E-Learning-Infrastruktur, in einem ausdifferenzierten Angebot hochschuldidaktischer Qualifizierungsmaßnahmen und in Anreizen durch die Angebote des Servicecenters Lehre. Hierauf zielen etwa die hochschulweiten Verfahren der Zentralen Lehrförderung ab. Das Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden, dies zeigen viele Erhebungen, ist grundsätzlich besonders positiv zu bewerten. In den Lehrveranstaltungen wie auch außerhalb sehen sich die Studierenden gut betreut. Ein wichtiges Instrument ist weiterhin das Mentoring, für das die Fachbereiche unterschiedliche Konzeptionen entwickelt haben. Der Grundgedanke ist dabei, neben der eher fachlichen Interaktion auch eine soziale Komponente institutionalisiert in den Beziehungen zwischen Lehrenden und Studierenden wahrzunehmen und zu gestalten.

Prioritär wird die Universität folgende Qualitätsziele verfolgen:

- 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, Servicelearning, Praxiselemente, Projektstudium, Auslandsmodule,
- Verbesserung der Studienerfolgsquoten, Verkürzung der Studiendauer sowie Verringerung von Studienabbruchquoten unter den Bedingungen einer Studierendenschaft mit heterogenen Studienvoraussetzungen z. B. durch Erprobung von Modellen für ein Orientierungsstudium,
- Stärkung der Bezüge zu den Forschungsschwerpunkten, insbesondere in der Masterphase,
- Realisierung der Querschnittsziele (Vereinbarkeit, Gleichstellung, Inklusion, Internationalisierung) und der besonderen Formen des Studiums einschließlich der Studienvorbereitung (Studium im Praxisverbund bzw. duales Studium, Studienkolleg, Orientierungsstudium).

2. Forschung

Das Forschungsprofil der Universität Kassel ist geprägt von interdisziplinären Schwerpunkten, die sich auf gesellschaftliche Zukunftsfragen beziehen. Sie basieren zumeist auf disziplinärer Grundlagenforschung und partizipieren an überregionalen, nationalen und internationalen Förderprogrammen. Interdisziplinarität verbunden mit gesellschaftlichen Bezügen ist ein wesentliches Merkmal des Konzepts „Von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung.“ Daneben findet sich ein breites Spektrum von an disziplinären Themen und Fragestellungen orientierten Einzelvorhaben, die Grundlage für künftige Schwerpunkte sein können. Kooperation und Netzwerkbildung mit nationalen und internationalen Partnern sowie die differenziert angelegte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind gleichermaßen relevante Merkmale des Kasseler Forschungsprofils.

Getragen ist die Entwicklung des Forschungsprofils von verschiedenen Zielen. Primär getrieben wird die Forschung von der kreativen, methodisch gesicherten Erkenntnisuche, die an gesellschaftlichen Themen wie auch an neuen – disziplinären oder interdisziplinären – Fragestellungen ausgerichtet sein kann. Sie bildet zugleich eine wichtige Basis für die universitäre Lehre, sowohl hinsichtlich der Lehrinhalte als auch im Hinblick auf den Qualifikationsaspekt einer direkten Mitwirkung am Forschungsprozess. Relevante Motivation bieten zudem wettbewerbliche Aspekte, sei es das Renommee in der Disziplin oder für die Institution. Dabei ist auch von Bedeutung, dass Reputation und Medienpräsenz der Universität als herausragende Forschungseinrichtung von beachtlicher Relevanz für die künftige Gewinnung kluger Köpfe sind – bei Berufungsverfahren für Professuren, bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses wie auch bei der Attraktivität für ambitionierte Studierende. Schließlich ist nicht außer Acht zu lassen, dass es die Universität im Rahmen der landesseitigen Finanzsteuerung selbst in der Hand hat, ihre finanziellen Zuweisungen durch Forschungserfolge zu beeinflussen.

Die Forschungsstrategie der Universität und die Beurteilung einzelner Bereiche müssen den verschiedenen Fachkulturen ebenso gerecht werden wie der Vielfalt wissenschaftlicher Leistungen. Ebenso ist zu bedenken, dass trotz der Projektförmigkeit insbesondere von drittmittelgeförderter Forschung die Freiheit von individueller Forschung sowie die hohe Relevanz von Grundlagenforschung gewahrt bleiben.

In den zurückliegenden fünf Jahren hat die Universität Kassel erneut deutlich an Forschungsstärke gewonnen. Sowohl in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht sind beachtliche Fortschritte zu verzeichnen, die diesen Erfolgsweg kennzeichnen. So zum Beispiel:

- eine neue DFG-Forschergruppe,
- fünf neue LOEWE-Schwerpunkte,
- zwei neue Heisenberg-Professuren,
- ein neues Wissenschaftliches Zentrum,
- zwei neue Kompetenzzentren,
- eine Steigerung der Drittmittel von 42,7 Mio. Euro auf 53,5 Mio. Euro oder um 26 % – eine Steigerungsrate, mit der die Universität Kassel etwa im Durchschnitt der deutschen Universitäten liegt.

Erneut werden für die Zukunft Optimierungen angestrebt. So gehören insbesondere eine stärkere Teilnahme an koordinierten Forschungsprogrammen sowie die Steigerung der internationalen Sichtbarkeit zumindest einzelner Schwerpunkte zu den wichtigsten Entwicklungszielen, an denen sich die Forschungsstrategie der Universität orientiert. Um insofern das Entwicklungspotenzial auszuschöpfen, werden auch Prioritätensetzungen bei der Ressourcenzuordnung zu prüfen sein.

2.1 Tendenzen externer Rahmenbedingungen

Zwar ist an den deutschen Universitäten ein stetiges Wachstum des Forschungspotenzials zu verzeichnen, dieses basiert allerdings auf steigenden Drittmiteleinnahmen bei im Wesentlichen stagnierender realer Grundfinanzierung. Das kontinuierliche Auseinanderdriften von Grundfinanzierung und temporärer Drittmittelfinanzierung schmälert die internationale Konkurrenzfähigkeit der deutschen Universitäten hinsichtlich der Infrastrukturbedingungen sowie bei der Akquirierung von Personal. Temporäre Lehrförderprogramme wie der Hochschulpakt 2020 verschärfen die Binnendifferenzierung in Forschung und Lehre, während es eigentlich das Ziel der Universitäten sein müsste, ständig auf eine Verschränkung von Forschung und Lehre hinzuwirken. Zudem belasten die Besserstellung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen durch den Pakt für Forschung und Innovation wie auch weitere organisatorische und rechtliche Asymmetrien zwischen

universitärer und außeruniversitärer Forschung die wettbewerbliche Stellung der Universitäten.

Gleichwohl bietet die Partizipation an öffentlichen oder stiftungsgetragenen Förderprogrammen für die Universitäten nicht nur die Möglichkeit, ihr Forschungspotenzial im Wege von Drittmittelwerbung zu erweitern, sondern auch eine thematische Orientierung an zentralen gesellschaftlichen Fragen und Anforderungen. Dabei zeichnet sich eine steigende Komplexität von Forschungsfragen ab, die vielfach Inter- und Transdisziplinarität voraussetzt und von der Grundlagenforschung über Entwicklungsfragen bis zur Anwendung reicht. Zugleich wächst nicht nur der inneruniversitäre Kooperationsbedarf, sondern auch das Erfordernis effizienter und stabiler Kooperationen zwischen der Universität und externen Partnerinstitutionen.

DRITTMITTELENTWICKLUNG 2009 – 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DFG	5.719.397 €	6.707.774 €	7.295.532 €	6.986.087	6.475.463 €	6.768.334 €
EU	3.972.853 €	2.446.769 €	2.676.653 €	3.110.404 €	3.565.746 €	3.248.120 €
Bund	9.897.320 €	11.295.843 €	12.735.804 €	14.206.612 €	18.564.808 €	17.202.713 €
Land Hessen	922.006 €	1.623.065 €	1.367.128 €	1.421.803 €	1.554.497 €	1.402.005 €
Stiftungen	2.137.604 €	2.727.273 €	2.824.872 €	2.246.668 €	2.458.996 €	1.603.689 €
Industrie	7.275.425 €	6.766.769 €	8.153.574 €	10.144.560 €	9.404.311 €	11.174.412 €
DAAD	1.748.311 €	2.278.958 €	2.519.874 €	2.370.860 €	2.625.134 €	1.990.861 €
AIF	1.053.051 €	1.291.291 €	1.703.655 €	1.627.473 €	1.990.477 €	2.283.840 €
Sonstige	1.490.877 €	2.209.826 €	2.744.686 €	1.648.419 €	1.571.192 €	1.651.015 €
Drittmittel nach LOMZ	34.216.844 €	37.347.568 €	42.021.778 €	43.762.886 €	48.210.624 €	47.324.989 €
Dienstleistungen und Nebenerlöse	4.036.155 €	3.886.282 €	3.496.393 €	4.183.605 €	3.089.636 €	3.578.278 €
Wissenschaftlich-wettbewerbliche Fördermittel des HMWK	0 €	1.462.912 €	1.474.672 €	1.497.672 €	1.734.960 €	2.551.366 €
	38.252.999 €	42.696.762 €	46.992.843 €	49.444.163 €	53.035.220 €	53.454.633 €

2.2 Universitätsinterne Bedingungen für die Forschung

Im Vergleich mit anderen Universitäten gleicher Größenordnung weist die Universität Kassel ein besonders breites Fächerspektrum auf, das zwar durch eine häufig geringe Anzahl von Fachgebieten in den einzelnen Disziplinen gekennzeichnet ist, gleichzeitig aber auch eine ungewöhnliche Vielfalt interdisziplinärer Kooperationsmöglichkeiten bietet. Dies gilt nicht zuletzt für die Einbeziehung der Kunsthochschule. Verbunden hiermit sind eine vergleichsweise hohe Anzahl von Professuren und eher niedrige Promotionszahlen. Die Partizipation der Fachbereiche an der Schwerpunktbildung, an der Drittmittelinwerbung sowie an der Bildung von Forschungsschwerpunkten ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Bei der Ausstattung der Fachgebiete mit Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau, insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs, bestehen weiterhin deutliche Defizite. Der Anteil der Fördermittel der DFG an den Drittmitteln liegt mit 13 % erheblich unter dem Mittelwert der deutschen Universitäten (30 %).

Vor diesem Hintergrund fördert die Universität in besonderem Maße die Bildung von Forschungsschwerpunkten, die geeignet sind, anspruchsvolle, komplexe Fragestellungen erfolgreich zu bearbeiten. Dies impliziert eine kontinuierliche Überprüfung der Qualitätsentwicklung. Strukturen zur Förderung dieser Schwerpunktbildung sind:

- die Schwerpunktförderung der Zentralen Forschungsförderung (ZFF): für Verbände von mindestens drei Arbeitsgruppen zu einem Forschungsthema, das fachübergreifend ausgerichtet ist und eine klare institutionelle Drittmittelperspektive aufweist,
- die Einrichtung von Forschungszentren/Kompetenzzentren: eine Institutionalisierung der Zusammenarbeit von mehreren Fachgebieten zu einem themenzentrierten Forschungsschwerpunkt mit bestehender umfangreicher Drittmittelförderung,
- die Einrichtung und (Grund-)Finanzierung von wissenschaftlichen Zentren: eigenständige organisatorische Einheiten für interdisziplinäre Forschung in für die Universität profilbildenden Feldern mit herausragender Reputation und Drittmittelförderung,
- LOEWE-Schwerpunkte: erfolgreiche Projekte im Landesprogramm zur Entwicklung wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz mit begutachtetem Auswahlverfahren aufgrund einer Vorauswahl durch das Präsidium.

Zu den Instrumenten der Forschungsförderung zählt ferner die Berücksichtigung von Forschungsschwerpunkten und Profilbildungsprozessen in den Strukturplänen der Fachbereiche sowie bei Neuberufungen.

Auf der Grundlage dieser Förderstrukturen haben sich Forschungsschwerpunkte herausgebildet, von denen mehrere bei einer an internationalen Standards orientierten positiven Entwicklung das künftige Forschungsprofil der Universität Kassel prägen sollen. Zu nennen sind hier insbesondere:

Simulation technischer Systeme – Industrielle Systemtechnik

Mit zunehmendem Einsatz flexibler Produktionsanlagen und leistungsfähiger Automatisierungsmittel wächst die realisierbare Vielfalt technischer Systeme. Prinzipiell sind damit kürzere Entwicklungszeiten und ein höheres technisches Niveau erreichbar. Gleichzeitig werden sowohl die Komplexität der Systeme als auch der Umfang des zugrunde liegenden technischen Wissens gesteigert. Aufgabe dieses Schwerpunkts ist es, durch Anwendung systemtechnischer Methoden, Simulationsverfahren und Projektierungswerkzeuge sowie durch Untersuchungen zum Werkstoffverhalten neue Lösungswege für eine bedarfsgerechte Gestaltung von technischen Systemen zu eröffnen. Innerhalb dieses Profils sind zwei Schwerpunkte in den Technikwissenschaften ausdifferenziert:

- **Werkstoff- und Produktionstechnik:** Basierend auf dem auslaufenden SFB/TRR 30 „Prozessintegrierte Herstellung funktional gradierter Strukturen auf der Grundlage thermisch-mechanisch gekoppelter Phänomene“ wurden der LOEWE-Schwerpunkt „Sichere und zuverlässige Werkstoffe“ sowie gemeinsam mit B. Braun Melsungen ein Anwendungszentrum für Kunststofftechnik eingerichtet.
- **Fahrzeugsystemtechnik:** Der interdisziplinäre Forschungsverbund Fahrzeugsysteme bündelt die Kompetenzen im Bereich Motormechanik und Fahrzeugelektronik und kooperiert eng mit Unternehmen.

Nanostrukturwissenschaften

In Zusammenarbeit von Natur- und Technikwissenschaften werden innerhalb des Wissenschaftlichen Zentrums „Center for Interdisciplinary Nanostructure Science and Technology“ neuartige Nanostrukturen hergestellt, auf ihre Eigenschaften hin untersucht und die Nutzung in Zusammenarbeit mit industriellen Partnern gefördert. Dabei werden neue Wege zur Synthese von Nanostrukturen etabliert, wobei selbstorganisierenden und lichtinduzierten Prozessen maßgebliche Bedeutung zukommt. Parallel zur Herstellung von Nanostrukturen werden Methoden zu deren Charakterisierung mit höchster Zeit- und Ortsauflösung weiterentwickelt. Aus der Zusammenarbeit heraus konnten bisher die DFG-Forschergruppe 1082 „Biochemistry and biological function of Dnmt2 methyltransferases“, der LOEWE-Schwerpunkt „Elektrodynamik chiraler Systeme“ und ein zur Begutachtung eingereichtes Konzept für einen Sonderforschungsbereich/TRR entwickelt werden.

Empirische Bildungsforschung und Hochschulforschung

Als profilbildender Schwerpunkt im Bereich der Lehrerbildung und in den Sozialwissenschaften fokussiert dieser Schwerpunkt auf die Erforschung von Institutionen der schulischen und der tertiären Bildung. Das mit Bezug zur Lehrerbildung ausgeprägte Profil in der empirischen Bildungsforschung hat den schulischen Unterricht, schulisches Lernen und das schulische Umfeld sowie die Professionalisierung des Lehrerhandelns zum Gegenstand. Im Bereich der Hochschulforschung verschränken sich aktuell Kompetenzen aus Soziologie, Psychologie und Volkswirtschaftslehre. Erforscht werden dort Fragen von wissenschaftlichem Wandel, Studierenden und Absolventen, Innovation und Transfer sowie Governance und Organisation.

Institutionell sind die Kompetenzen im Wissenschaftlichen Zentrum INCHER-Kassel, im Zentrum für Empirische Lehr-/Lernforschung (ZELL) sowie im Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik Mathematik (gemeinsam mit den Universitäten Paderborn und Lüneburg) zusammengeführt. Mit enger Verbindung zum ZELL wird der LOEWE-Schwerpunkt „Wünschenswerte Erschwernisse beim Lernen“ betrieben.

Nationale und internationale Sozialpolitik, Entwicklungspolitik und menschenwürdige Arbeit

Ein zentrales Profilmerkmal in den Sozialwissenschaften, aber auch darüber hinaus, bildet der Bereich der Sozialpolitik und des Sozialrechts. Relevant sind dabei sowohl die nationale wie auch die globale Perspektive. Neben dem vom DAAD geförderten Exzellenz-Zentrum „International Center for Development and Decent Work“ (incl. Graduate School) hat sich der Forschungsverbund für Sozialrecht und Sozialpolitik gemeinsam mit der Hochschule Fulda herausgebildet. Zwei extern geförderte Promotionskollegs, die Global Labour University als internationales Netzwerk von Masterstudiengängen sowie eine neu eingerichtete Heisenberg-Proessur unterstützen die Ausdifferenzierung des Schwerpunkts.

Umwelt, Klima und Ernährung

Dieses über Fächer der Ingenieur- und Sozialwissenschaften vernetzte Profil analysiert Funktionszusammenhänge in Umweltsystemen und entwickelt Managementmaßnahmen zum Umgang mit Umweltproblemen. Dabei stehen die Themen Klima, Wasserverfügbarkeit, Stoffströme, Ernährung und Landnutzung im Zentrum. Vertragsrechtliche Kooperationen bestehen für den Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften mit der Universität Göttingen. Weitere Kooperationspartner sind das Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung und das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Mit beiden außeruniversitären Forschungseinrichtungen wurden gemeinsame Berufungen realisiert. In diesem Profil sind zwei strukturbildende Schwerpunkte ausdifferenziert:

- Kompetenzzentrum für Klimaschutz und Klimaanpassung,
- Wissenschaftliches Zentrum „Center for Environmental Systems Research“.
- Auch das gemeinsam mit der Universität Göttingen getragene DFG-Graduiertenkolleg 1397 ist in diesem Bereich verortet.

Energieversorgungssysteme der Zukunft

Zielsetzung dieses Bereichs ist die Entwicklung von Konzepten für eine nachhaltige Energieversorgung, die insbesondere durch die bereits heute zunehmende Nutzung dezentraler Energiequellen zur Verbesserung der Energieeffizienz begründet ist. Die Forschungsarbeiten richten sich auf die Bereitstellung, Nutzung und Speicherung von Energie zur Stromerzeugung, zum Wärmen, zu baulichem Wärme- und Kälteschutz, für energiesparendes Bauen und hocheffiziente Haustechnik sowie für energieeffiziente Produktionssysteme. Sie gelten auch grundsätzlichen Fragen elektrischer Versorgungssysteme, der Einbindung in regionale und überregionale Versorgungssysteme, Regelungs- und Betriebsführungskonzepten und der Optimierung von Stoff- und Energieströmen. Bearbeitet werden zudem Fragen der Auswirkung auf Umweltsysteme, auf Sozial- und Wirtschaftssysteme sowie der rechtlichen Steuerung und Rahmensetzung. Eine enge Kooperation besteht mit dem Fraunhofer-Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES).

Folgende strukturbildende Schwerpunkte haben sich hier bisher ausdifferenziert:

- Kompetenzzentrum für Dezentrale Elektrische Energieversorgung (KDEE) sowie
- Institut für Dezentrale Energietechnologie (IdE) gGmbH.

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

Gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut IWES, das in seiner Leitungsfunktion über eine gemeinsame Berufung mit der Universität Kassel verbunden ist, erfolgt derzeit die Entwicklung eines Forschungscampus Energiesystemtechnik.

Kultur- und Geschlechterforschung

Die Geschlechterforschung hat an der Universität Kassel langjährige Tradition. Sie verbindet Geistes- und Gesellschaftswissenschaften aus drei Fachbereichen. Anknüpfend an ein früheres Graduiertenkolleg mit der Universität Frankfurt konnte ein neues Graduiertenkolleg gemeinsam mit der Universität Göttingen eingerichtet werden, das eine Verbindung zur Erforschung von Kulturräumen als einer profilbildenden Ausrichtung der geisteswissenschaftlichen Forschung an der Universität Kassel geschaffen hat. Die Entwicklung neuer Leitvorhaben ist für eine weitere Schwerpunktsetzung in der Geschlechterforschung bedeutsam.

Folgende Forschungsschwerpunkte prägen insbesondere diesen Bereich:

- DFG-Graduiertenkolleg 1599 „Dynamiken von Raum und Geschlecht“ gemeinsam mit der Universität Göttingen (nach erster Förderphase auslaufend),
- LOEWE-Schwerpunkt „Tier-Mensch-Gesellschaft · Ansätze einer interdisziplinären Tierforschung“
- Beteiligung und Sprecherfunktion der DFG-Forscherguppe 1101 „Gewaltgemeinschaften“

Sozialnützliche Informationstechnik-Gestaltung

Die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnik stellen moderne Gesellschaften vor neue Herausforderungen. Einerseits ermöglichen sie eine zunehmende Vernetzung, was zu Wachstum und Innovationen durch neue Formen der Kommunikation und der wirtschaftlichen Arbeitsteilung geführt hat. Gleichzeitig bestehen Gefahren, die durch Datenmissbrauch, überforderte Nutzer und nicht ausreichende Regulierung angesichts des beschleunigten technischen und sozialen Wandels im Informationszeitalter zu Nachteilen für die gesellschaftliche Entwicklung beitragen. In diesem insbesondere für die Informatik profilbildenden Schwerpunkt wird in interdisziplinärem Verbund an der technischen Entwicklung verteilter informationstechnischer Systeme unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Auswirkungen gearbeitet. Ein zentrales verbindendes Forschungsfeld liegt in der Weiterentwicklung und Gestaltung des Mobilens Internets.

2.3 Ziele und Handlungsfelder der Forschungsstrategie

Folgende strukturbildende Forschungsschwerpunkte haben sich bisher in diesem Bereich ausdifferenziert:

- Wissenschaftliches Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung,
- LOEWE-Schwerpunkt „Gestaltung technisch-sozialer Vernetzung in situativen ubiquitären Systemen“;
- LOEWE-Schwerpunkt „Always Online? – ein neues Kommunikationsparadigma für die Kommunikationsgesellschaft“.

Die prominente Nennung dieser Schwerpunkte beinhaltet die Intention, in diesen Bereichen weiterhin konzentriert erfolgreiche Forschung zu betreiben, und das Förderengagement der Universität entsprechend der Zielerreichung zu überprüfen. Gleichzeitig ist die Entwicklung neuer Schwerpunkte in diesem Bereich keineswegs ausgeschlossen.

Die Kunsthochschule wird ihren Lehr- und Forschungsschwerpunkt zur zeitgenössischen Ausstellungskultur im Allgemeinen und dem Ausstellungsereignis documenta im Speziellen weiterentwickeln. Situiert am documenta-Standort Kassel und angebunden an das documenta Archiv soll eine zunächst befristet eingerichtete documenta-Professur sicherstellen, dass die an der Universität Kassel zu Schlüsselthemen der documenta forschenden Fachgebiete in einem gemeinsamen nach außen erkennbaren Lehr- und Forschungsprofil zusammengeführt werden. Institutionell ist an die Gründung eines documenta-Instituts in Kooperation mit Stadt, Land und documenta GmbH gedacht.

Die Universität Kassel wird auch künftig ein gutes Forschungsklima in der Breite ihrer Fächer gewährleisten, selbstbestimmte Grundlagenforschung, disziplinäre wie auch interdisziplinäre Themenfindung fördern, das Entwicklungspotenzial für Einzelförderung stärken und damit zugleich die Basis für die erfolgreiche Teilnahme an koordinierten Förderprogrammen verbessern. Besonders zu achten ist auf die Identifizierung und Förderung von Projekten mit hohem Innovationspotenzial. Generell gilt es, die Perspektiven für bestehende und neue Forschungsschwerpunkte abzuklären und zu optimieren.

Besonderes Augenmerk soll auf die erfolgreiche Teilnahme an schwerpunktfördernden Programmen wie die institutionelle DFG-Förderung und LOEWE gelegt werden. Dazu sollen die Prozesse der Profilbildung insbesondere mit folgenden Maßnahmen weiter vorangetrieben werden:

- Identifizierung und frühzeitiges Aufgreifen neuer Zukunftsthemen,
- Alleinstellungsmerkmale und Spezialisierungen herausarbeiten,
- Vernetzung innerhalb der Universität weiter fördern, z. B. durch Verbindung von verschiedenen Forschungsansätzen und Wissenschaftskulturen sowie durch das DFG-Netzwerk,
- Unterstützung von Bedarfsorientierung über anwendungsnahe Entwicklung,
- Intensivierung der Vernetzung von nationalen und internationalen Forschungskapazitäten sowie Entwicklung von anwendungsnahen Projekten in geeigneten Kooperationen,
- Ausbau der strategischen Partnerschaften.

2.4 Verbesserung von Personalentwicklung und Infrastruktur

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

- Einrichtung von drei DFG-Sonderforschungsbereichen oder DFG-Forschergruppen,
- Einrichtung von mindestens einem neuen DFG-Graduiertenkolleg,
- Steigerung des Anteils der DFG-Mittel an den Drittmitteln auf mindestens 20 %,
- Steigerung des Anteils der EU-Förderung an den Drittmitteln auf ca. 10 %,
- Steigerung des Drittmittelvolumens auf ein Niveau von mind. 60 Mio. Euro.

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

Komplexe Anforderungen bestehen bei der Verbesserung der personellen Situation für die Forschung an der Universität Kassel. Obwohl in den letzten Jahren hierzu bereits wichtige Fortschritte erzielt werden konnten, sind weitere Verbesserungen erforderlich, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Beginnen sollte die Optimierung der Rekrutierungsbedingungen 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. Gleichermaßen müssen die Strukturen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ständig überprüft und verbessert werden, um die Universität als attraktiven Standort für ambitionierte junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler weiter zu entwickeln, z. B. durch die verstärkte Etablierung von Nachwuchsgruppen und Post-Doc-Phasen. Hierzu gehören die weitere Stärkung der Fachgebietenausstattung mit Qualifikationsstellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs (vergl. hierzu auch unten Abschnitt B.3), die Flexibilisierung temporärer personeller Ausstattungen sowie die Bedarfsorientierung der Personalressourcensteuerung in den Fachbereichen. Insgesamt soll der Stellenbestand im wissenschaftlichen Mittelbau um mindestens 10 % erhöht und damit weiter der bundesweiten Relation von Professuren zu diesen Stellen angenähert werden. In diesem Kontext wird auch die Einrichtung von mehr vollen und mehr Stellen mit höherem Beschäftigungsanteil sowie von mehr Dauerfunktionen zu prüfen sein. 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.

Ein breites Feld zur Verbesserung der Forschungsbedingungen liegt zudem in der Qualitätssicherung und im Support. Hierzu gehören die Personalentwicklung für das administrative und technische Personal einschließlich Maßnahmen der weiteren Professionalisierung und Anerkennung, die Weiterentwicklung der Serviceleistungen für Drittmittelforschung, insbesondere eine Strategie zur Einwerbung von Bundes- und EU-Mitteln. Ebenso sind hier die Weiterentwicklung von wissenschaftsadäquatem Monitoring und Qualitätssicherungsverfahren für die Forschung zu nennen. Schließlich wird die Optimierung von Kooperationsstrukturen auch entsprechende administrative Unterstützung für organisatorische Bedingungen sowohl hochschulintern als auch bei hochschulexterner Zusammenarbeit erforderlich machen.

Die Vielfalt der genannten Maßnahmen zeigt einmal mehr, dass nur bei Ausweitung der Grundfinanzierung der Universität relevante Fortschritte in der Forschung erzielt werden können.

3.

Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

In ihrem Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2012 hat die Universität Kassel wesentliche Aussagen zu diesem zentralen und integralen Bestandteil ihrer Aufgabenstellungen getroffen. Dabei ist der als wissenschaftlicher Nachwuchs angesprochene Personenkreis weit definiert: Er bezieht sich über die Promotion hinaus auch auf die Postdoktoranden-Phase und die Habilitation, die neben der Juniorprofessur weiterhin eine wichtige Rolle als Qualifikationsnachweis für den Wissenschaftssektor spielt. Grundsätzlich versteht die Universität die Promotionsphase nicht als einen dritten Zyklus des Studiums, sondern als erste Phase eigenständiger wissenschaftlicher Arbeit. Zudem sind auch bereits Phasen des Studiums – insbesondere im Masterbereich – geeignet, entsprechende Karrierepfade vorzubereiten. Diese Vielgestaltigkeit der Entstehungszusammenhänge wissenschaftlicher Qualifikation wird die Universität weiterhin einbeziehen.

Insbesondere für die Promotionsphase gilt das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen für alle Promovierenden der Universität, d. h. sowohl für solche in strukturierten Promotionsprogrammen als auch für Individualpromotionen einschließlich der internationalen Promovierenden sowie der externen Promotionen. Enge Bezüge bestehen hier auch zur Gleichstellung sowohl hinsichtlich Auswahl als auch Förderung. Auch besondere Bedingungen der Vorqualifikation wie etwa bei Absolventinnen und Absolventen aus dem Lehramtsbereich sollen in adäquater Weise berücksichtigt werden. Ebenso sollen für die Habilitation und andere Modelle einer ertragreichen wissenschaftlichen Qualifikation nach der Promotion die Rahmenbedingungen verbessert werden. Zudem sind alternative Karrierewege zur Professur innerhalb und außerhalb von Hochschule und Wissenschaft im Fokus, die ebenfalls zu aussichtsreichen Lebensperspektiven führen können und sollen.

Der Prozess einer – umfassend auch über die genuin wissenschaftliche Arbeit hinaus verstandenen – Qualifizierung muss von einem Verständnis der wechselseitigen Verantwortung sowie von definierten Rahmenbedingungen für den wissenschaftlichen Qualifikationsprozess getragen sein und der Eigenverantwortlichkeit sowie intellektuellen Autonomie des wissenschaftlichen Nachwuchses Raum geben. Promotion und Habilitation an der Universität Kassel sollen sich am Leitbild einer biografisch und wissenschaftlich ertragreichen, gut unterstützten und vertrauensvollen in Dauer, Rahmenbedingungen und Ergebnis berechenbaren Phase einer umfassenden wissenschaftlichen Qualifizierung ausrichten. Dabei gilt der Anspruch, auf spezifische Situationen und Aspekte der Lebensplanung flexibel zu reagieren und insbesondere Querschnittsziele wie Gleichstellung, Vereinbarkeit und Internationalisierung besonders zu beachten.

Die von der Konferenz hessischer Universitätspräsidenten im Sinne einer Selbstverpflichtung definierten Grundsätze zu institutionellen Rahmenbedingungen guten Promovierens, die in vielfacher Hinsicht zu den in Kassel eingeschlagenen Wegen passen, wird die Universität als Basis für die weitere Entwicklung von Qualitätsstandards nutzen.

3.1 Ausgangslage

Wichtige Rahmenbedingungen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses haben sich in den letzten Jahren an der Universität Kassel dynamisch entwickelt. Die Zahl der Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau (ohne Drittmittel) hat sich um ca. 10 % erhöht. Damit sind auch die Förderchancen für den wissenschaftlichen Nachwuchs gestiegen. Außerdem kann auf eine größere Zahl drittmittelgeförderter Graduierten- und Promotionskollegs verwiesen werden, wobei insbesondere drei Graduiertenkollegs mit Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft zu nennen sind:

- DFG-GRK 1599: „Dynamiken von Raum und Geschlecht: entdecken – erobern – erfinden – erzählen“ mit der Universität Göttingen (auslaufend),
- DFG-GRK 1397: „Steuerung von Humus- und Nährstoffhaushalt in der ökologischen Landwirtschaft“,
- DFG-GRK im SFB TRR 30 „Prozessintegrierte Herstellung funktional gradierter Strukturen auf der Grundlage thermisch-mechanisch gekoppelter Phänomene“ (auslaufend).
- Mit Förderung weiterer Drittmittelgeber gibt es folgende Promotionskollegs und Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs:
 - „Global Social Policies and Governance“ (Hans-Böckler-Stiftung u. Heinrich-Böll-Stiftung),
 - „Wohlfahrtsstaat und Interessenorganisationen“ (Hans-Böckler-Stiftung)
 - „Graduate School of Socio-Ecological Research for Development“ (DAAD im Rahmen des ICDD),
 - „SHINE Solar Heat Integration Network“ (Marie Curie Initial Training Network (ITN)).

Bei den Promotionszahlen war lediglich eine Stagnation zu verzeichnen. Das bisherige Ziel von 200 Promotionen p. a. wurde nicht erreicht.

PROMOTIONEN 2009 – 2014						
Prüfungsjahr	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Promotionen	184	189	182	190	185	180
davon Frauen	55	66	63	72	65	58
Frauenanteil	29,89%	34,92%	34,62%	37,89%	35,14%	32,22%

3.2 Verbesserung von Rahmenbedingungen

Auf der Grundlage des bestehenden Konzepts zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses werden in den kommenden Jahren folgende Ziele von Bedeutung sein:

- Etablierung einer Betreuungsaagenda entsprechend den im Jahr 2013 beschlossenen Maßgaben,
- Stärkung von Weiterbildung, Mobilität und Gleichstellung im Kontext der Fördermaßnahmen,
- weitere Verbesserung der Informationsgrundlagen insbesondere für die Promotionsphase,
- Etablierung der als vierte Ebene vorgesehenen und 2014 beschlossenen Graduiertenakademie als zentrale Einrichtung – neben Fachgebiet, Kollegebene und fachbereichsbezogenem oder fachbereichsübergreifendem Graduiertenzentrum.

Mit der Einrichtung der Graduiertenakademie reagiert die Universität Kassel auf veränderte Standards und Erwartungen im Bereich der Nachwuchsförderung und verstärkt ihre institutionelle Verantwortung für diese Qualifizierungsphase. Verbunden mit verbesserter Koordination und Sichtbarkeit begleitender Informationen und Angebote wird es darum gehen, einen institutionalisierten Ort lebendiger Diskussion über wichtige Fragen und Entwicklungen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu schaffen sowie dem tangierten Personenkreis ein Mitsprache-Forum zu eröffnen und hierbei nicht zuletzt die Vielgestaltigkeit von Nachwuchskarrieren umfassend zu berücksichtigen. Die Akademie dient damit in besonderer Weise dem Diskurs über das Qualitätsverständnis und die Bedarfsgerechtigkeit der Maßnahmen für die Nachwuchsförderung. Ihre Ziele beziehen sich insbesondere auf engmaschigere Vernetzung, Qualitätssicherung, Fortentwicklung der Qualifizierungsangebote, Verbesserung der Beratungsangebote, Unterstützung bereits etablierter Plattformen, deutlichere Sichtbarkeit der Universität Kassel in diesem Feld, Koordination der Stipendienprogramme der Hochschule sowie Unterstützung bei Querschnittsthemen wie Gleichstellung, Vereinbarkeit und Internationalisierung. Die Einbeziehung der Nachwuchsbeauftragten der Fachbereiche soll dazu beitragen, Rahmenbedingungen dafür zu optimieren, dass diese besonders anspruchsvolle, zugleich aber auch fruchtbare und individuell anregende Phase motiviert und erfolgreich verlaufen kann. Die Interessen des wissenschaftlichen Nachwuchses müssen dabei sowohl individuell als auch statusspezifisch differenziert berücksichtigt werden – etwa hinsichtlich Beschäftigungsstrukturen und

Aufgabenverteilung bei Qualifikationsstellen sowie bei der Berücksichtigung der besonderen Anforderungen von internationalen Promovierenden und bei Promotionen im Bereich der Lehrerbildung, wozu nicht zuletzt die ausgeprägte Repräsentanz in den Gremien der Graduiertenakademie beitragen soll. Zugleich sollen vielfältige Beratungs- und Weiterbildungsangebote dazu dienen, die Promovierenden nicht nur in wissenschaftlicher Hinsicht, sondern auch beim Erwerb hierüber hinausgehender Kompetenzen möglichst gut zu unterstützen und Karrierewege außerhalb der Wissenschaft zu berücksichtigen und zu erleichtern. Damit soll zugleich einem Abbruch der Promotionsphase entgegen gewirkt werden. Auch atmosphärische Fragen und Aspekte der Selbstwirksamkeit sollen dazu beitragen, dass die besonderen Herausforderungen angesichts einer trotz aller Verbesserungen weiterhin durchaus knappen Ausstattungssituation gemeistert werden können und zugleich das Ziel der erfolgreichen Promotion nicht in den Hintergrund gerät.

Im Einzelnen sollen für verschiedene Zielgruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie für die entsprechenden Förderphasen folgende Maßnahmen dazu beitragen, die angestrebten Ziele zu realisieren:

Promotionsphase

- Die Sicherstellung guter Betreuung und die Wahrung bzw. Verbesserung der qualitativen Standards des Promovierens unter Ausbau der entsprechenden Kommunikations- und Meinungsbildungsstrukturen sind zentrale Anliegen. Dafür wird insbesondere im Rahmen der Graduiertenakademie im Kontext von Qualitätssicherung beraten. Es ist davon auszugehen, dass grundsätzlich Freiwilligkeit bei der Nutzung entsprechender Angebote das bestimmende Prinzip bleiben wird. Eine andere Situation ist dort gegeben, wo externe Mittelgeber andere Standards setzen.
- Die Internationalität bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist weiterhin von hoher Bedeutung.
- Den Hemmnissen bei Promotionsvorhaben im Bereich der Lehrerbildung wird gezielt entgegengewirkt.

- Stärker als bisher sollen Drittmittelvorhaben die Formen und Ziele der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Hinblick auf den erfolgreichen Abschluss der Promotion einbeziehen. Die an der Universität zunehmend wirksamen Beratungsplattformen wie das DFG-Netzwerk werden dies unterstützen. Zugleich ist bei der Gestaltung von Projekten wie auch von Verträgen besonders auf das Ziel der erfolgreichen Qualifikation zu achten.
- Die Zahl der Qualifikationsstellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs soll weiter erhöht werden.
- Die Fortführung und Ausweitung drittmittelgestützter Formate der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hängt eng mit der Profilierung der Universität in der Forschung zusammen. Einen besonders hohen Stellenwert hat dabei die Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rahmen von Graduiertenkollegs. An der Universität Kassel gibt es aktuell drei DFG-Graduiertenkollegs. Weitere Initiativen sind hier wünschenswert und nicht zuletzt im Sinne der Wettbewerbsposition der Hochschule erforderlich. Ziel ist die Einrichtung mindestens eines neuen DFG-Graduiertenkollegs.
- Neben der Nutzung der hochschuleigenen Stipendien wird die Universität auch ihre Bemühungen um mehr Stipendien anderer Mittelgeber fortsetzen und intensivieren. Die Förderangebote der Universität stehen selbstverständlich auch den Stipendiatinnen und Stipendiaten dieser Mittelgeber offen. Zugleich sollen die Sichtbarkeit und die Beratung in diesem Bereich erhöht werden.
- Die Fortführung und Ausweitung der erfolgreichen Praxis kooperativer Promotionen in Zusammenarbeit mit vornehmlich hessischen Fachhochschulen und hier insbesondere der Hochschule Fulda verdienen besondere Beachtung.

Postdoktorandenphase

- Eine im Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses angelegte Fördermaßnahme ist im Frühjahr 2014 angelaufen: die in zwei Phasen gestaffelte Einrichtung befristeter Stellen für besonders hochkarätige Postdoktorandinnen und Postdoktoranden, um ihnen an der Universität Kassel die Etablierung drittmittelgestützter Forschung zu ermöglichen. Dieses Programm reagiert u. a. darauf, dass derartige individuelle Formate der Postdoktorandenförderung an der Universität Kassel bislang nur in vergleichsweise wenigen Fällen vorhanden sind. Insgesamt ist eine geeignete Unterstützung der Postdoktorandenphase ein wichtiges Ziel.
- Die Zahl der Habilitationen an der Universität Kassel war in den letzten Jahren niedrig. Es erscheint wichtig, dieses Qualifikationsziel weiterhin zu verfolgen, wie dies auch das Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vorsieht. Dabei sollen Beratung und Unterstützung – und insbesondere auch von Habilitandinnen unter Gleichstellungsgesichtspunkten – eine stärkere Rolle spielen.
- Auch wenn Juniorprofessuren aus Sicht des Gesetzgebers und der Empfehlungen des Wissenschaftsrats nicht als Angehörige des wissenschaftlichen Nachwuchses erscheinen, sondern ihrem Status nach als Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in einer frühen Karrierephase angesehen werden, fordert die steigende Zahl entsprechender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler besondere Bemühungen einer zielgerichteten Förderung. Dabei ist die gesetzlich vorgesehene Dauer der Vorqualifikation zu beachten. Hausberufungen werden weiterhin eine Ausnahme sein; für die Förderung eigener Angehöriger des wissenschaftlichen Nachwuchses sollen andere Verfahren und Instrumente genutzt werden. Die weitergehenden Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2014 zur Einrichtung befristeter Professuren mit Tenure Track zur Verbesserung der beruflichen Perspektiven des Nachwuchses werden insbesondere unter Berücksichtigung der bislang noch ausstehenden staatlichen Implementationsprogramme geprüft werden.

Lehrkräfte für besondere Aufgaben

- Die Förderung insbesondere von befristet beschäftigten Lehrkräften für besondere Aufgaben im Sinne einer Weiterqualifikation ist ein wichtiges Anliegen, das künftig nicht zuletzt im Hinblick auf alternative Karrierewege mehr Beachtung finden soll. Die betreffenden Fragen werden auch ein Thema der Kommission für strategische Personalentwicklung und Organisationskultur sein.

Im Interesse aller Gruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses soll künftig das Potenzial der Forscher-Alumnae und -Alumni – ehemalige Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler aus dem Ausland – stärker für Rekrutierung und Förderung genutzt werden. Sie können nicht nur High Potentials der nationalen und internationalen Nachwuchsforscherszene benennen und weiterempfehlen, sondern kommen auch für Begutachtungen und Mentoring sowie als potenzielle Arbeitgeber der Promovierenden aus Kassel infrage.

3.3 Quantitative Zielsetzungen

Es ist nicht zu verkennen, dass die Universität Kassel sowohl in absoluten wie auch in relativen Zahlen bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses einen Nachholbedarf hat. So müsste bei der Zahl der Promotionen je Professur gem. eigener Berechnung ein Aufschließen von 0,65 auf 0,88 (Vergleichsjahr 2011) angestrebt werden. Die Zahl der Promotionen an der Universität insgesamt soll dementsprechend gesteigert werden, und zwar auf ca. 230 p. a. In den promotionsrelevanten Teilen der Hochschule soll das Ziel von einer Promotion pro Jahr und Fachgebiet verfolgt werden. Hierbei spielt eine Rolle, dass die künstlerischen und gestalterischen Teile der Hochschule am Promotionsgeschehen praktisch keinen Anteil haben und dass im Bereich der lehrerbildenden Fächer die Anschlussoption der Promotion gegenüber dem Referendariat nur bedingt attraktiv erscheint, sodass hierdurch – und nicht zuletzt auch Folge der z. T. erst noch erforderlichen Erfüllung von Auflagen – die Promotion oftmals gerade von guten Absolventinnen und Absolventen der L1- und L2-Studiengänge nicht prioritär verfolgt wird.

3.4 Qualitätssicherung

Sowohl die Graduiertenakademie als auch die weiteren Instrumente, für die in den vergangenen Jahren die Grundlagen geschaffen worden sind, werden in der Planungsperiode 2015 bis 2019 zu erproben, hinsichtlich ihren Wirkungen zu überprüfen und weiterzuentwickeln sein. Die im Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vorgesehenen Förderungsformen und die Graduiertenakademie sind innerhalb der Planungsperiode zu evaluieren und ggf. fortzuentwickeln. Dabei wird eine besondere Rolle spielen, ob die im Rahmen des Konzepts beschlossene Verlängerung der Vertragslaufzeiten für die Bediensteten mit dem Ziel der Promotion auf Landesstellen zu erkennbar besseren Ergebnissen führt. Die Vielgestaltigkeit der Rahmenbedingungen von Qualifikationsprozessen soll auch in der Zusammenarbeit mit dem Personalrat in den Blick genommen werden. Gleichzeitig ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition der Universität ein wichtiges Ziel. Es soll angestrebt werden, in der Zusammenarbeit mit dem INCHER-Kassel Daten zu erheben, die insbesondere auch über nicht erfolgreiche Promotionsvorhaben bzw. Promotionsabbrüche Auskunft geben.

4. Wissenstransfer

Wissenstransfer soll Mehrwert schaffen für die originären Aufgaben der Universität, also für Forschung und Lehre einschließlich der Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen. Dieser Mehrwert ergibt sich dadurch, dass Forschungsfragen aus dem gesellschaftlichen Kontext von der Universität aufgegriffen werden, Forschungsergebnisse in der Praxis validiert werden und der Praxisbezug der Lehre mit Partnern aus der Gesellschaft organisiert wird. Mit diesem Fokus auf die Binnenwirkungen ist ein Verständnis des Wissenstransfers als Austauschbeziehung zum wechselseitigen Vorteil verbunden. Dieses ist abzugrenzen von einer Vermarktungs- oder Verwertungslogik des Transfers. Der Wissenstransfer als strategische Aufgabe der Universität wird somit nicht durch monetäre Erträge begründet, sondern durch seine strukturelle Verankerung in den Kernaufgaben der Universität. Damit ist zugleich eine nachhaltige Basis für die positiven Wirkungen des Wissenstransfers in die Gesellschaft und die Region geschaffen.

Wissenstransfer wird von den Wissenschaftlern, Wissenschaftlerinnen und Studierenden in vielfältiger Form und mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Partnern praktiziert. Mit UniKasselTransfer hat die Universität ein Gesicht für den Wissenstransfer etabliert, das nach innen und außen seine Bedeutung für die Universitätsentwicklung sichtbar macht und zur entsprechenden Profilbildung beiträgt. UniKasselTransfer ist methodischer Begleiter und Impulsgeber für die Fachbereiche sowie ihre externen Partner und unterstützt dort, wo Wissenstransfer aus methodischen oder ressourciellen Gründen nicht ohne Weiteres geleistet werden kann. Die Aktivitäten von UniKasselTransfer werden ergänzt durch auf bestimmte marktorientierte Transferbereiche spezialisierte privatrechtliche Tochtergesellschaften (UNIKIMS Management School, GINo Patentvermarktungsagentur, Science Park Kassel Gründerzentrum).

4.1 Bundesweite Anerkennung

Das Transferkonzept der Universität und die damit verbundene Organisationsstruktur des Wissenstransfers haben in den vergangenen Jahren im Rahmen von zwei bundesweiten Wettbewerben Bestätigung erfahren: Im Wettbewerb „EXIST-Gründerhochschule“ des BMWi ist die Universität Kassel als eine von drei Universitäten bundesweit als Gründerhochschule ausgezeichnet worden. Im Wettbewerb „Mehr als Forschung und Lehre“ wurde sie mit ihrem Antrag „Service Learning“ vom Stifterverband als eine von sechs Hochschulen ausgewählt. Die Universität Kassel sieht sich nicht zuletzt angesichts dieser Anerkennung ihrer Konzeption und Organisation des Wissenstransfers in einer Vorreiterrolle und beabsichtigt, hier auch künftig signifikante Entwicklungen zu realisieren. Sie wertet es als Bestätigung dieser strategischen Ausrichtung, dass Institutionen wie der Wissenschaftsrat sowie die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) der Bundesregierung den gestiegenen Stellenwert des Wissenstransfers als Hochschulaufgabe neben Forschung und Lehre betonen. Vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Entwicklungsperspektive soll das Transferkonzept der Universität in Abstimmung mit den Fachbereichen und UniKasselTransfer bis 2016 aktualisiert werden.

4.2 Gesellschaftlicher Dialog als weiteres Handlungsfeld

Die Universität Kassel wird ihre bisherigen Handlungsfelder des Wissenstransfers systematisch weiterentwickeln: Forschung und Anwendung, Unternehmerisches Denken und Handeln, Lehre und Berufsbefähigung sowie berufsbegleitende Bildung. Dieses Spektrum an institutionell definierten Handlungsfeldern soll um die Dimension „Gesellschaftlicher Dialog“ erweitert werden. Kennzeichnend hierfür soll sein, dass im gemeinsamen Austausch verantwortungsvolle Lösungen für soziale, kulturelle, ökologische, technische und ökonomische Herausforderungen und Problemlagen gefunden werden und die Umsetzung von Lösungen in die Praxis unterstützt wird. Oftmals handelt es sich um Aktivitäten von Hochschulangehörigen, die sich informell vollziehen und daher wenig sichtbar sind.

Ausgeprägt wird der gesellschaftliche Dialog in drei Dimensionen:

- Mitgestalten – Einflussnahme auf gesellschaftliches Leben durch studentische Initiativen wie z. B. Mentorenprogramme, Praktika, Lehrveranstaltungen mit Service Learning, Mitwirkung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Vereinen,
- Reflektieren: Beiträge zu gesellschaftlich relevanten Fragestellungen z. B. durch fachliche Beiträge zu öffentlichen Debatten,
- Öffnen: Vermittlung von Wissenschaft an die Bevölkerung durch Veranstaltungsformate wie Science Slam, Fame Lab, Bürgeruniversität, Kinderuniversität.

Die Universität ist bestrebt, ihre Aktivitäten in allen drei Bereichen auszuweiten. Insbesondere gilt es, dabei Anliegen, Perspektiven, Wissen und Kompetenzen der Zivilgesellschaft aktiv einzubeziehen und Fragestellungen aus der Bevölkerung aufzugreifen. So können im Service Learning oder in Projekten mit Community Based Research (Forschungs-)Bedarfe gemeinwohlorientierter und öffentlicher Einrichtungen gezielt miteinander bearbeitet werden. Die zahlreichen informellen Aktivitäten der Hochschulangehörigen hierzu gilt es sichtbar zu machen und zu würdigen. Der persönliche, berufliche und gesellschaftliche Wert von Engagement soll herausgestellt und beworben werden. Als Grundlage für die weitere Entwicklung sollen daher eine Bestandsaufnahme der vielfältigen bestehenden Aktivitäten vorgenommen sowie Leuchtturmprojekte identifiziert werden. Mittelfristig strebt die Universität die Entwicklung einer universitätsweiten Corporate-Social-Responsibility-Strategie an.

4.3 Strategische Partnerschaften

In ihrer Zusammenarbeit mit externen Partnern legt die Universität Kassel 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 mittelfristiger 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. Beispiele für in den letzten Jahren etablierte strategische Partnerschaften sind:

- das Institut für Dezentrale Energietechnologien gGmbH, das die Universität gemeinsam mit den Unternehmen SMA, Viessmann, Städtische Werke Kassel, EON und Wingas gegründet hat,
- der Verein zur Förderung von Forschung und Wissenstransfer in Sozialrecht und Sozialpolitik e.V.,
- die dauerhafte Kooperation mit der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege, dem Kasseler Freiwilligenzentrum für den Bereich Service Learning,
- die Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt und
- der Aufbau des Anwendungszentrums Kunststofftechnik mit der B.Braun Melsungen AG.

Die 2013 vereinbarte strategische Partnerschaft des Instituts für Erziehungswissenschaft mit der Offenen Schule Waldau und der Reformschule Kassel belegt zudem die Verantwortung, die seitens der Universität für die Weiterentwicklung des Schulunterrichts in Schulen der Region wahrgenommen wird („Lehrerbildung für die Region“).

Der Ausbau derartiger strategischer Partnerschaften soll als Profilvermerkmal des Wissenstransfers fortgesetzt werden. Dazu werden spezifische Kriterien entwickelt und ein geschützter Begriff für die Universität Kassel eingeführt, der diese Ausprägung der Kooperationsbeziehungen nach innen und außen stärker sichtbar macht

4.4 Forschung und Anwendung

Die angemessene Berücksichtigung des Transfers von Forschungsergebnissen ist ein an Bedeutung zunehmendes Gütekriterium von Forschungsprojekten. Dabei sind in den verschiedenen Fachdisziplinen unterschiedliche Transferaktivitäten und -ergebnisse für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von Relevanz. Hier reicht das Spektrum von Publikationen über das Angebot von Dienstleistungen, der Gestaltung von sozialen Innovationen, Schulunterrichts- und anderen Bildungsformaten, Produkt- und Prozessinnovationen bis hin zur Initiierung von Gründungsprojekten.

Die Universität strebt an, die Kompetenzen und Beratungsdienstleistungen zum Wissenstransfer im Hinblick auf die Bestimmung von Anwendungen frühzeitiger und systematischer in die Konzeption von Forschungsprojektanträgen einfließen zu lassen. Durch diese frühzeitige Identifikation von innovativen Potenzialen sollen Forschungsergebnisse zugleich systematischer in anschlussfähige Förderprogramme wie insbesondere der Validierungs- und Gründungsförderung überführt werden, sodass im Ergebnis erfolgreiche Prozesse von der Forschung bis zur Umsetzung gesellschaftlich relevanter Anwendungen entstehen. Die Einbindung von Praxispartnern ist essenzieller Bestandteil dieser Prozesse.

Die Bedeutung des Schutzes von Forschungsergebnissen in der technisch bzw. naturwissenschaftlich ausgerichteten Wissenschaft wird dadurch gestärkt werden, dass die Weiterentwicklung der sich oftmals noch im Ideenstadium befindlichen Erfindungen durch Projektpläne systematischer angegangen und mit der Validierungsförderung verbunden wird. Zudem soll die Patentliteratur, die eine wichtige Informationsquelle für den Stand der Technik ist, als Anregung für Forschungsprojekte besser zugänglich gemacht werden. In der Patentvermarktung wird die Zusammenarbeit mit Patentvermarktungsagenturen mit komplementären Kompetenzen vertieft.

4.5 Unternehmerisches Denken und Handeln

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, das bis 2019 umgesetzt sein wird und das zur Profilbildung der Universität beitragen soll. Die Umsetzung des Strategiekonzepts wird in drei Bereichen verfolgt:

- Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz sollen an der Universität Kassel gefördert und gestärkt werden. Hierbei soll die Berufsbefähigung der Absolventinnen und Absolventen in einer sich durch steten Wandel kennzeichnenden Berufswelt gesichert werden. Federführend wahrgenommen wird diese Aufgabe vom neu eingerichteten, fachbereichsübergreifenden Forschungs- und Lehrzentrum für Unternehmerisches Denken und Handeln. Eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen wird zielgruppenangepasste Bildungsangebote gewährleisten.
- Die Universität Kassel wird für Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Absolventinnen und Absolventen ein Ort, an dem sie ihre unternehmerischen Ideen systematisch formulieren, vernetzen und umsetzen können.
- Das Unterstützungsangebot für Gründungsvorhaben wird weiter ausdifferenziert. Mehr als dreihundert bekannte Ausgründungen dokumentieren die Bedeutung des Gründungsthemas für die Universität. Ausgründungen sind Partner der Zukunft und stellen eine Säule ihrer Zukunftsfähigkeit dar. Die Weiterentwicklung des Unterstützungsangebots erfolgt insbesondere durch die Akquise und Entwicklung spezifischer Angebote zur Gründungsfinanzierung.

4.6 Lehre und Berufsbefähigung

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 Praxisbezug in der Lehre mit Partnern aus der Gesellschaft zu organisieren.

Der Entwicklungsschwerpunkt des zentralen Career Service der Universität liegt in der Etablierung eines abgestimmten Career-Systems mit allen geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachbereichen unter dem Label „Praktikum und Berufswahl“. Zielsetzung ist die verstärkte Vermittlung von Handlungskompetenzen für einen gelungenen Berufseinstieg der Absolventinnen und Absolventen aus den entsprechenden Studiengängen, in denen die berufliche Perspektive typischerweise nicht klar vorgezeichnet ist. Darüber hinaus soll das etablierte Angebot des Career Service durch curriculare Elemente zur Vermittlung von Bewerbungs- und Orientierungskompetenz erweitert und eine Strategie zur Integration des Social Webs und des E-Learnings in die Angebote entwickelt werden. Eine wichtige Aufgabe wird sein, bei den Studierenden ein Bewusstsein dafür zu schärfen, dass das Alumni-Netzwerk karrierefördernd für sie ist und Ehemalige Türöffner in Unternehmen für sie sein können. Zu diesem Zweck werden Alumni-Vorbilder für Portraits, Vorträge und Exkursionsziele zur Verbesserung der Praxisorientierung im Studium gewonnen.

Service Learning hat, wenn auch nicht unter diesem Namen, an der Universität Kassel eine längere Tradition, so z. B. das Mentoring für Kinder-Projekt K, der Solarcampus und der Konsumkritische Stadtrundgang. Seit der Gründung einer Koordinationsstelle für Service Learning im Jahr 2011 hat sich die Anzahl der fachintegrierenden Service-Learning-Lehrveranstaltungen mit rund 20 pro Semester mehr als verdoppelt. Kassel ist damit deutschlandweit eine der führenden Hochschulen in diesem Feld. Dennoch werden in jedem Semester nur rund 1% der Studierenden mit derartigen Seminaren erreicht; diese Quote soll durch Ausweitung und Diversifizierung des Angebots (z. B. Community Based Research, Schlüsselkompetenz-orientiertes Service Learning) und bessere Öffentlichkeitsarbeit erhöht werden. Ein Schwerpunkt des Kasseler Service Learnings liegt in der Lehrerbildung. Hier geht es auch darum, dass Studierende die Anleitung von Service Learning im Schulunterricht erlernen.

Im Bereich des Dualen Studiums liegt der Schwerpunkt des Angebots bislang im wirtschaftlich-technischen Bereich, der ausgeweitet werden soll. Die Universität wird zudem den Dialog mit Partnern aus anderen Bereichen, z. B. der Sozialwirtschaft, suchen, um die Möglichkeiten dualer Bildungsangebote auszuloten. Hierbei wird neben der bislang an der Universität praktizierten ausbildungsintegrierenden Variante auch die praxisintegrierende Variante in Betracht zu ziehen sein.

4.7 Berufsbegleitende Bildung

Die berufsbegleitende Bildung als ein Element des lebenslangen Lernens gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird von der Universität Kassel fortlaufend ausgebaut. Dies drückt sich insbesondere in den mittlerweile sieben erfolgreich etablierten berufsbegleitenden Masterstudiengängen aus.

In den kommenden Jahren sollen die Weiterbildungspotenziale in den Fachbereichen systematisch erhoben werden – mit dem Ziel, unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten und der Bedarfe aus der beruflichen Praxis neue Angebote zu entwickeln. Die stärkere Sichtbarmachung des bereits gewachsenen Lehrangebots in der berufsbegleitenden Bildung und in der gesamten Kommunikation der Universität unterstützt diesen Prozess nach innen und trägt nach außen zur Profilbildung in der berufsbegleitenden Bildung bei. Für weiterbildende Masterstudiengänge sollen bedarfsorientiert auch propädeutische Angebote gemacht werden. Die Universität Kassel versteht sich nicht zuletzt als Partner der beruflichen Entwicklung ihrer Ehemaligen. Daher soll diese Zielgruppe verstärkt von den Angeboten zum berufsbegleitenden Studieren, den Weiterbildungsprogrammen, dem nachberuflichen Lernen und der zielgruppenspezifischen Studienförderung ihrer Alma mater profitieren.

4.8 Science Park Kassel: Ort und Symbol des Wissenstransfers

Der Anfang 2015 eröffnete Science Park Kassel wird ein zentraler Ort des gelebten Wissenstransfers der Universität mit ihren Partnern aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Mit seiner vielseitigen und flexiblen Architektur bietet er nicht nur Raum für Gründerteams und junge Unternehmen, sondern auch für die projektbezogene Ansiedlung von Forschungs- und Entwicklungspartnern, für Workshops mit Praxispartnern und Lehrveranstaltungen im IdeaLab, für studentische Projektgruppen im Coworking-Bereich sowie für Veranstaltungen mit Praxispartnern.

e

Zentrale Querschnittsthemen

1. Internationalisierung

Als Querschnittsthema ist die Internationalisierung der Universität Kassel auf alle ihre Kernbereiche bezogen. International orientierte und fremdsprachige Lehr- und Studienangebote, ein an internationalen Standards ausgerichtetes Forschungsprofil, der Erwerb internationaler Kompetenzen in der praxisorientierten, interdisziplinären und forschungsbasierten Weiterbildung, der grenzüberschreitende Erfahrungsaustausch im Wissenstransfer, Effizienz in international geführten Kommunikationsabläufen der Verwaltung – all dies sind wesentliche und messbare Internationalisierungsindikatoren der Positionierung in der nationalen und internationalen Bildungs- und Forschungslandschaft. Mit der strukturellen Verankerung internationaler Komponenten und der Integration internationaler Dimensionen in ihre Kernbereiche ist die Internationalisierung ein Schlüsselement zur Profilbildung der Hochschule und zugleich Instrument ihrer Qualitätsentwicklung. Die Universität Kassel stellt sich diesen Herausforderungen in ihrem strategisch angelegten und konzeptionell verankerten Internationalisierungsprozess, den sie mit ihrem bereits vierten Internationalisierungskonzept für die Jahre 2016 – 2020 weiterverfolgen wird.

1.1 Optimierung der strukturellen Verankerung

Schwerpunkte des dritten Internationalisierungskonzepts der Jahre 2011 – 2015 waren die Entwicklung und Formulierung fachbereichsbezogener Internationalisierungskonzepte, die Professionalisierung des fremdsprachigen, hochschulweiten Internetauftritts und die Entwicklung strategisch ausgerichteter internationaler Kooperationen. Für die Zukunft wird unter Einbeziehung der Entwicklungsperspektive bis zum Jahr 2020 und der damit verknüpften vierten Internationalisierungsphase angestrebt,

- qualifizierte internationale Studierende, insbesondere für den Masterbereich zu gewinnen und deren Anzahl auf insgesamt 15,5 % im postgradualen Bereich bis zum Jahr 2020 zu erhöhen;
- die Betreuung internationaler Studierender, Promovenden sowie Gastwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen durch ein „Welcome-Centre-Konzept“ zu professionalisieren, wobei mit der erfolgreichen Einwerbung von Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) bereits das Beratungs- und Betreuungsangebot qualitativ verbessert und auch die Zielgruppe der Studierenden und Absolventen mit Migrationshintergrund in das Konzept integriert werden konnte;
- die internationale Qualifizierung deutscher Studierender über ein handlungsorientiertes, mit den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen abgestimmtes Mobilitätskonzept zu steigern – mit dem Ziel, die Zahl der outgoing students von derzeit (WS 2013/14) 430 bis zum WS 2018/19 auf 600 zu erhöhen;
- die internationalen Schlüsselkompetenzen des wissenschaftlichen Nachwuchses entsprechend dem hochschulweiten Nachwuchsförderkonzept zu verbessern: mit der Einrichtung eines Nachwuchsförderfonds für deutsche und internationale Promovenden konnte ein erstes Programmangebot an Weiterbildungsveranstaltungen zu internationalen Schlüsselkompetenzen, zur Förderberatung und Antragsbegleitung von Drittmittelanträgen sowie zu aus Drittmitteln nicht förderbaren Auslandsaufenthalten erstellt werden; die umfassenden Nachwuchsförderungsmaßnahmen, darunter die Einführung der Betreuungsagenda und die Einrichtung einer Graduiertenakademie, sollen u. a. die Anzahl abgeschlossener Promotionen von Bildungsausländern bis 2020 um 10% auf 40 pro Jahr steigern;

- die Beteiligung an EU-Förderprogrammen zu optimieren;
- den Career und Alumni Service unter Beteiligung des Internationalen Studienzentrums und des International Office/Welcome Centre über neue Programangebote für internationale Studierende und Absolventen zu internationalisieren;
- die intentionale Vernetzungsstrategie mit ausländischen Hochschulen nicht zuletzt durch breite Information in den Einrichtungen der Universität weiterzuentwickeln;
- den Wissenstransfer um internationale Komponenten zu erweitern, wobei sich erfolgversprechende Ansätze im Rahmen der strategisch angelegten Partnerschaft mit argentinischen Hochschulen, Wissenschaftsinstitutionen und Unternehmen zeigen: in der Zusammenarbeit im Bereich der Gründungsförderungen, insbesondere des Aufbaus eines internationalen Netzwerkes für unternehmerische Ideen sowie eines akademischen Start-up-Austauschprogramms; darin sollen unter anderem Kooperationsuniversitäten und zivilgesellschaftliche Partner aus Argentinien und weiteren Ländern integriert werden.

Die skizzierten Ziele und Handlungsfelder werden über den jährlichen Kennzahlenbericht mit entsprechenden Parametern evaluiert.

Für ihre nächste Internationalisierungsphase plant die Universität Kassel insbesondere, die Internationalisierungsmaßnahmen stärker strukturell zu verankern und gleichzeitig über qualitativ hochwertige Studienangebote und Forschungsleistungen sowie verbesserte administrative Unterstützung ihre internationale Attraktivität und ihre internationale Anschlussfähigkeit zu steigern. Hierzu gehört es, die Einstellungsverfahren für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland etwa im Hinblick auf die vergütungsbezogene Einstufung zu optimieren. Die Integration internationaler Elemente in die Curricula, dementsprechend ausgerichtete Studienangebote, Doppelabschlüsse, internationale Fachmodule, thematische summer schools und international ausgerichtete Forschungsprojekte sind aus den Profilen der jeweiligen Fächer und Fachgebiete heraus – auch disziplinübergreifend – zu entwickeln. Die Mobilität der Studierenden, Promovenden, Dozenten- und des Verwaltungspersonals soll über zielgerichtete, systematisierte Maßnahmen gestärkt werden, wobei sich die Mobilitätsprojekte und -programme an zentralen Projekten

und Aktivitäten zur Hochschulprofilierung orientieren und bestehende Förderprogramme, insbesondere der neuen EU-Generation „Erasmus Plus“, intensiver und umfassender genutzt werden sollen.

Auch eine systematische international ausgerichtete Berufsstrategie wird die internationale Positionierung der Universität unterstützen. Dazu sollen für Stellenbesetzungsverfahren an internationalen Fachstandards orientierte Berufungskriterien zugrunde gelegt werden – wie beispielsweise ausgewiesene internationale Berufsbiografien, international anschlussfähige Forschungsthemen, nachweisbare internationale Forschungsk Kooperationen und Vernetzungen, internationale Publikationen, substantielle Auslandserfahrungen, Fremdsprachenkompetenzen. Bindungs- und Wiedergewinnungsstrategien sollen es ermöglichen, exzellente internationale Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen frühzeitig über angemessene Rahmenbedingungen für profildbildende Forschungsbereiche zu gewinnen und dauerhaft an die Universität zu binden sowie Kasseler Forscherinnen und Forscher nach längeren Forschungsaufenthalten im Ausland für die eigene scientific community wieder zurückzugewinnen. Dazu soll eine verbesserte Kommunikationsstrategie beitragen, die die genannten Konzepte und Verfahren deutlicher vermittelt.

Die Universität Kassel wird künftig das Potenzial ihrer unterschiedlichen Zielgruppen besser nutzen: internationale Promovierenden und Postdocs sollen auch in die Lehre stärker eingebunden werden und am Programmangebot „Internationalisation at Home“ mitwirken. In diesem Kontext wird auch die Gebührenpflicht für Sprachkurse zu überprüfen sein. Studierende, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund werden im Rahmen des hochschulweit zu entwickelnden Diversity-Konzepts und der darin konzipierten Einzelmaßnahmen zielgerichteter beraten und betreut werden. Gleichzeitig sollen die aus ihren Migrationsbiografien vorhandenen Kompetenzen zur Mitbetreuung anderer Zielgruppen gezielt eingesetzt und damit der interkulturelle Austausch und Dialog gefördert werden.

Integration und Betreuung der internationalen Gäste der Universität bleiben Kernziele der Willkommenskultur und der Kultur des gemeinsamen Austauschs. Das erfolgreiche Gastfamilien-, Buddy- und Patenprogramm, der insbeson-

1.2 Schwerpunkte in Forschung und Lehre

dere für deutsche und internationale Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen veranstaltete „Jahreskalender“ des International House sowie das Angebot an interkulturellen Kommunikationsprogrammen und interkulturellen Schlüsselkompetenzen der Fachbereiche sowie des Internationalen Studienzentrums sind Ausdruck einer gelebten Integrations- und Willkommenskultur. Das hochschulweite Betreuungskonzept für ausländische Studierende und die Verpflichtung aus dem Auftrag des nationalen „Code of Conduct“, dem die Universität Kassel beigetreten ist, werden im Welcome-Centre-Konzept und der künftigen Anlaufstelle eines Welcome Centre im neu errichteten Campus Centre eine professionelle Umsetzung erfahren.

Der Bereich Entwicklungszusammenarbeit mit dem „International Centre for Development and Decent Work (ICDD)“ und einem Schwerpunkt in den Ökologischen Agrarwissenschaften wird auch weiterhin in besonderer Weise zur internationalen Sichtbarkeit des Forschungsprofils der Universität beitragen. Im Hinblick auf EU-Förderung soll der positive Trend fortgesetzt werden: Die Zunahme von Antragsstellungen zur Beteiligung an sowie zur Koordinierung von Projekten, einschließlich an Verbundprojekten, wird auch das EU-Forschungsförderprogramm „Horizon 2020“ einbeziehen, um insgesamt eine höhere Einwerbung von EU-Drittmitteln bis zum Jahr 2020 auf 5 Mio. Euro zu erwirken.

Angesichts steigender Zahlen von Schülern und Schülerinnen mit Migrationshintergrund ist dem Verständnis und der Sensibilisierung von interkulturellen Schülerbiografien und heterogen geprägten Lerngruppen in der Schulrealität – in Deutschland wie im europäischen Ausland – in der Lehrerbildung deutlicher Rechnung zu tragen. Die intensivere, stärker fremdsprachlich und interkulturell orientierte und mit Fördermitteln für Auslandsaufenthalte unterstützte Internationalisierung der Lehrerbildung wird daher ein weiteres Internationalisierungsziel der nächsten Phase sein.

Das Internationale Studienzentrum der Hochschule bietet ein umfassendes Sprachen-, Fachsprachen- und Schlüsselqualifikationsprogramm für deutsche, internationale Studierende und die Hochschulöffentlichkeit insgesamt an. Das Fremdsprachenangebot, das – als Teil des gesamten Kursprogramms – die Mehrsprachigkeit fördern soll, wird sich künftig insbesondere auf ein fremdsprachliches Angebot konzentrieren, das Kurse zielgerichtet zu zentralen und strategischen, internationalen Kooperationsprojekten anbietet, um die sprachlichen und fachsprachlichen Voraussetzungen zur Mobilität der diversen Zielgruppen in die gewünschten Partner- und Zielländer zu unterstützen.

2. Nachhaltigkeit

Die Universität Kassel 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 Sinn des Drei-Säulen-Modells strebt sie eine langfristig tragfähige, gleichzeitige und gleichberechtigte Entwicklung in ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht an.

Das 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 Universität. 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, wie es insbesondere in diesem Entwicklungsplan beschrieben wird, und ihre Erfüllung finanziell zu gewährleisten.

Das Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, die Universität als soziales Gebilde langfristig so zu entwickeln, dass ein an Personalzufriedenheit orientiertes verträgliches, konfliktarmes und für alle förderliches Zusammenwirken in Forschung, Lehre und Verwaltung ermöglicht wird. Die Universität Kassel versteht sich dabei als offene, familien-gerechte, inklusive, interkulturelle, 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 sowohl für die Beschäftigten als auch die Studierenden anstrebt. Diesen Themen sind die Abschnitte C.3 und C.4 dieses Entwicklungsplans gewidmet.

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 hofft, so zu mehr Gerechtigkeit in der gegenwärtigen Welt und zwischen den Generationen beitragen zu können.

Die Universität hat ihre vergangene Entwicklungsperiode dazu genutzt, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen und eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu etablieren. Die alle Aspekte umfassende Nachhaltigkeitsstrategie der Universität ist Aufgabe des Präsidiums, das Nachhaltigkeitsmanagement wird in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Soziales entlang der bestehenden Zuständigkeiten jeweils eigenständig aufgebaut, eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung führt dann wiederum 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 an der Universität herstellt und wesentliche Entscheidungen der Hochschul-leitung inhaltlich vorbereitet.

Im Bereich der nachhaltigkeitsbezogenen Forschung hat die Universität Kassel gemeinsam mit der Universität Lüneburg, dem Wuppertaler Institut für Klima, Umwelt und Energie sowie dem Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung in Leipzig einen länderübergreifenden Verbund für nachhaltige Wissenschaft (NaWis) gegründet. Im Bereich der nachhaltigkeitsbezogenen Lehre wurde ein Projekt „Lehre für eine nachhaltige Universität“ unter Federführung des Graduierten-zentrums für Umweltforschung und -lehre in Kooperation mit der Umweltkoordination, dem Kompetenzzentrum für Klimaschutz und Klimaanpassung (CliMA) und dem Center for Environmental Systems Research (CESR) eingerichtet, das darauf abzielt, Lehrforschungsprojekte zu initiieren, die einen konkreten Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit der Universität leisten. Im Zuge der laufenden Baumaßnahmen an der Universität wird den Fragen des Klimaschutzes, der Energieeffizienz und nachhaltige

Verkehrskonzepte eine hohe Bedeutung zugemessen. Im Rahmen eines Intracting-Modells hat die Universität eine Anschubfinanzierung zur Umsetzung energiesparender Maßnahmen bereitgestellt, die sich aus den eingesparten Energiekosten der nächsten Jahre wieder auffüllen und so nachhaltig für investive Maßnahmen zur Verbesserung der Energiebilanz der Universität zur Verfügung stehen soll.

Im Jahr 2014 hat die Universität Kassel ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht 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. Aus der Differenz zwischen allgemeiner Zielsetzung und Bestandsaufnahme leitet das Präsidium konkrete Entwicklungsziele ab, die in den nächsten drei Jahren erreicht werden sollen, sowie Maßnahmen, mit denen sie erreicht werden können. In drei Jahren werden die erreichten Entwicklungen festgestellt und bewertet. Hieraus wird die Universität Kassel neue Entwicklungsziele und Maßnahmen ableiten. Über diesen Kreislauf – oder im günstigen Fall über die Spirale – aus Zustandsbericht, Zielsetzungen, Umsetzungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle unterrichtet der Nachhaltigkeitsbericht in regelmäßigen Abständen die Universität und die interessierte Öffentlichkeit.

Die zentralen Zielsetzungen der Universität Kassel für die nächsten drei Jahre 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 hierzu auf insgesamt 9.000 Studierende gesteigert werden, das Drittmittelvolumen der im Umweltbereich forschenden Fachgebiete auf jährlich mehr als 15 Mio. Euro anwachsen. Die Forschung zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit soll sich stärker vernetzen und Widersprüche oder Konflikte zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit thematisieren.
- Die Zahl der wissenschaftlichen Qualifikationen in den Nachhaltigkeitswissenschaften soll erhöht und es sollen weitere koordinierte Programme für die Nachwuchsförderung eingeworben werden.

- Für den Wissenstransfer strebt die Universität Kassel an, in den nächsten Jahren mit weiteren Veranstaltungen, Publikationen, Kooperationen, Ausgründungen und sonstigen Transferprojekten noch mehr Menschen als bisher zu erreichen, sie für Fragen der nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft zu interessieren und mit ihnen Maßnahmen und Projekte zur Verbesserung der Nachhaltigkeit zu entwickeln.
- Für den Bereich Energieeinsparung und Energieeffizienz wird das Management- und Finanzierungsmodell des Intracting erprobt.
- Der Campus soll fahrradfreundlicher werden. Außerdem werden weitere Schritte unternommen, um die Entscheidung für Alternativen zum Auto zu erleichtern.
- Der Energieverbrauch der Universität bezogen auf die bewirtschaftete Fläche und bezogen auf die Personenzahl soll in den nächsten Jahren um 5% gesenkt werden.
- Bezogen auf die CO₂-Emissionen nimmt sich die Universität vor, diese auf 0,45 t pro Hochschulangehörigem und 35 kg pro m² bewirtschaftete Fläche zu begrenzen, um eine entsprechende Reduktion von CO₂-Äquivalenten zu erreichen.
- Das Abfallaufkommen für Abfälle zur Verwertung soll auf einem Niveau von unter 12 kg pro Person und Jahr stabilisiert werden.

Im Jahr 2017 wird die Universität ihren zweiten Nachhaltigkeitsbericht vorlegen, der dann wiederum konkrete Ziele und Maßnahmen für die Periode bis 2020 benennen soll.

3.

Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Infolge der strukturellen Reformen im Hochschulsystem, der deutlich gestiegenen Studierendenzahlen sowie des enorm gewachsenen Anteils drittmittelfinanzierter Forschung haben sich die Anforderungen für alle Beschäftigten der Universität Kassel in den letzten Jahren in besonderer Weise erhöht. Vor diesem Hintergrund ist es für die Realisierung der Ziele in den Kernbereichen Forschung und Lehre bedeutsam, gesteigerte Aufmerksamkeit auf ein die Kreativität und die individuellen Potenziale förderliches und motivierendes Arbeitsklima für die Beschäftigten zu richten sowie einen konstruktiven und kooperativen Umgang aller miteinander zu sichern und zu fördern. Dazu nimmt die Universität Kassel strategische Personal- und Organisationsentwicklung erstmalig in die Entwicklungsplanung auf und unterstreicht damit die Bedeutung, die sie diesem Thema im Hinblick auf die Erreichung ihrer strategischen Ziele zuschreibt. Gleichzeitig bleibt das Erfordernis eines quantitativen Ausbaus von Personalstellen im Blick, z.B. die im bundesweiten Vergleich nach wie vor festzustellende Unterausstattung im Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Aus den Leitzielen der Universität für Lehre und Forschung wird künftig verstärkt der strategische Personalentwicklungsbedarf der Organisation abzuleiten sein. Strategische Personalentwicklung und Personalmanagement werden damit zur Gewährleistung der personellen Basis für die Entwicklungsziele als qualitätsorientierte Steuerungsinstrumente genutzt und stellen so weitere Elemente zur Qualitätssicherung der Kernaufgaben der Universität dar. Dabei liegt der strategischen Personalentwicklung der Leitgedanke zugrunde, an den Qualifikationen und den individuellen Motivationen der Beschäftigten anzusetzen. Dies schließt die Anerkennung und Wertschätzung individueller und kultureller Unterschiede aller Mitglieder der Universität ebenso ein wie breite Teilhabe an Verantwortung, Information, Wertschätzung der Arbeit und beruflicher Weiterbildung.

Die langfristig angelegte Personal- und Organisationsentwicklung zielt darauf ab, die Beschäftigten im Erwerb der zur Erreichung der Entwicklungsziele erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen darin zu unterstützen, eine Kultur des wertschätzenden und fairen Umgangs miteinander zu erreichen sowie auf der Ebene der Prozess- und Arbeitsorganisation die Beschäftigungsbedingungen zu optimieren. Im Jahr 2012 wurde dazu an der Universität

Kassel eine Klimabefragung unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Arbeitszufriedenheit und zum Organisationsklima durchgeführt. Mit der damit einhergehenden Analyse von Stärken und Entwicklungsfeldern wurde eine solide Basis für organisationale Entwicklungen erarbeitet. Seitdem konnten unter breiter Beteiligung dezentraler und zentraler Organisationseinheiten zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskultur, zur Erweiterung partizipativer Entscheidungsvorgänge, zur Verbesserung des Informationsflusses und von Arbeitsabläufen sowie zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten umgesetzt werden.

Zur strukturellen Weiterentwicklung dieses ganzheitlichen Ansatzes und zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit des Prozesses wurden 2013 eine Kommission zur Strategischen Personalentwicklung und Organisationskultur sowie in 2014 eine Stabsstelle Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur eingerichtet, um die gezielte Kompetenzerweiterung von Beschäftigten auf allen Ebenen zu sichern und weiter zu fördern sowie die Hochschule bei der Erreichung ihrer Entwicklungsziele und den dafür erforderlichen Veränderungsprozessen zu unterstützen.

Die Umsetzung des ganzheitlichen Ansatzes der Personal- und Organisationsentwicklung erfolgt auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Auf der Ebene von strategischer Planung wird im Zeitraum dieses Entwicklungsplans die Konzeption einer auf alle Beschäftigten der Universität abzielenden Personalentwicklungsstrategie erarbeitet. Sie wird Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungskultur enthalten, die durch eine gezielte Kompetenzschulung von Führungskräften einen wertschätzenden und verantwortungsvollen Umgang miteinander fördern und die berufliche Perspektiv- und Weiterentwicklung der Beschäftigten in einem ganzheitlichen Sinne unterstützen. Die dafür wichtigen Führungsprinzipien werden in das Leitbild der Universität aufgenommen. Auch die Entwicklung von Karrierewegen der Lehrkräfte für besondere Aufgaben gehört zum Auftrag der Kommission. Die Universität wird ferner ihr Beratungs- und Qualifizierungsangebot für alle Beschäftigten, insbesondere in den Bereichen Karriereberatung und konstruktiver Umgang mit Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen ausbauen sowie die Qualitätsstandards im Bereich des

Personalmanagements zur gender- und diversitygerechten Akquise und Förderung des wissenschaftlichen Personals, aber auch für technisch-administrative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln. Weitere Schwerpunkte in der Konzeption der strategischen Personalentwicklung und Organisationskultur werden die Optimierung von Arbeitsabläufen zwischen zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten sowie die Gewährleistung der Sicherheit und der Gesundheit aller Beschäftigten darstellen. Die Einbeziehung der studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräfte in die Gesamtkonzeption wird geprüft.

Durch den systematischen Bezug der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf die Entwicklungsziele der Universität stärkt der Prozess das gemeinsame Selbstverständnis für neue Entwicklungsziele und befördert organisationales Lernen. Qualitätssicherung und -weiterentwicklung der Personal- und Organisationsentwicklung werden durch Evaluationen sowie kontinuierliche Klimabefragungen zur Arbeitszufriedenheit aller wissenschaftlichen und technisch-administrativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichergestellt.

4.

Gleichstellung und Diversity

Die Universität Kassel begreift Gleichstellung und Diversity als zentrale Themen ihrer Entwicklung, nicht nur als Gegenstände von Wissenschaft und Kunst, sondern auch als Aufgabe tatsächlicher Förderung und Gewährleistung mit umfassender konzeptioneller und organisatorischer Bedeutung.

Im Gleichstellungskonzept der Universität ist Gleichstellung der Geschlechter als Querschnitts- und Führungsaufgabe verankert. Als Handlungsfelder werden

- die Erhöhung des Anteils von Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen,
- die Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und
- die Akquirierung von Studentinnen für Fächer, in denen sie unterrepräsentiert sind (z. B. MINT-Fächer) genannt.

Ausgehend von einer Stärken- und Schwächenanalyse, die Defizite in den Bereichen „Gleichstellungsorientierte Nachwuchsförderung“, „Gleichstellungsmonitoring“ und „Gleichstellungsmaßnahmen auf dezentraler Ebene“ identifizierte, wurde eine Reihe von Maßnahmen zur Umsetzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG ergriffen: Überarbeitung der Berufsrichtlinien unter Gleichstellungsgesichtspunkten, Fortentwicklung des Gendermonitorings (Gleichstellungsbericht), Überarbeitung des Nachwuchskonzepts unter Gleichstellungsgesichtspunkten und Etablierung eines Verfahrens zur Erstellung dezentraler Gleichstellungskonzepte.

Frauen- und Geschlechterforschung hat an der Universität Kassel seit Langem strategische Bedeutung. Die auf diesem Forschungsfeld aktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität sind seit 1987 in der „Interdisziplinären Arbeitsgruppe Frauen und Geschlechterforschung“ zusammengeschlossen. Kultur- und Geschlechterforschung ist zudem einer der in diesem Entwicklungsplan verankerten Forschungsschwerpunkte. Das 2010 zusammen mit der Georg-August-Universität Göttingen eingerichtete DFG-Graduiertenkolleg „Dynamiken von Raum und Geschlecht“ und das Studienprogramm für Frauen- und Geschlechterforschung zählen ebenfalls zu diesem Profil der Universität Kassel.

Aus quantitativer Sicht konnte die Universität auf dieser Grundlage in den letzten Jahren sichtbare Fortschritte bei der Steigerung des Anteils von Frauen auf allen wissenschaftlichen Karrierestufen machen: Bei einem weiterhin nahezu ausgeglichenen Geschlechterverhältnis unter den Studierenden im Durchschnitt aller Fächer liegt der Frauenanteil unter den abgeschlossenen Promotionen inzwischen bei rund 35 Prozent und bei den Professuren bei 25 Prozent. Diese Werte sind im bundesdeutschen Vergleich erfreulich, im europäischen Rahmen jedoch noch nicht befriedigend. Die qualitativen Rückmeldungen zum Gleichstellungskonzept bescheinigen der Universität Kassel ein überzeugendes Gesamtkonzept, das überwiegend bereits implementiert ist, und eine breite Verankerung von Gleichstellung in der Gesamtorganisation.

Zur Erreichung des mittelfristigen Ziels einer annähernd geschlechterparitätischen Zusammensetzung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie eines Frauenanteils von 30 Prozent im Bereich der Professuren und Leitungsgremien sollen die Entwicklungen bei der Beteiligung der Fachbereiche fortgeführt und dabei die fachbereichsspezifischen Gleichstellungsprofile herausgestellt werden. Darüber hinaus werden die Qualitätskriterien zur Gleichstellung in Berufungsverfahren, die Richtlinie zur Nachwuchsförderung und die Betreuungsvereinbarung im Rahmen der Promotion auf ihre Gleichstellungswirkung überprüft. Dabei sollen Aspekte wie Wertigkeit von Professuren (W2/W3), Vorsitz in Berufungskommissionen, Kriterien der Personalauswahl wie z.B. Potenzialermittlung, Transparenz von Karrierewegen, Stipendienvergabe, Wissen um die Wirkung von Geschlechterstereotypen und fachspezifische Ausgewogenheit Berücksichtigung finden.

Gleichstellungskonzept und Frauenförderplan der Universität Kassel sehen zahlreiche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Familie und Studium sowie zur Verbesserung der Work-Life-Balance vor. Durch die Teilnahme am Audit Familiengerechte Hochschule wurden die bisher vorhandenen Möglichkeiten weiter ausgebaut und eine Reihe zusätzlicher Serviceangebote geschaffen. Die Universität Kassel wurde 2006 erstmals als familiengerechte Hochschule auditiert, 2009 erfolgte die erste und 2012 die zweite Reauditierung und Konsolidierung. Für 2016

ist das nächste Reauditierungsverfahren geplant. Im Jahr 2011 wurde an der Universität Kassel der Family Welcome Service eingerichtet, der arbeitsteilig mit dem Bereich „Studieren mit Kind“ des Studentenwerks nunmehr auch die Beratungsangebote für Beschäftigte mit Kindern in einer zentralen Anlaufstelle bündelt. Der Family Welcome Service wird dafür Sorge tragen, dass die im Rahmen des Auditierungsprozesses entwickelten Maßnahmen umgesetzt werden.

Offenheit für die Vielfalt der Sicht- und Lebensweisen ist an einer Universität unerlässlich, um eine Kultur der Wertschätzung zu verankern und die Zufriedenheit der Studierenden wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. In Anbetracht einer immer heterogener werdenden Studierendenschaft und zunehmender Internationalisierung der Wissenschaft ist die Auseinandersetzung mit Diversität in allen Bereichen der Hochschule zentrale Aufgabe und Herausforderung der Hochschulentwicklung. Die Universität Kassel begreift Vielfalt als Ressource, da vielfältige Perspektiven produktiv für Forschung, Lehre, Administration und Technik nutzbar gemacht werden können. Gleichzeitig geht es ihr darum, Chancengerechtigkeit im Sinne allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsätze herzustellen. Jenseits spezifischer Maßnahmen des Nachteilsausgleichs für einzelne Gruppen setzt sie hier auf übergeordnete Verfahrensstandards, die Diskriminierung aufgrund persönlicher und sozialer Merkmale erschweren, wie transparente Einstellungsverfahren, professionelle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen, Führungskräfte trainings und Barrierefreiheit. Beeinträchtigungen des Studien- oder Promotionserfolgs durch individuelle Lebensumstände wie Erwerbstätigkeit, gesundheitliche Beeinträchtigungen, finanzielle Probleme und Kindererziehung will die Universität im Rahmen ihrer Möglichkeiten mit eigenen unterstützenden Maßnahmen entgegenwirken. Als normative Orientierung dient ihr dabei das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft für den Bereich der Gleichstellung entwickelte Kaskadenmodell, das davon ausgeht, dass persönliche und soziale Merkmale einer Gruppe nicht systematisch dazu führen sollten, dass diese Gruppe auf der nächsten wissenschaftlichen Karriere-stufe sichtbar in ihrem Anteil abfällt.

Mit Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ hat sich die Universität Kassel verpflichtet, eine Organisationskultur zu pflegen, die von gegenseitiger Anerkennung und Teilhabe aller Mitglieder der Hochschule geprägt ist, unabhängig von Geschlecht, Ethnie, sozialer Herkunft, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung. Die Wahrnehmung dieser Querschnittsaufgabe in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer ist in den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der Universität verankert, beginnend mit einer Zuständigkeit im Präsidium, über die Einrichtung einer zentralen Gleichstellungskommission bis hin zu dezentralen Verantwortlichkeiten in den Dekanaten.

Mit der Teilnahme am Diversity Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft verfolgt die Universität Kassel das Ziel, ein alle Fächercluster der Universität umfassendes Diversity-Konzept zu entwickeln. Beim Aufbau ihres eigenen Diversity-Managements kann sie in besonderer Weise davon profitieren, dass sie im Bereich Gender und Diversity in Forschung und Lehre über eine Reihe von Fachgebieten (u. a. auf den Feldern Soziologie der Diversität, Sozialisation mit dem Schwerpunkt Migration und interkulturelle Bildung, Behinderung und Inklusion, Sozialrecht der Rehabilitation und Recht der behinderten Menschen, Soziologie sozialer Differenzierung und Soziokultur) verfügt.

Die Universität Kassel strebt an, für ihre Beschäftigten und Studierenden möglichst frei von Barrieren zu werden, die eine Teilhabe und Einbeziehung wegen gesundheitlicher Beeinträchtigungen behindern, und angemessene Vorkehrungen und fördernde Maßnahmen im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention und des Hessischen Aktionsplans sowie der HRK-Entscheidung „Eine Hochschule für alle“ für Studierende und Beschäftigte mit Behinderung bereitzustellen. Zum Zweck der Bündelung von Potenzialen und Erfahrungen stimmt sie sich regelmäßig mit den anderen hessischen Hochschulen im Rahmen des Netzwerks „Inklusive Hochschulen in Hessen“ ab.

Rund 15 Prozent der Studierenden sind von gesundheitlichen in den meisten Fällen nicht sichtbaren Beeinträchtigungen während des Studiums betroffen. Damit sie möglichst gleiche Chancen haben, am Studium teilzunehmen, gewährleistet die Universität Kassel ein nachhaltig gesichertes Beratungsangebot für alle Studienphasen, unterstützt den Zugang zu Assistenz und Hilfsmitteln, beteiligt sich an der barrierefreien Umsetzung von Lehr- und Lernmitteln, fördert eine barrierefreie und inklusive Didaktik und gibt Nachteilsausgleiche bei Prüfungen. Zur notwendigen Barrierefreiheit aller Räume und Anlagen sowie der Internet-, Intranet- und E-Learning-Angebote sind noch weitere erhebliche Bemühungen erforderlich. Die Selbstvertretung Studierender mit Behinderung in der Studierendenschaft und in Selbsthilfeorganisationen wird gefördert und gehört.

Die Universität Kassel will als Arbeitsplatz Beschäftigten mit Behinderung gleiche Chancen geben und dabei nicht nur die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllen. Beschäftigte mit Behinderung sollen auf allen Ebenen und in allen Statusgruppen vertreten sein. Arbeitsplätze werden dazu barrierefrei und behinderungsgerecht gestaltet. Arbeitsbedingungen werden im Sinne eines vorbeugenden und inklusiven Arbeitsschutzes gestaltet, Rehabilitation und Wiedereingliederung bei längerer Krankheit gefördert. Die Universität Kassel strebt eine behinderungs- und gesundheitssensible Personalführung an. Die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten durch die Schwerbehindertenvertretung ist dabei ein wichtiges Instrument.

5. Informationsmanagement

Die im Jahr 2009 vom Senat beschlossenen Leitbild zur Weiterentwicklung des Informationsmanagements dargelegten allgemeinen Ziele

- Serviceorientierung,
- Prozessorientierung,
- Standardisierung und
- Integration

sind weiterhin aktuell und sollen auch für die kommenden Jahre handlungsleitend sein. In den vergangenen Jahren wurden neue Governancestrukturen des Informationsmanagements etabliert, die einen CIO, ein CIO-Gremium, eine Kommission für Informationsmanagement sowie ein Nutzergremium aus den inzwischen flächendeckend benannten IT-Beauftragten der Fachbereiche umfassen. 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.

Unter Serviceorientierung (im Gegensatz zu einer Technikorientierung) versteht die Universität Kassel, dass alle Applikationen von den Nutzerinnen und Nutzern her gedacht werden und dass ein entsprechender Service im Sinne von Service Level Agreements der anbietenden Einrichtung gewährleistet werden muss. Unter Prozessorientierung (im Gegensatz zu einer Produktorientierung) ist zu verstehen, dass alle Applikationen vom Prozess her gedacht werden und sie in ihrem Zusammenwirken für die Nutzerinnen und Nutzer schnittstellenfrei sind. Unter Standardisierung (im Gegensatz zu Einzelfalllösungen) ist zum einen zu verstehen, dass Applikationen nicht gesondert programmiert werden, sondern Standardlösungen genutzt werden, die am Markt verfügbar sind. Zum anderen ist unter Standardisierung zu verstehen, dass in der gesamten Universität einheitliche Lösungen gewählt werden, um den Aufwand für Konfiguration und Pflege zu minimieren und den Kompetenzaufbau zu optimieren. Unter Integration versteht die Universität Kassel technisch die Zusammenführung von Applikationen unter einer übergeordneten Funktionsschicht und organisatorisch die stärkere horizontale Koordination.

Das Informationsmanagement der Universität hat Forschung und Lehre zu unterstützen.

Die Weiterentwicklung des Informationsmanagements an der Universität Kassel wird sich in der nächsten Entwicklungsperiode auf die folgenden Handlungsfelder konzentrieren:

- Die Universität beabsichtigt, ihre Serviceleistungen für die IT-Nutzung kontinuierlich weiter zu verbessern.
- Stärker als in der Vergangenheit wird das Themenfeld Sicherheit und Datenschutz in den Mittelpunkt des Informationsmanagements rücken. Sicherheitszertifizierung, Continuity Assurance, der Aufbau eines Ersatz-Rechenzentrums, sichere Kommunikation und der Aufbau von Möglichkeiten zum E-Recruiting sind zentrale Vorhaben.
- Das Projekt zum Aufbau eines umfassenden Identitätsmanagements, das eine wesentliche Grundlage für viele IT-Anwendungen darstellt, wird fortgeführt. Beabsichtigt ist, die Funktionalitäten der von allen Mitgliedern der Universität genutzten Multifunktionskarte auf Basis eines kohärenten Rollen- und Rechtekonzepts zu erweitern.
- Das laufende Organisationsentwicklungsprojekt zum Aufbau eines integrierten Campusmanagementsystems (eCampus, Business Intelligence) wird in die nächste Entwicklungsperiode hineinreichen. Nach dem derzeitigen Projektplan ist der endgültige Abschluss für das Jahr 2018 avisiert.
- Das in den letzten fünf Jahren mit einem Schwerpunkt auf der Dateiablage/Archivierung begonnene Projekt der Einführung eines hochschulweiten Dokumentenmanagements wird um den Bereich der Forschungsprimärdatenspeicherung erweitert.
- Komplementär zum Element der Forschungsprimärdatenspeicherung wird ein neues Projekt Forschungsunterstützung aufgelegt, das informationstechnische Fragen des Forschungsdatenmanagements und der Drittmittelverwaltung umfasst.
- Im Rahmen des Handlungsfelds technische Infrastruktur nimmt sich die Universität in Abstimmung mit dem landesweiten Entwicklungsplanungsprozess vor, Verbesserungen beim Hochleistungsrechnen, beim Hochgeschwindigkeitsdatennetz, bei Speicherinfrastruktur und Cloud-Diensten zu erreichen. Barrierefreiheit und Energieeffizienz (Green-IT) sind zentrale Elemente dieser Infrastrukturvorhaben.

- Wichtige Herausforderungen bei der Medienversorgung werden insbesondere auf den Feldern Digitalisierung und Fortentwicklung der Bibliotheks-Cloud entstehen. Diese Herausforderungen wird die Universität mit einem von der Universitätsbibliothek verantworteten Entwicklungskonzept aufgreifen.
- Im Bereich der E-Learning-Entwicklung wird das Servicecenter Lehre der Universität die Vorhaben kompetenzorientierte E-Assessments, mobiles Lernen und Lebenslanges Lernen in den Mittelpunkt stellen.

o

Ressourcen

1.

Bauliche Entwicklung

Eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Universität Kassel in Lehre und Forschung ist ihre bedarfsgerechte räumlich-bauliche Ausstattung. Erfolge im Wettbewerb der Universitäten und Forschungseinrichtungen werden auch künftig davon abhängen, inwieweit es gelingt, sich für Studierende wie auch für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bundesweit und international als attraktive Adresse mit räumlich und apparativ hervorragenden Arbeitsbedingungen zu positionieren.

Nicht zuletzt die stetig gestiegenen Studierendenzahlen der vergangenen Jahre belegen die Qualität der nordhessischen Universität und sind als Erfolg der Strategie zu werten, mit hochwertigen Studienbedingungen ambitionierte junge Menschen an die Region zu binden. Ähnliches gilt für die kontinuierliche Verbesserung der Forschungsposition, die mit steigender Drittmittelinwerbung nicht nur neue Arbeitsplätze generiert, sondern auch die Bedingungen für regionale Innovationen verbessert. Nun kommt es darauf an, 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.

Zur Realisierung dieser Zielplanung wurde bereits im Jahr 2005 ein Baustrukturkonzept für die Universität Kassel aufgestellt, das einen zeitlichen Horizont bis zum Jahr 2025 umfasst. Eine Fortschreibung der baulichen Bedarfsplanung der Universität wird bis zum Jahr 2017 erfolgen. Das Baustrukturkonzept bildet die Grundlage für den Ausbau der Universität, 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.

Folgende Maßnahmen konnten bis 2013 erfolgreich abgeschlossen werden:

- 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).

In der Durchführung und Planung befinden sich derzeit folgende Maßnahmen:

- 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 Studentenwohnheim (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung Zentrale Universitätsbibliothek (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung Produktionshalle (Campus Holländischer Platz),
- Altlastensanierung und Trockenlegung K 10/K33 (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Studentisches Selbstlernzentrum (Campus Holländischer Platz),
- Sanierung Bestand und Neubau Murhardsche Bibliothek (Standort Brüder-Grimm-Platz),
- Infrastruktur und Freianlagen (Standort Holländischer Platz).

Die Zielplanung beinhaltet eine Fertigstellung aller Baumaßnahmen des Baustrukturkonzepts bis zum Jahr 2015. Dieses Ziel kann nicht erreicht werden, da die Kostenentwicklungen der einzelnen Baumaßnahmen das zur Verfügung stehende HEUREKA-Budget um ein Vielfaches übersteigen und die Planungs- und Ausführungszeiträume erheblich länger dauern als ursprünglich vorgesehen. Das für die Universität Kassel zur Verfügung stehende Gesamtbudget ist bereits in Gänze verplant. Vor diesem Hintergrund wurden in den vergangenen Jahren bereits mehrfach Anpassungen und Prioritätensetzungen von Einzelbaumaßnahmen aus dem Baustrukturkonzept vorgenommen.

Seitens der die neue Landesregierung tragenden Parteien wurde für den Hochschulbau im Koalitionsvertrag von 2014 die Bereitstellung zusätzlicher Mittel bis zum Jahr 2025 vereinbart und gleichzeitig eine Verlängerung des Hochschulpakts 2020 in Aussicht gestellt. Hiermit werden die Voraussetzungen zur Fortschreibung des Baustrukturkonzepts geschaffen. Die mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst für die Universität Kassel vereinbarten Ziele der baulichen Entwicklung bleiben hierbei unverändert.

Gemäß der zugrunde liegenden Zielplanung befinden sich folgende Projekte in Vorbereitung:

- Neubauvorhaben Mathematik und Naturwissenschaften (Campus Holländischer Platz),
- Umbau und Sanierung IT-Servicezentrum (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Werkstattgebäude (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung Kopfbauten (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung K 10/K 33 (Campus Holländischer Platz),
- Neubau Drittmittelhaus (im Umfeld des Campus Holländischer Platz)
- Neubau Parkhaus (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Sanierung K 19 (Campus Holländischer Platz),
- Umnutzung und Neubau Kunsthochschule (Standort Menzelstraße),
- Standortaufgabe Heinrich-Plett-Straße.

Neue Maßnahmen im fortgeschriebenen Baustrukturkonzept sind:

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

Neben der Fertigstellung der geplanten und in Vorbereitung befindlichen Bauvorhaben liegt ein weiterer Schwerpunkt der baulichen Entwicklung in der qualitativen Verbesserung der 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. Hierbei soll die ökologische Nachhaltigkeit bei der Gebäudeerrichtung und -sanierung sowie beim Gebäudebetrieb als übergeordnetes Ziel maßgeblich sein.

Unter dem Gesichtspunkt der Lebenszykluskosten besteht 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 Attraktivitätssteigerung der Gebäude, ihrer Infrastruktur und ihrer Ausstattung für Lehre und Forschung wird hohe Priorität beigemessen, um im Wettbewerb der Hochschulen und Universitäten weiterhin erfolgreich zu sein.

2. Finanzplanung

Die Ziele dieses Entwicklungsplans können nur dann umfassend realisiert werden, wenn eine angemessene finanzielle Ausstattung der Universität Kassel gewährleistet wird. Die außerordentlich positive Leistungsbilanz der Universität Kassel für die vergangenen Jahre sowie die anspruchsvollen Zielsetzungen für die kommende Entwicklungsperiode erfordern und rechtfertigen eine Verbesserung der ressourciellen Ausstattung für die nordhessische Universität. Der hessische Hochschulpakt für die Jahre 2016 bis 2020 sowie die darauf basierende Zielvereinbarung der Universität müssen hierfür die Voraussetzungen schaffen und für eine reale Steigerung ihres Budgets sorgen.

Eine wichtige Bedingung für die reale Steigerung des Budgets mit vollem Ausgleich der Tarifsteigerungen ist, dass für die hessischen Hochschulen die jährlich zur Verfügung stehenden Mittel insgesamt erhöht werden. Zudem sollten insbesondere folgende Merkmale die Leistungsorientierte Mittelzuweisung (LOMZ) prägen:

- Verlässlichkeit in der Grundfinanzierung der Hochschulen,
- Leistungsorientierung durch fairen Wettbewerb in der Wissenschaft,
- Bewältigung der hohen Studiennachfrage unter Beibehaltung einer hohen Qualität der Lehre und mit dem Ziel der Erhöhung des Studienerfolgs.

Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Grundfinanzierung der hessischen Hochschulen ausreichend Raum für auskömmliche Bauunterhaltsmittel bieten muss. Unter diesen allgemeinen Maßgaben erwartet die Universität Kassel, dass ihr derzeitiger Anteil am Grundbudget der LOMZ für die Universitäten mindestens gehalten und ihr Anteil am Erfolgsbudget gesteigert wird.

Der bundesweit zu verzeichnende Trend deutlich steigender Studierendenzahlen und damit einer erheblichen Ausweitung der Anforderungen an die Gewährleistung angemessener Lehr- und Studienbedingungen hat zu einer massiven Ausweitung temporär finanzierter Programme an den Hochschulen geführt. Eine wichtige Rolle hierbei hat das mittlerweile gelockerte Kooperationsverbot zwischen Bund und Ländern gespielt, das eine Beteiligung des Bundes an der Grundfinanzierung der Hochschulen untersagte. Programme wie Hochschulpakt 2020 und Qualitätspakt Lehre haben es den Hochschulen und so auch

der Universität Kassel ermöglicht, ihre Lehrkapazitäten auszuweiten, Studienbedingungen zu verbessern und wertvolle Innovationen auf den Weg zu bringen. Gleichzeitig ist aber auch deutlich geworden, dass diese Mittel dem realen Bedarf aus doppeltem Grund nicht gerecht werden:

- Zum einen sind sie ausschließlich für Lehrzwecke einzusetzen und berücksichtigen nicht, dass universitäre Lehre forschungsbasiert sein muss, und dass deshalb eine Ausweitung von Lehrkapazität ohne Forschungsauftrag letztlich Qualitätseinbußen zur Folge haben muss.
- Zum anderen behindert die stets nur temporäre Bewilligung der Programmmittel die Beschäftigung von dringend erforderlichem hochqualifiziertem Lehr- und Verwaltungspersonal auf Dauer und zwingt zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen, die nicht selten einen unproduktiven Austausch von hochqualifizierten Personen zur Folge haben.

Der heute absehbare und diesem Entwicklungsplan zugrunde liegende hohe Bedarf an erweiterter Lehrkapazität auf dem gegenwärtigen Niveau macht zumindest eine längerfristige Verlässlichkeit der HSP-2020-Mittel dringend erforderlich. Gleiches gilt für die ausschließlich seitens des Landes stets nur temporär bereitgestellten Qualitätsmittel für Lehre und Studium, die zudem entsprechend den realen Studierendenzahlen zu erhöhen sind.

Das hessische Programm zur landesseitigen Forschungsförderung LOEWE hat sich weitestgehend bewährt und sollte entsprechend den Vorschlägen des Wissenschaftsrats fortgeführt werden. Die Universität Kassel hat sich mit mittlerweile fünf eigenen LOEWE-Schwerpunkten sowie einer Reihe von Beteiligungen an weiteren LOEWE-Projekten erfolgreich in diesem Programm positioniert und wird sich zur Unterstützung ihrer Profilbildung in der Forschung weiterhin daran beteiligen.

Im Hinblick auf die dringend erforderliche bauliche Entwicklung der Universität ist nicht nur eine angemessen breit ausgestattete Fortschreibung des Landesbauprogramms HEUREKA, sondern auch eine Berücksichtigung der oben beschriebenen Bauprojekte erforderlich.

Für die universitätsinterne Ressourcensteuerung wird die Realisierung der Ziele dieses Entwicklungsplans maßgeblich sein. Profilbildung und Schwerpunktorientierung werden dabei Prioritätensetzungen erforderlich machen. Die interne Ressourcensteuerung der Universität wird ferner an belastungs- und erfolgsbezogenen Kriterien, an den Erfordernissen von Transparenz sowie an klaren Zeitplänen orientiert sein und zudem ihre Innovationsfähigkeit sowie insbesondere die Schwerpunktbildung in der Forschung fördern. Wichtige Instrumente hierbei sind:

Die Strukturplanung für die Fachbereiche sowie die zentralen Einrichtungen, in der orientiert an diesem Entwicklungsplan die Zielsetzungen für die konkreten Aufgabenbereiche beschrieben und insbesondere die Strukturierung der Personalmittel gemeinsam mit dem Präsidium festgelegt werden. Sie bietet eine wesentliche konzeptionelle Grundlage der Ressourcenallokation für Wissenschaft und Kunst, Lehre und Forschung. Eine breite Beteiligung der verschiedenen Institutionen sowie Personengruppen innerhalb der Fachbereiche und zentralen Einrichtungen bei der Vorbereitung der Strukturpläne ist zu gewährleisten. Die Verteilung der laufenden Mittel für Lehre und Forschung vornehmlich an die Fachbereiche (Schlüsselverteilung) wird weiterhin Gesichtspunkte der Grundausstattung von Personalstellen, der studentischen Nachfrage sowie Erfolgskriterien wie z.B. Drittmittelinwerbung berücksichtigen. Die Zentrale Forschungsförderung insbesondere zur Unterstützung der Vorbereitung von anspruchsvollen Drittmittelvorfällen sowie zur Gewährleistung einer institutionellen Grundfinanzierung für Wissenschaftliche Zentren.

Die Strukturplanung wird sich an einer Zahl von maximal 290 dauerhaft besetzten Professuren der Universität orientieren, wobei die Möglichkeit zur Einrichtung von Juniorprofessuren sowie von befristeten Professuren etwa im Rahmen von HSP 2020 hiervon unberührt bleibt.





www.uni-kassel.de