

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

Entwicklungsplan
2010–2014



Entwicklungsplan 2010–2014

Beschlossen vom Präsidium
der Universität Kassel
am 16. Juni 2010



INHALT

1. Allgemeine Grundsätze und Ziele	7
2. Lehre und Studium	13
3. Forschung	35
4. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	47
5. Wissenstransfer	55
6. Gleichstellung	63
7. Organisationsentwicklung	69
8. Qualitätsmanagement	73
9. Bauliche Entwicklung	83
10. Personalstruktur	87
11. Finanzplanung	93



ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE UND ZIELE

Das Entwicklungspotenzial der Universität Kassel liegt vor allem in der Spezifik ihres Fächerspektrums. Keine andere deutsche Universität verfügt über ein gleichartiges Profil von Disziplinen. Dieses Fächersystem bildet die Grundlage für die erfolgreiche Strategie, disziplinäre Basierung in Wissenschaft und Kunst, in Forschung und Entwicklung, Lehre und Nachwuchsförderung mit fachübergreifenden Kooperationen zu verbinden. So entstehen attraktive Forschungsschwerpunkte, besondere Studienangebote sowie ein breit angelegter Transfer von Wissen.

Wachsende Komplexität gesellschaftlicher Strukturen, Globalisierung, Klimawandel und Umweltschutz, technologischer Wettbewerb und demografische Entwicklung erzeugen hohe Anforderungen an Bildung, Forschung und Entwicklung. Die Universität Kassel ist bereit, ihre Kompetenzen und Leistungen in Wissenschaft und Kunst auf diese Herausforderungen verantwortlich zu richten und

hier zu Problemlösungen beizutragen. Gleichzeitig sieht sie sich insbesondere in der Grundlagenforschung wie auch in der Kunst der Offenheit für die Weiterentwicklung ihrer Fächer verpflichtet.

*„Von der Grundlagenforschung
bis zur Anwendung“ ist das
Prinzip der Universität.*

Das diesem Anspruch zugrunde liegende Prinzip „Von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung“ ist weit zu verstehen: Es erstreckt sich nicht nur auf Forschung und Entwicklung, es bietet auch den Studierenden wie dem wissenschaftlichen Nachwuchs die Möglichkeit, sich Fächer unter verschiedenen Perspektiven neigungs- und interessensspezifisch zu erschließen. Wissenschaftliche Neugier und Pioniergeist sind dabei ebenso gefragt wie Praxisbezug und Berufsqualifizierung.

Die Entwicklung von Wissenschaft und Kunst lebt in weit angelegten überregionalen und internationalen Bezügen und Netzwerken. Von herausragender Bedeutung ist für die Universität Kassel gleichermaßen die Funktion als Entwicklungsfaktor ihrer Region. Hier besteht ein Gründungsauftrag der nach wie vor jungen Universität fort, der ihre Aktivitäten auch zu Beginn des fünften Jahrzehnts seit ihrer Gründung prägen wird.

Das gewachsene Profil der Universität Kassel basiert auf dem Erfolg dieses Grundkonzepts, das in den nächsten Jahren konsequent weiterentwickelt werden soll.

Dabei werden folgende allgemeine Themen und Ziele im Vordergrund stehen:

- Optimierung der Lehre zur Konsolidierung des Bologna-Prozesses,
- begrenzte Ausweitung der Lehrkapazitäten im Kontext der demografischen Entwicklung sowie der doppelten Abiturjahrgänge entsprechend einer angemessenen Verbesserung der ressourciellen Ausstattung,
- strukturierte Weiterentwicklung der Forschungsschwerpunkte unter Berücksichtigung zukunftsorientierter Fragestellungen sowie der dynamischen Entwicklung von Förderbedingungen,
- systematische Ausweitung einer differenziert strukturierten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowohl als dritte Studien- wie auch als erste Forschungsphase,
- Entwicklung eines Gesamtkonzepts für den Wissenstransfer zur stärkeren Integration in die Entwicklung von Forschung und Lehre,
- Fortführung und Ausbau der konsensorientierten sowie auf Transparenz und Diskurs basierenden Kommunikationskultur,
- weitere Konsolidierung des Hochschulrats in seinen Beratungs- und Unterstützungsfunktionen für die Universität,

- Fortsetzung der Internationalisierung insbesondere durch attraktive international ausgerichtete Master-Studiengänge und Promotionsangebote, internationale Qualifizierung Studierender, mehr internationales Lehrpersonal sowie Ausweitung der internationalen Forschungsk Kooperationen,
- kontinuierliche Verbesserung der Bedingungen für eine familiengerechte Hochschule,
- Ausbau der überdurchschnittlich guten Position bei der Gleichstellung,
- nutzergerechte und zeitnahe Realisierung der geplanten Neubauten, insbesondere der Verlagerung der Naturwissenschaften an den Holländischen Platz,
- vorrangig an den Erfordernissen der Wissenschaft in Forschung und Lehre orientierte Verbesserung des Informationsmanagements,
- systematische Entwicklung der Personalstruktur entsprechend der gewachsenen Autonomie der Universität,
- differenzierte Weiterentwicklung des alle Bereiche der Universität umfassenden Qualitätssicherungssystems.

Wissenschaft und Kunst an der Universität Kassel auf hohem Niveau konsequent zu profilieren, erfordert adäquate ressourcielle Rahmenbedingungen. Neue Ziele sind nur zu erreichen, wenn die personelle, sächliche und räumliche Ausstattung der Universität entsprechend dimensioniert ist. Seitens des Landes

wird darauf zu achten sein, dass der neue Programmhaushalt die wachsenden Anforderungen an Lehre, Forschung und künstlerische Entwicklung berücksichtigt. Nur wenn die Haushaltsmittel steigen, sind auch höhere Anforderungen an die Hochschule zu erfüllen. Die Universität selbst wird das Ihre tun, damit gleichzeitig die von dritter Seite eingeworbenen Mittel insbesondere zur Stärkung ihres Forschungspotenzials weiter zunehmen. Allerdings darf nicht ohne weiteres erwartet werden, dass – wie in der vergangenen Periode der Entwicklungsplanung – die Steigerung der Drittmittel bedeutend höher ausfällt als die der vom Land zur Verfügung gestellten Mittel im Grund-, Erfolgs- und Innovationsbudget. Auf dieser Basis ist die Universität Kassel weiterhin zu klaren Zielabsprachen mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst bereit. Sie hat die mit der Zielvereinbarung von 2006 für 2010 gesteckten Ziele in nahezu allen Bereichen bereits im Jahr 2009 realisiert, in manchen Fällen sogar deutlich übertroffen. Nicht zuletzt dieser Erfolg rechtfertigt die zügige Realisierung der vereinbarten Bauvorhaben und der damit verbundenen Ausstattungsverbesserungen in den nächsten Jahren. Auch hier ist Verlässlichkeit der Investitionsbereitschaft des Landes unabdingbare Voraussetzung für weitere Fortschritte der nordhessischen Universität.



LEHRE UND STUDIUM

Die Umstellung auf das Studiengangssystem des Bologna-Prozesses mit den Abschlüssen Bachelor und Master ist an der Universität Kassel nahezu abgeschlossen. Dabei wurde ein Konzept realisiert, das sowohl eher disziplinär orientierte als auch fachübergreifend kombinierte und interdisziplinär angelegte Studiengänge umfasst. Studienangebote etwa in den Fächern Physik, Biologie, Elektrotechnik, Maschinenbau, Bauingenieurwesen, Soziologie, Germanistik sowie neu Psychologie sind Beispiele für das erstgenannte Modell, Wirtschaftsrecht, Soziale Arbeit, Umweltingenieurwesen, Nanostrukturwissenschaften, Mechatronik für das zweite. Erste Weiterbildungs-Master wurden eingeführt. Die Lehramtsstudiengänge wurden modularisiert, schließen aber nach wie vor mit dem Staatsexamen ab; ihre Überführung in das gestufte Modell wird im Augenblick nicht prioritär verfolgt. In ihrer bisherigen Struktur erhalten bleiben sollen die künstlerischen Studiengänge Bildende Kunst und Visuelle Kommunikation. Die

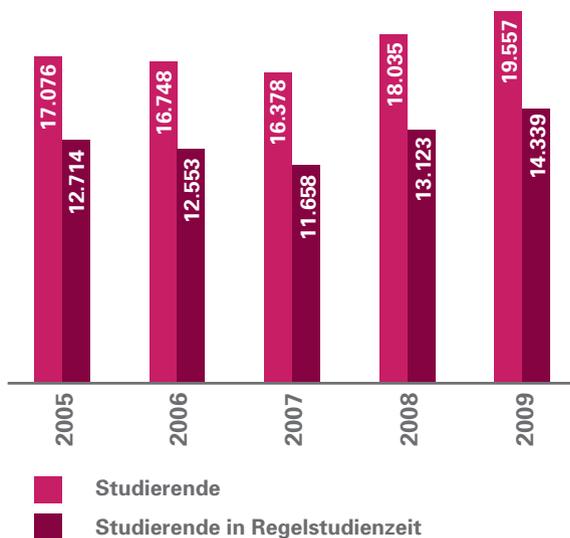
Frage der künftigen Struktur des Diplom-Studiengangs Produkt-Design wird mit Blick auf die bundesweite Entwicklung vergleichbarer Studiengänge noch mit dem HMWK zu klären sein.

Im Bereich der Master-Studiengänge hat die Universität Kassel ein hoch differenziertes und auch international attraktives Angebot entwickelt, das z. T. auch in Kooperation mit anderen Hochschulen breite Spezialisierungsmöglichkeiten bietet. Vor allem im Zusammenhang mit Forschungsschwerpunkten soll dieses Angebot weiterentwickelt werden, um sowohl für anspruchsvolle Berufsfelder außerhalb der Wissenschaft wie auch für den künftigen wissenschaftlichen Nachwuchs attraktive Studienmöglichkeiten zu bieten. Neu soll zum Wintersemester 2010/11 ein disziplinär ausgerichteter Studiengang Psychologie mit den Abschlüssen Bachelor und Master eingeführt werden. Weitere neue Bachelor-Studiengänge sind vorerst nicht geplant. Vielmehr soll das Schwergewicht neben der Entwicklung einzelner neuer Master-Studiengänge vor allem auf einer Konsolidierung und der Verbesserung der bestehenden Studienangebote im Detail liegen. Die seit langem bewährte Kombination von wissenschaftlichem Studium und Praxisbezug soll auch künftig im Rahmen der besonderen Anforderungen des Bologna-Prozesses u. a. mit der gezielten Einbeziehung von Schlüsselkom-

petenzen fortgesetzt werden. Der zunehmenden Diversität bildungsbiografischer Lebensläufe soll – soweit dies die Kapazitäten zulassen – durch berufsbegleitende Studiengänge Rechnung getragen werden.

Studierende und Studierende in Regelstudienzeit 2005 – 2009

(jeweils WS : 05/06 – 09/10)



Qualität und Attraktivität des Kasseler Studienangebots sind hoch. Rankingergebnisse und Preise für Exzellenz in der Lehre belegen dies ebenso wie Befragungen von Studierenden und Absolventen. Die studentische Nachfrage weist im Jahr 2009 mit 19.557 Studierenden an der Universität Kassel den bislang höchsten Wert überhaupt auf und er-

reicht in nahezu allen Studiengängen die Kapazitätsgrenze – in vielen Bereichen ist sie sogar überschritten. Auch bei den Studienanfängerzahlen waren in den vergangenen Jahren immer neue Höchstwerte zu verzeichnen. Im Interesse geordneter Studienbedingungen sind daher kapazitätsbedingt in breitem Umfang Zulassungsbeschränkungen erforderlich. Fachspezifische Eingangsbedingungen erleichtern in einigen Studiengängen sowohl für die Studierenden wie auch für die Lehrenden den Studienbetrieb. Zugleich sieht sich die Universität Kassel in der Verantwortung, dem gesellschaftlich wie aus dem politischen Raum formulierten Anspruch an das Hochschulsystem Rechnung zu tragen, die Bildungschancen der Angehörigen der gegenwärtigen Generation von Studieninteressierten in möglichst weitem Umfang zu gewährleisten. In diesem Spannungsfeld ist eine angemessene ressourcielle Ausstattung von besonderer Bedeutung.

Bologna-Prozess: Optimierung der Reform

Im Kontext der Veränderungen für die Studiengangsstrukturen hat der Bologna-Prozess eine Wirkung erzielt, die auf jeden Fall zu begrüßen ist: Er hat breite Aufmerksamkeit auf Lehre und Studium an den Hochschulen gelenkt, Problembewusstsein geschärft, Engagement

geweckt und Innovationen angeregt. Die Orientierung an einem strukturierten und mit besseren Erfolgsaussichten verbundenen Studium sind ebenso wichtige Ziele wie die Orientierung an kompetenzorientierter Lehre, an Praxis- und Forschungsnähe der Studiengänge sowie an internationaler Mobilität. Besonders die Initiative der Hochschulrektorenkonferenz „Für eine Reform der Lehre an den Hochschulen“ aus dem Jahr 2008, die in jüngerer Zeit vermehrt ausgelobten lehrbezogenen Preise und Wettbewerbe sowie nicht zuletzt die studentischen Proteste des Jahres 2009 sind markante Merkmale von gewachsenem Problembewusstsein. Diese neue Aufmerksamkeit für Lehre und Studium unterstützt das zentrale Anliegen der Universität Kassel, ihre beiden Hauptaufgaben, Lehre und Forschung, gleichwertig zu sehen und dabei die Anforderungen an Lehre und Studium unter immer wieder veränderten Rahmenbedingungen neu zu überprüfen. Der hierzu entwickelte „Handlungsrahmen für Gute Lehre“ bietet ein differenziert angelegtes Konzept für konkrete Maßnahmen, das in einem kontinuierlichen Beratungs- und Umsetzungsprozess zwischen Fachbereichen, Präsidium und zentralen Einrichtungen zu realisieren sein wird. Steuernde Funktion haben dabei vornehmlich die Konferenz der Studiendekane sowie die Senatskommission Studium und Lehre.

Die Orientierung an einem strukturierten und mit besseren Erfolgsaussichten verbundenen Studium sind ebenso wichtige Ziele wie die Orientierung an kompetenzorientierter Lehre, an Praxis- und Forschungsnähe der Studiengänge sowie an internationaler Mobilität.

Von zentraler Bedeutung für ein erfolgreiches Studium sind die Motivation und die Bereitschaft der Studierenden, Verantwortung für den eigenen Lern- und Arbeitsprozess zu übernehmen. Hierzu gehört die Orientierung über Studienanforderungen, Studienorganisation, ein geeignetes Zeitmanagement; auch die Bildung sozialer Netzwerke einschließlich der Mitwirkung in den Gremien der Universität sowie in der studentischen Selbstverwaltung ist in diesem Kontext relevant. Aufgabe der Universität ist es, das selbstständige Studium durch studierendenzentrierte Lehre zu fördern. Diese beschränkt sich nicht auf reine Wissensvermittlung, sondern bezieht die aktive Verarbeitung des Wissens durch die Studierenden selbst sowie Berufsorientierung mit ein. Wichtig ist dabei, Orientierungshilfen, Aufgabenstellungen, Lehrumgebungen, Dialog und Feedback sowie passende Prüfungsordnung in die Lehrkonzepte mit einzubeziehen. Dabei sind folgende vier Bereiche von besonderer Bedeutung:

- Kompensation von Ungleichheiten in den Bildungsvoraussetzungen ohne Senkung der fachlichen Standards und ohne Attraktivitätsverlust für herausragende Studierende,
- 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,

- Stärkung von Engagement und Kreativität in der Lehre durch Anerkennung, Belohnung und Unterstützung,
- Qualitätssicherung im Sinne eines Regelkreises von Zielsetzung, Realisierung, Evaluation und Innovation.

Breit gefächerte Unterstützung bieten insofern nicht nur das Service-Center Lehre (SCL), sondern auch die Zentrale Lehrförderung (ZLF) mit ihren Programmen für innovative Lehrkonzepte, für Heterogenitätsprojekte sowie für E-Learning.

Das mit dem Bologna-Prozess verbundene Ziel der Beschäftigungsfähigkeit am Ende des Studiums erfordert insbesondere für die geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächer Innovationen für Informations- und Qualifizierungsangebote – etwa bei der Anbahnung und Förderung individueller berufsqualifizierender Interessenschwerpunkte.

Auch die Gestaltung der Studiengangsstrukturen muss kontinuierlich überprüft werden. Sicherlich ist allgemein und gerade auch an der Universität Kassel die Entwicklung des gestuften Studiengangsmodells unumkehrbar.

D. h. aber auch, dass die mit der Einführung des neuen Modells geschaffenen konkreten Studiengangsmerkmale aus eigener Initiative an vielen Stellen noch verbessert werden können und sollen:

- Größe und fachliche Abstimmung der Module,
- Anzahl und Arten der Lehrveranstaltungen und der Prüfungsleistungen,
- Wahlmöglichkeiten der Studierenden sowie Schwerpunktsetzungen der Lehrenden,
- Credit-Vergabe und Umfang des selbstständigen Studierens,
- Zeitfenster zur Planung und Durchführung eines Auslandsaufenthalts,
- Regelungen für einen Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium

sind Beispiele.

Aber auch die Kompetenzorientierung von Lehre und Studium einschließlich der Berücksichtigung von Kompetenzrahmen sind noch nicht durchgängig in der Praxis realisiert – allerdings haben mehrere Fachbereiche gerade die Einführung von Bachelor-Studiengängen genutzt, neue Angebote zur Orientierung auf das jeweilige Berufsfeld zu entwickeln oder auszubauen und dabei Kooperationen mit dem Career-Service und weiteren Partnern zu etablieren. Auch die Vereinbarkeit von Profilbildung bei der Studiengangsgestaltung mit dem Wunsch nach erhöhter Mobilität der Studierenden ist noch zu verbessern. Nicht zu übersehen ist, dass die neuen Studiengangsstrukturen einen erhöhten Service-Bedarf erzeugen: Die fachliche, zeitliche und

räumliche Organisation des Lehrangebots, DV-gestützte Informationsangebote, Prüfungsadministration der differenzierten Modulprüfungen sind Beispiele dafür. Hier müssen Instrumente ansetzen, deren Erfolg zugleich an der Zunahme von Studienerfolg und von Studierendenzufriedenheit zu messen sein wird.

Der primäre Ort zur Entwicklung von Strategien für Studium und Lehre sind die Fachbereiche, wobei vor allem den Studiendekaninnen und Studiendekanen Verantwortung zukommt. Zentrale Gremien und Einrichtungen der Universität wie Studiendekankonferenz und Senat, die Abteilung Lehre und Studium sowie das Servicecenter Lehre und der Career-Service können dabei wertvolle Hilfestellungen geben. Auch in der Zukunft wird das Präsidium etwa bei der konzeptorientierten Vergabe von QSL-Mitteln sowie beim Einsatz der Mittel aus dem Hochschul-pakt 2020 darauf zu achten haben, dass Verbesserungsinitiativen für Lehre und Studium in den einzelnen Studiengängen nicht an Ressourcenfragen scheitern.

Die Universität wird darauf achten, dass Verbesserungsinitiativen für Lehre und Studium nicht an Ressourcenfragen scheitern.

Demografischer Wandel und Hochschulpakt 2020

In den kommenden Jahren werden die deutschen Hochschulen vor allem im Hinblick auf das steigende Studieninteresse vor bedeutenden Herausforderungen stehen. Sowohl die demografische Entwicklung als auch die breiteren Abiturjahrgänge in Folge der Einführung des achtjährigen Gymnasiums (in Hessen in den Jahren 2013 und 2014, in den angrenzenden Ländern Niedersachsen und NRW bereits früher) werden für einige Jahre die studentische Nachfrage drastisch anwachsen lassen. Danach ist ab etwa dem Jahr 2015 von einer Nachfrage auf dem Niveau des Jahres 2005 mit in der Folge sinkender Tendenz zu rechnen. Die Universität Kassel wird sich diesen Anforderungen nicht zuletzt wegen ihres strukturpolitischen Auftrags für die Region einerseits und ihrer internationalen Orientierung andererseits stellen: Studierwillige junge Menschen hier zu halten und solche aus anderen Regionen und aus dem Ausland anzuziehen, wird für die Entwicklung von Nordhessen von hoher Bedeutung sein. Allerdings ist im Interesse eines geordneten und qualitativ hochwertigen Studienbetriebs auf die Gewährleistung angemessener Studienbedingungen und entsprechender Ressourcen zu achten. Die Universität Kassel kann ihren Bildungsauftrag nur im Rahmen der vom Staat zur Verfügung gestell-

ten Mittel erfüllen.

Die bisherige Entwicklung zeigt, dass die Universität Kassel ihre Verpflichtungen aus dem Hochschulpakt 2020 für die Jahre 2007 bis 2010 mehr als erfüllt hat.

Studienanfängerinnen und -anfänger i.S. von Hochschulpakt 2020

Ist/Soll-Vergleich 2007 – 2010 ¹

	Basisjahr 2005	2007	2008	2009	2010
<i>Ist</i>	3.171 ²	2.931	3.724	3.896	
<i>Soll zusätzlich zu 2005</i>		116	218	240	240
<i>Soll insgesamt</i>		3.287	3.389	3.411	3.411
<i>△ Ist - Soll</i>		-356	+335	+485	

1) jeweils Anfang des SS und WS des Jahres,
also SS 09 + WS 09/10 ist 2009

2) hessische Regelung Ø 2004 – 2006

Die absehbaren Bedingungen des Hochschulpakts 2020 für die Jahre 2011 bis 2015 lassen zwar einen Ressourcenzuwachs für zusätzliche Studienanfängerinnen und -anfänger erwarten; dieser Zuwachs wird jedoch nicht die tatsächlichen Kosten für einen vollen Ausbau neuer Studienplätze umfassen. Es wird folglich durch hochschulinterne Planung sicherzustellen sein, dass mit den zusätzlichen Mitteln nur so viele Studienplätze neu geschaffen werden, wie unter Inanspruchnahme der vorhandenen Grundausstattung für ein an universitären Standards orientiertes Studium möglich ist. Auch wenn davon auszugehen ist, dass die zusätzlichen Mittel sich in erster Linie auf die Lehre richten, müssen die

hieraus resultierendenn Beanspruchungen von Ressourcen der Universität in einem mit ihrem Forschungsauftrag noch vereinbaren Rahmen gehalten werden.

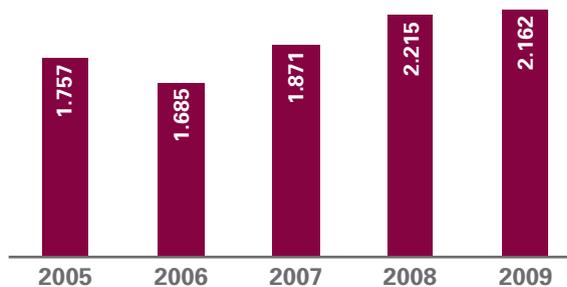
Überregionale und internationale Wettbewerbsbedingungen erfordern eine höhere Grundausstattung.

Sowohl nach ihrem räumlichen Ausbaukonzept als auch nach der bisher im Rahmen der LOMZ absehbaren Mittelzuweisung wird die Universität Kassel auch weiterhin in der Lage sein, für 12.000 Studierende in der Regelstudienzeit einen anspruchsvollen und geordneten Studienbetrieb in der quantitativen Dimensionierung ihrer Fächergruppen und Fächer anzubieten. Allerdings ist zu betonen, dass überregionale und internationale Wettbewerbsbedingungen eine höhere Grundausstattung erforderlich machen. Die Konferenz der Hessischen Universitätspräsidenten hat daher zu Recht für die laufende Legislaturperiode eine schrittweise Erhöhung der Clusterpreise für die einzelnen Fächergruppen um 1.000 Euro gefordert. Es ist darauf hinzuweisen, dass gerade auch die Optimierungen des Studienbetriebs im Rahmen des Bologna-Prozesses in breitem Umfang zusätzlichen Aufwand erforderlich machen, und dass schon deshalb die genannte Erhöhung der Grundausstattung dringend geboten ist.

Vor dem Hintergrund dieser Bedingungen wird die Universität Kassel im Rahmen des Hochschulpakts 2020 in der Lage

sein, auf der Basis der Studienanfängerzahlen des Jahres 2005 gemäß der laufenden hessischen Ergänzungsvereinbarung zum Hochschulpakt 2020 für die Jahre 2011 bis 2015 jeweils ca. 400 zusätzliche Studienanfängerinnen und -anfänger p. a. aufzunehmen, sofern die entsprechende Finanzierung nach Hochschulpakt 2020 gewährleistet wird. Zum Konzept für die Ausweitung der Studienplätze gehört auch die Einführung des grundständigen Studiengangs Psychologie. Eine höhere Anfängerzahl wäre im Hinblick auf die Anforderungen eines universitären Studienbetriebs, der Lehre und Forschung verbindet und sich entsprechend den Anforderungen des Bologna-Prozesses entwickelt, nicht zu verantworten. Bei dieser Steigerung der Studienanfängerzahl soll sich die Zahl der Studierenden in Regelstudienzeit auf ca. 13.600 erhöhen, die Zahl der Absolvierenden und Absolventen auf ca. 2.500.

Absolventinnen und Absolventen 2005–2009*



*) Erst- und Zweitstudium sowie Aufbausemester

Durch eine zwischen den Fachbereichen und dem Präsidium abgestimmte Detailplanung wird zu gewährleisten sein, dass sich die Erhöhung der Studienanfängerzahlen in den verschiedenen Fächergruppen der Universität gleichmäßig niederschlägt. Eine einseitige Konzentration der Belastungen z. B. im Bereich der Wirtschaftswissenschaften oder im Lehramt ist zu vermeiden. Zugleich sollen sich bietende Chancen für eine strategische Entwicklung des Fächerangebots genutzt werden, wie dies etwa im Hinblick auf die Einführung eines grundständigen Studiengangs Psychologie vorgesehen ist.

Heterogenität

Als ein besonders wichtiges Feld für Lehrinnovationen hat sich in der jüngeren Vergangenheit die Heterogenität in den Lernvoraussetzungen der Studierenden erwiesen. Verschiedene Arten von Hochschulzugangsberechtigungen, Unterschiede zwischen Grund- und Leistungskurs-Niveau bei im Inland erworbener allgemeiner Hochschulreife sowie die Differenziertheit deutscher und ausländischer Schulabschlüsse sind – neben und mitunter quer zu allen individuellen Aspekten – als ursächliche Bedingungen hierfür zu nennen. Will die Universität diese Unterschiede nicht nur defensiv konstatieren, sondern konstruktiv angehen, so sind spezifische Konzepte

erforderlich. In Abstimmung mit Präsidium und Senat hat eine Arbeitsgruppe der Universität Kassel im Frühjahr 2009 hierzu Empfehlungen vorgelegt. Die Umsetzung dieser Empfehlungen wird insbesondere von der Konferenz der Studiendekane sowie von den Fachbereichen sorgfältig zu erörtern sein.

Von zentraler Bedeutung wird sein, folgende Themen zu unterscheiden:

- Kompetenzunterschiede vor allem bei Studienanfängerinnen und -anfängern sollten frühzeitig angegangen werden. Dies bietet für beide Seiten, sowohl für die Studierenden als auch für die Lehrenden, den Vorteil, entsprechende Studienschwierigkeiten so früh wie möglich verringern oder ganz ausräumen zu können.
- Auf der Basis definierter Leistungsprofile sollten zunächst für die einzelnen Studiengänge typische Kompetenzbereiche identifiziert und im Wege geeigneter diagnostischer Verfahren die entsprechenden Leistungsstände bei den Studierenden erhoben werden.
- Den Ergebnissen der individuellen Diagnose zu den wesentlichen Studenvoraussetzungen sollte mit einem geeigneten Spektrum von Lehrangeboten, Beratungs- und Orientierungshilfen begegnet werden, das sowohl individuelle Defizite als auch besondere Leistungsstärken berücksichtigt.

- Grundsätzlich sollten die Verfahren daraufhin angelegt sein, dass nach dem ersten Studienjahr eine Entscheidung möglich ist, ob auch unter Inanspruchnahme kompensatorischer Unterstützungsmaßnahmen der Studiengang mit Erfolg fortgeführt werden kann oder nicht. Darüber hinaus sollte während des gesamten Studienverlaufs eine differenzierte Berücksichtigung heterogener Lernvoraussetzungen entwickelt werden.

Das Präsidium hat auf Empfehlung der QSL-Kommission für Initiativen zur Berücksichtigung von Heterogenität bei den Studierenden im Rahmen der ZLF gesondert Mittel zur Verfügung gestellt, die zur Unterstützung von entsprechenden Bemühungen auf Seiten der Fachbereiche einsetzbar sind.

E-Learning

Die Nutzung von E-Learning geschieht an der Universität Kassel in allen Fachbereichen und in breiter Differenzierung. Sie reicht von multimedialen und interaktiven Präsentationen über Blended-Learning bis hin zu komplexen Simulationen im Rahmen virtueller Tutorien. Unterstützung erfährt diese Entwicklung durch die Multimediakommission des Präsidiums, das Multimediagremium und das Servicecenter Lehre, welches Zentralen Medi-

enbereich, Multimediakoordination und Hochschuldidaktik in einer Einrichtung zusammenführt. Die Entwicklungsschwerpunkte im E-Learning sollen künftig insbesondere in folgenden Bereichen liegen:

- Weiterer Ausbau der Übertragung und Aufzeichnung von Vorlesungen,
- Ausbau und Weiterentwicklung des Projektwettbewerbs E-Learning auch für größere Projekte, die mehrere Fachgebiete umfassen und eine nachhaltige Nutzung durch große Studierendenzahlen versprechen,
- Umfassende Integration von E-Learning-Kursen in das hochschuldidaktische Weiterbildungsprogramm,
- Entwicklung eines E-Klausur-Modells,
- Schulung von studentischen Hilfskräften zur qualifizierten Unterstützung von E-Learning-Anwendungen (z. B. E-Portfolios, Video-Podcasts, Wikis, Neuentwicklung von Selbstlerneinheiten) in den Fachbereichen,
- Ausweitung der Nutzung des E-Learning-Labels mit dem Ziel, die Sichtbarkeit der E-Learning-Aktivitäten an der Universität Kassel nach innen und nach außen zu erhöhen,
- Weiterentwicklung des jährlichen E-Learning-Workshops zu einer hochschuldidaktischen Veranstaltung unter dem Titel ProLehre,
- Ausbau der Kooperation mit anderen Hochschulen und Beteiligung am Aufbau des E-Learning-Wissensnetzwerks der Hessischen Hochschulen.

Lehrerbildung

Die Lehramtsstudiengänge der Universität Kassel integrieren fachwissenschaftliche, fachdidaktische, erziehungs- und gesellschaftswissenschaftliche sowie schulpraktische Studienanteile mit dem Ziel einer umfassenden Professionalisierung. Das breite Studienangebot für die Lehrämter an Grundschulen, an Hauptschulen und Realschulen, an Gymnasien und an beruflichen Schulen sowie der Forschungsschwerpunkt Empirische Bildungsforschung, die enge Kooperation mit den beiden anderen Phasen der Lehrerbildung und vielen Schulen weisen die Universität Kassel als bedeutenden Standort für Lehrerbildung aus. Dieser Schwerpunkt in Lehre und Forschung wird auch in Zukunft kontinuierlich weiterzuentwickeln sein.

Das Land Hessen hat bislang darauf verzichtet, durch gesetzliche Maßgaben die Voraussetzungen für ein gestuftes Lehramtsstudium mit den Abschlüssen Bachelor und Master zu schaffen. Auch ist nicht absehbar, ob im Rahmen der laufenden Legislaturperiode hier mit entsprechenden Reformen für das Land zu rechnen ist. Für die Universität Kassel bedeutet dies, das Lehramtsstudium im Rahmen des bestehenden modularisierten Studienangebots zu optimieren. Hierzu gehört nicht zuletzt die Forderung, die Staatsexamensprüfung an die Bedin-

gungen eines modularisierten Studienbetriebs anzupassen, die Administration der Staatsprüfungen zu verbessern und insbesondere auf mündliche und schriftliche Prüfungen zu verzichten, die lediglich eine Verdoppelung der Modulprüfungen darstellen. Sofern sich das Land dazu entschließt, diesem Konzept zu folgen und für das Staatsexamen lediglich die schriftliche Hausarbeit, ggf. mit einer disputationenähnlichen mündlichen Prüfung, einzuführen, ist die Universität ihrerseits bereit, in den Modulprüfungsordnungen am Ende des Studiums umfassendere Prüfungsformen vorzusehen. Weiterhin sollten auch solche Optimierungen, wie sie im Hinblick auf die gestuften modularisierten Studiengänge angesprochen worden sind, in den Prüfungsordnungen der modularisierten Teilstudiengänge im Lehramtsbereich genutzt werden.

Das Zentrum für Lehrerbildung der Universität Kassel hat sich in den zehn Jahren seit seiner Gründung als eine Einrichtung bewährt, die sich auf ein breites Spektrum von Innovationen erstreckt und dabei insbesondere der Koordination zwischen den Fachbereichen z. B. bei den Studienwerkstätten dient, ebenso aber auch zwischen den verschiedenen Phasen der Lehrerbildung, den Schulen und der Schulaufsicht. Gerade die Kooperation zwischen den verschiedenen Phasen der Lehrerbildung im regionalen Bereich wird

eine Schwerpunktaufgabe des Zentrums in den nächsten Jahren bilden.

Internationalisierung

Im Rahmen ihres differenzierten Internationalisierungskonzepts gewährleistet die Universität Kassel attraktive Studienangebote sowie spezifische Betreuung für ausländische Studierende.

Im Rahmen ihres differenzierten Internationalisierungskonzepts gewährleistet die Universität Kassel attraktive Studienangebote sowie spezifische Betreuung für ausländische Studierende und unterstützt die internationale Qualifizierung von inländischen Studierenden – sowohl durch Auslandsaufenthalte wie auch durch „internationalisation at home“. Getragen werden diese Aktivitäten von der Überzeugung, dass internationale Begegnungen und Erfahrungen nicht nur individuell zu wichtigen Qualifikationsprofilen und Kompetenzen führen, sondern auch langfristige Arbeitsbeziehungen entstehen lassen können und darüber hinaus friedlichen und kooperativen Verhältnissen zwischen unterschiedlichen Ländern und Kulturen dienen. Der hohe Anteil von Studierenden mit ausländischer Hochschulzugangsberechtigung (9,6 % im Jahr 2008 bei 9,5 % Bundesdurchschnitt) an der Universität Kassel beruht einerseits auf der intensiven Nachfrage nach grundständigen Studiengängen, z. B. Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, andererseits auf der internationalen Ausrichtung einer Reihe von Master-Studiengängen. Zugleich ist die spezifische Betreuung der ausländischen Studierenden sowohl auf Fachbereichsebene wie

auch durch zentrale Angebote von hoher Bedeutung.

Für die kommenden Jahre werden insbesondere folgende Ziele angestrebt:

- Die Zahl der ausländischen Studierenden (Bildungsausländer) soll über dem nationalen Durchschnitt stabilisiert und ihre Studienerfolgsquote erhöht werden.
- In den Master-Studiengängen sowie in der Promotionsphase soll der Ausländeranteil erhöht werden.
- Die Internationalisierung der inländischen Studierenden soll gestärkt werden.
- Die Kooperationen mit ausländischen Partnerhochschulen sollen konzeptorientiert ausgerichtet und entsprechend dem Forschungs-, Lehr- und Transferprofil der Universität akzentuiert werden.
- Die Internationalisierungsziele der Fachbereiche sollen ausdifferenziert und in entsprechenden fachbereichsspezifischen Internationalisierungskonzepten verankert werden.

Hochschuldidaktische Fortbildung

Das Lehrangebot wird sich verstärkt daran ausrichten, die Studierenden zum Selbststudium anzuregen und zur Erprobung ihres Wissens zu aktivieren. Dazu gehört es, individuelle Lernwege (z. B. durch Portfolio, Lehrbücher, E-Learning,

Projektstudium, Beteiligung an Forschungsvorhaben, Praxisaufgaben) zu ermöglichen, den Austausch unter Studierenden zu fördern, Lerngruppen zu unterstützen und frühzeitig selbstständige wissenschaftliche Leistungen zu fordern. Auch Rückmeldungen an die Studierenden sowie Beratung zu Studiertechniken sind hier ebenso zu nennen wie die Verwendung differenzierter Prüfungsformen und die integrative Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Die Einbettung von Praxiselementen in die Lehre wird ebenfalls als motivierende und erfolgsfördernde Ergänzung eine wichtige Rolle spielen.

Diese Anforderungen bedingen sowohl angemessene Ressourcen als auch geeignete Fortbildungsangebote. Von Relevanz ist hierbei nicht nur die Förderung allgemeiner didaktischer Kompetenz der Lehrenden, sondern insbesondere die individuelle fachspezifische Lehrkompetenz. Hier ist ein enges Zusammenwirken zwischen den Lehrenden, den Fachbereichen sowie dem Servicecenter Lehre erforderlich, um den spezifischen Anforderungen der einzelnen Fächer gerecht zu werden.

FORSCHUNG

Die Forschungsposition der Universität Kassel konnte in den vergangenen Jahren deutlich verbessert werden. Diesen Prozess gilt es konsequent fortzusetzen, denn nur so kann langfristig die Leistungsfähigkeit wie auch die Attraktivität der Universität für anspruchsvolle Studierende sowie für herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unter Wettbewerbsbedingungen im nationalen wie internationalen Raum gesichert werden.

Die Erfolge der vergangenen Jahre sind ermutigend und belegen die Wirksamkeit der in der Hochschule breit diskutierten und laufend aktualisierten Forschungsstrategie. Von herausragender Bedeutung werden weiterhin das Aufgreifen wichtiger Zukunftsthemen sowie die Verbindung von Grundlagenforschung und Anwendungsbezügen sein. Noch mehr als in der Vergangenheit wird es in Zukunft darauf ankommen, sich im wachsenden Wettbewerb um Forschungsressourcen an passenden Förderprogrammen zu betei-

ligen und dabei hochschulinterne Kooperationen ebenso in Anspruch zu nehmen wie regionale, überregionale und internationale Netzwerke. Zugleich müssen aber auch die Fächer selbst den in vielen Bereichen bereits begonnenen Prozess der profilbildenden Fokussierung auf bestimmte Forschungsfelder fortführen.

Folgende Beispiele externer Anerkennung und Förderung von Forschungsleistungen belegen die erfolgreiche Entwicklung der vergangenen fünf Jahre:

- die Etablierung eines Sonderforschungsbereichs,
- die Federführung einer ortsverteilten DFG-Forschergruppe,
- zwei neue DFG-Graduiertenkollegs,
- die Koordination von zwei DFG-Schwerpunktprogrammen,
- die Einrichtung eines LOEWE-Schwerpunkts (VENUS),
- die Gründung des Fraunhofer-Instituts für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES),
- das KLIMZUG-Projekt zur Klimaanpassung in Nordhessen
- die Bildung des KDEE mit erheblicher Grundförderung des Landes,

- die Gründung des ICDD als Resultat des Erfolgs im Wettbewerb für Hochschulexzellenz in der Entwicklungszusammenarbeit,
- die Aufnahme des Kompetenzzentrums für Klimaschutz und Klimaanpassung in das Europäische Institut für Innovation und Technologie (EIT),
- die Steigerung der Drittmittel seit 2004 um über 50 % sowie gegenüber 2001 um über 120 %.

Es ist nicht zu übersehen, dass die Relevanz der Wettbewerbsbedingungen in der Forschung zunimmt. Das Verhältnis der kontinuierlich gewährleisteten Landesmittel einerseits zu erfolgsabhängigen Zuweisungen sowie insbesondere zu Drittmitteln andererseits verschiebt sich kontinuierlich zugunsten Letzterer. Nur in wenigen Fällen wird die Universität ausschließlich mit eigenen Mitteln Forschung von Spitzenniveau erreichen können. Unter diesen Systembedingungen muss es ein wichtiges Ziel der Forschungsstrategie der Universität sein, mit ihrem Profil von Forschungsschwerpunkten in der Konkurrenz um Drittmittel erfolgreich zu agieren. Zudem sind die eingeworbenen Drittmittel maßgeblich für den Umfang der zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses einsetzbaren Ressourcen und damit von hoher Bedeutung für die wissenschaftliche

Attraktivität der Universität, also für die Gewinnung und Bindung herausragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Vor diesem Hintergrund wird angestrebt, die jährliche Drittmittelwerbung in den kommenden Jahren auf dem Niveau von 35 bis 40 Mio. Euro zu stabilisieren.

<i>Drittmittel (in Mio. Euro)</i>	2005	2006	2007	2008	2009
<i>DFG</i>	3.395.870	4.761.843	4.618.662	5.384.074	5.687.557
<i>EU</i>	3.648.150	4.248.180	3.791.003	4.121.600	3.938.257
<i>Bund</i>	6.030.047	5.144.997	6.886.392	6.573.051	10.014.578
<i>Land Hessen</i>	1.106.359	1.031.999	1.053.689	442.228	953.126
<i>Stiftungen</i>	1.957.006	2.549.784	2.611.278	2.809.094	2.134.570
<i>Industrie</i>	5.502.514	5.550.592	6.387.536	6.036.605	7.075.195
<i>DAAD</i>	712.750	665.221	1.026.302	1.258.718	1.797.023
<i>AIF</i>	1.339.072	806.663	649.116	980.405	1.062.288
<i>Sonstige</i>	1.208.386	855.786	1.030.250	1.455.900	1.588.888
<i>Drittmittel nach LOMZ</i>	24.900.154	25.615.065	28.054.228	29.061.675	34.251.432
<i>Dienstleistungen und Nebenerlöse</i>	3.137.717	3.605.569	3.360.154	3.613.228	3.469.734
<i>Insgesamt</i>	28.037.871	29.220.634	31.414.382	32.674.903	37.721.166

Gleichermaßen ist der Prozess einer zunehmenden Wettbewerbsorientierung in der Forschung gekennzeichnet durch die wachsende Relevanz von kooperativer Forschung. Individuelle grundlagenorientierte Forschung ist nach wie vor ein wichtiger Grundpfeiler der wissenschaftlichen Entwicklung. Auch durch diese Forschung kann nicht selten in bedeutendem Umfang das Forschungspoten-

zial durch Drittmittel erweitert werden. Dennoch gilt in quantitativer Hinsicht angesichts der Ausgestaltung der Förderprogramme, dass interdisziplinäre Forschungsverbände an Bedeutung gewinnen. Die Universität Kassel wird daher auch in Zukunft kooperative Forschungsschwerpunkte kontinuierlich fördern.

Auf der Grundlage dieser Forschungsstrategie sollen in den nächsten Jahren drei neue institutionalisierte Forschungsschwerpunkte mit DFG-Förderung (SFB bzw. Forschergruppe) sowie zwei weitere DFG-Graduiertenkollegs etabliert werden. Gleichzeitig sollen weitere Schwerpunkte mit aussichtsreicher Drittmittel- oder Transferperspektive konsolidiert und neu etabliert werden. Zur Stärkung des Wissenschaftsstandorts Kassel einschließlich verbesserter Kooperationsbedingungen für die Universität bleibt auch nach der Gründung des IWES die Ansiedlung weiterer außeruniversitärer Forschungseinrichtungen ein wichtiges Ziel.

Gegenwärtig sind insbesondere folgende Forschungsschwerpunkte mit für die Universität profilbildender Bedeutung zu nennen:

Drei neue Forschungsschwerpunkte mit DFG-Förderung und zwei DFG-Graduiertenkollegs will die Universität in den nächsten Jahren etablieren.

Institutionalisierte DFG-Förderung

- Prozessintegrierte Herstellung funktional gradierter Strukturen auf der Grundlage thermomechanisch gekoppelter Phänomene (SFB Transregio 30 mit integriertem Graduiertenkolleg)
- Biochemistry and biological function of Dnmt2 methyltransferases (DFG-Forschergruppe 1082)
- Steuerung von Humus- und Nährstoffhaushalt in der ökologischen Landwirtschaft (DFG-Graduiertenkolleg)

Schwerpunkte der Umwelt- und Energieforschung

- Kompetenzzentrum für Klimaschutz und Klimaanpassung (CLiMA) mit dem Verbundprojekt Klimaanpassung für die Modellregion Nordhessen (KLIMZUG)
- Umweltsystemforschung
- Erneuerbare Energien und rationale Energieverwendung
- Multifunctionality of Grasslands in Central Asia

Weitere technik- und naturwissenschaftliche Schwerpunkte

- Informationstechnikgestaltung (ITeG) mit dem LOEWE-Schwerpunkt Gestaltung technisch-sozialer Vernetzung in situativen ubiquitären Systemen (VENUS)

- Simulation technischer Systeme
- Fahrzeugsystemtechnik
- Nanostrukturwissenschaften

Schwerpunkte der Bildungsforschung

- Hochschulforschung
- Empirische Schul- und Unterrichtsforschung
- Kinder und Kindheiten (Böckler-Graduiertenkolleg)

Weitere sozial- und geisteswissenschaftliche Schwerpunkte

- Altersgerechte Produktionsstechnik
- Frauen- und Geschlechterforschung, u. a. Dynamiken von Raum und Geschlecht
- Global Social Policies and Governance (Böckler-/Böll-Graduiertenkolleg)
- International Center for Development and Decent Work
- Konstruktion von Kulturräumen

Die Initiativen für Exzellenzcluster in den Themenfeldern

- Sozio-technische Systeme für vernetztes Leben und
- Prozesse und Materialien für bauteilintegrierte Funktionen

bauen beide auf bereits existierenden Forschungsschwerpunkten auf und werden im Falle der Förderung infolge ihrer

weitreichenden Kooperationsstrukturen das künftige Forschungsprofil der Universität maßgeblich prägen.

Sowohl die genannten als auch neue Forschungsschwerpunkte sollen sich in einem kontinuierlichen Prozess von Förderung und Evaluation weiterentwickeln. Ein Grundprinzip dabei ist, dass nur aussichtsreiche Perspektiven auf der Grundlage nachgewiesener wissenschaftlicher Leistungen die Bereitstellung von Ressourcen rechtfertigen; dies gilt sowohl für eine universitäre Anschubförderung als auch für die Bewilligung forschungsrelevanter Drittmittel.

Im Zusammenhang des Internationalisierungskonzepts sollen Forschungsk Kooperationen und strategische Partnerschaften auf internationaler Ebene verstärkt werden. Hierzu gehört auch die Einwerbung international ausgerichteter und fachbereichsübergreifend konzipierter Drittmittelprojekte wie z. B. das Internationale Zentrum für menschenwürdige Arbeit (ICDD), für das im Jahr 2009 vom DAAD auf der Grundlage einer Förderung des BMZ eine Förderung von über fünf Mio. Euro zugesagt wurde. Auch eine breitere Ermöglichung von Promotionen in englischer Sprache in geeigneten Fachgebieten kann zur internationalen Vernetzung und Sichtbarkeit der Universität beitragen.

Angesichts der breit angelegten Fächerstruktur der Universität Kassel wird auch weiterhin ein wichtiges Element der Forschungsstrategie in der interdisziplinären Schwerpunktbildung liegen. Die spezifische Fächerkombination der Universität ermöglicht in besonderer Weise fachübergreifende Kooperationen zu zukunftsfähigen Themen. Nicht zuletzt wird dabei darauf zu achten sein, dass auch Anwendungsbezüge der Forschungsergebnisse nach Möglichkeit bis in die Region hinein in technologischer, wirtschaftlicher, kultureller, sozialer Hinsicht wie auch für den Bildungsbereich relevant werden. Ausgründungen und Anwendungszentren sowie soziale und kulturelle Entwicklungsprojekte sollen weiterhin ein Markenzeichen der Universität Kassel bilden, und zwar keineswegs nur im naturwissenschaftlich-technischen Bereich.

Interdisziplinäre Schwerpunktbildung wird ein wichtiges Element der Forschungsstrategie bleiben.

Die beschriebenen Ziele der Forschungsstrategie bedürfen für ihre Realisierung einer komplexen Struktur von Unterstützungsmaßnahmen.

Zunächst ist weiterhin dafür Sorge zu tragen, dass der Bestand an Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau u. a. durch eine flexible Personalmittelreserve im Rahmen der Strukturplanung ausgeweitet wird, damit sich insbesondere die Bedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs quantitativ und qualitativ

verbessern. Hierzu wurden bereits in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte erzielt, die jedoch noch nicht ausreichen, um das Ziel einer Relation von 1:2 für das Verhältnis von Professuren zu Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (WB) zu erreichen. Darüber hinaus wird in Zukunft noch mehr als bisher darauf zu achten sein, dass sich in allen Fachkulturen der Universität eine an überregionalen Maßstäben orientierte Verbesserung der WB-Ausstattung vollzieht.

	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Professuren</i>	326,5	327,5	328,5	316,5	317,5
<i>WB-Stellen</i>	493,5	520,0	520,0	536,5	566,0
<i>Verhältnis</i>	1:1,5	1:1,6	1:1,6	1:1,7	1:1,8

Besondere Beachtung für die Forschungsfähigkeit verdient weiterhin die Ausstattung mit Geräten, Büchern und Zeitschriften. Diese zur Grundausstattung zählenden Bedingungen bilden in aller Regel wichtige Voraussetzungen für die Einwerbung externer Forschungsmittel. Instrumente wie der Gerätefonds sowie die sachgerechte Erstausrüstung bei Neubauten müssen hier weiterhin ebenso zielorientiert eingesetzt werden wie etwa Bibliotheksmittel und hochschulinterne Forschungs-Fördermittel. Des Weiteren wird insbesondere auf folgende Bedin-

gungen der Forschungsinfrastruktur zu achten sein:

- Für jedes Fachgebiet sind bereits bei der Berufung den fachlichen Maßstäben entsprechende Ressourcen für die Forschung bereitzustellen.
- Darüber hinaus sollen im Einzelfall sowohl für die zügige Vorbereitung neuer Forschungsvorhaben als auch für die Beteiligung an Forschungsverbänden attraktive Ausstattungsangebote gemacht werden.
- Die Vorbereitung von Drittmittelforschung wird generell unterstützt, z. B. im Rahmen der Zentralen Forschungsförderung (ZFF).
- Forschungsverbände mit weitreichender Drittmittelperspektive, die auch fachbereichsübergreifend angelegt sein können, sollen zentral umfangreich gefördert werden.
- Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist zu intensivieren und sichtbar zu machen, um die Attraktivität der Universität für die Beteiligung anspruchsvoller junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Forschungsvorhaben zu erhöhen.

Das Präsidium wird generell dafür Sorge tragen, dass aussichtsreiche Forschungsvorhaben angemessen unterstützt werden, etwa durch die Zentrale Forschungsförderung, im Rahmen der kontinuierlichen Fachgebietsevaluationen oder darüber hinaus in Einzelfällen auch punktuell. Entsprechendes gilt analog für die Forschungsstrategien der Fachbereiche.



FÖRDERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES

Die systematische Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat sich an der Universität Kassel in den vergangenen Jahren deutlich intensiviert. So wurden jenseits der nach wie vor im Zentrum stehenden Betreuung der Doktorandinnen und Doktoranden im einzelnen Fachgebiet mit Unterstützung der Zentralen Forschungsförderung eine Reihe von Promotionskollegs etabliert, im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften entstand das Kasseler Internationale Graduiertenzentrum Gesellschaftswissenschaften (KIGG) und fachbereichsübergreifend wurde das Graduiertenzentrum Umweltforschung und -lehre (gradZ Umwelt) eingerichtet. Auch zwei neue DFG-Graduiertenkollegs:

- Humus- und Nährstoffhaushalt in der ökologischen Landwirtschaft sowie
- Prozessintegrierte Herstellung funktional gradierter Strukturen auf der Grundlage thermomechanisch gekoppelter Phänomene (integriert in SFB-TRR 30)

und vier weitere drittmittelgeförderte Graduiertenkollegs der Hans-Böckler-Stiftung, der Heinrich-Böll-Stiftung sowie des DAAD:

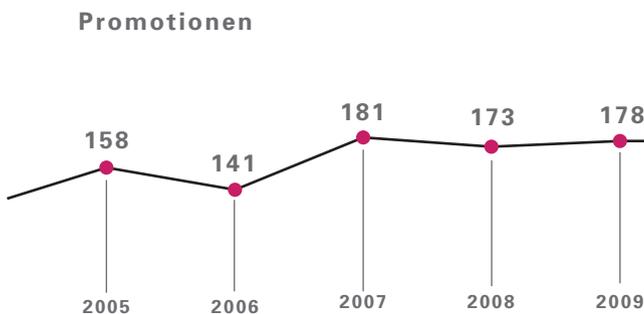
- Global Social Policies and Governance,
- Kinder und Kindheiten im Spannungsfeld gesellschaftlicher Modernisierungen,
- Ausgrenzungsrisiken junger Erwachsener im Übergang in die Arbeitsgesellschaft,
- Graduate School of Socio-Ecological Research for Development (im Rahmen des ICDD)

sind als erfreuliche Entwicklungen einer systematisch betreuten Promotionsphase zu nennen. Ferner sind in diesem Kontext Beteiligungen an kollegartig vernetzter Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden zu erwähnen wie etwa:

- SolNet – Advanced Solar Heating and Cooling for Buildings im Rahmen des Marie Curie Early Stage Research Training Network der EU,
- International Max Planck Research School on Earth System Modelling,
- Helmholtz Interdisciplinary Graduate School for Environmental Research (HIGRADE).

Auch die ressourciellen Voraussetzungen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses konnten verbessert werden: Die Anzahl der Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau wurde seit 2005 von 493,5 auf 566 um 15 % gesteigert und die oben bereits beschriebene Zunahme der Drittmittel hat ebenfalls zu einer erheblichen Ausweitung der Beschäftigungsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs beigetragen.

Auf der Basis des bereits bestehenden differenzierten Informationssystems konnte durch die Promotionsinformation Online (PRIO) sowie durch den neu etablierten Veranstaltungstyp „Karierekongress“ für Doktorandinnen und Doktoranden das Informations- und Networking-Angebot für den wissenschaftlichen Nachwuchs weiter verbessert werden. Im Kontext dieser breit gefächerten Bemühungen war auch eine Zunahme der jährlich abgeschlossenen Promotionen an der Universität Kassel zu verzeichnen:



Diese Entwicklung gilt es fortzusetzen. Die systematische Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird in Zukunft noch stärker den Forschungserfolg der Universität und damit auch ihre Attraktivität in der Lehre prägen. Hochkompetente Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdocs tragen in weitem Umfang die Forschungsprojekte und von der Qualität ihrer Arbeit leben in maßgeblicher Weise die Forschungsergebnisse. Weiterhin sollen die Kooperationsmöglichkeiten mit regional benachbarten Hochschulen genutzt werden, um Förderbedingungen z. B. in gemeinsamen Kollegs zu optimieren – so etwa mit der Universität Göttingen in der Geschlechterforschung und mit der Hochschule Fulda im Bereich Sozialrecht und Sozialpolitik. Neben der auch weiterhin angestrebten Ausweitung der ressourciellen Absicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch zusätzliche Stellen aus Hochschulmitteln sowie durch Steigerung der Drittmittelwerbung wird dabei insbesondere die weitere Ausgestaltung der „dritten Phase“ als Qualifizierungsprozess nach dem Master-Studium sowie gleichzeitig als Einstieg in selbstständige Forschungsaktivitäten im Vordergrund stehen.

Um den differenzierten Anforderungen des Qualifizierungsprozesses für den wissenschaftlichen Nachwuchs gerecht zu werden, sollte auf der Basis der bis-

herigen Erfahrungen sowie unter Beachtung der jeweiligen Besonderheiten der unterschiedlichen Fachkulturen eine Konzeption mit folgenden vier Elementen realisiert werden:

- Einbindung der wissenschaftlichen Arbeit in die Aktivitäten des Fachgebiets und des Instituts. Hier haben die Forschungsarbeiten in der Promotions- bzw. Postdoc-Phase ihr praktisches Zentrum. Hier werden im Forschungsprozess die zentralen Kompetenzfortschritte erzielt, und hier kann durch eine zielorientierte, konstruktive Unterstützung der Forschungsprozess am besten gefördert werden.
- Kollegförmige Strukturen, in die das jeweilige Fachgebiet eingebunden ist, können und sollen für eine größere Anzahl von thematisch affinen Doktorandinnen und Doktoranden fachliche und methodische Unterstützung bieten und zugleich an der Universität selbst wie auch im nationalen und internationalen Rahmen dem wissenschaftlichen Austausch sowie der Netzwerkbildung dienen.
- Fachübergreifend - sowohl innerhalb eines Fachbereichs als auch fachbereichsübergreifend - können Graduate Schools in größeren Zusammenhängen fachliche Kompetenzen, aber auch Kompetenzen in möglichst fachspezifischer Hochschuldidaktik und Projektmanagement vermitteln sowie der Anbahnung fachlicher und interdisziplinärer Austauschprozesse zwischen Doktorandinnen und Doktoranden verschiedener Fächer dienen.

- Auf Universitätsebene kann – wie an zahlreichen anderen Hochschulen – eine Einrichtung im Sinne einer „Academy for Graduate Studies“ unterstützend wirken und insbesondere die Vermittlung von allgemeinen Schlüsselkompetenzen in besonders effizienter und rationeller Weise anbieten. Gleichzeitig bringt sie etwa im Hinblick auf Außendarstellung und Internationalisierung den hohen Stellenwert zum Ausdruck, den die Universität der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zumisst.

Während die ersten drei Ebenen dieses Konzepts an der Universität Kassel bereits realisiert sind – die dritte Ebene zumindest in zwei Fällen –, besteht für die hochschulweite Ebene nach wie vor Beratungs- und Handlungsbedarf. Hier sollte unter Analyse der Erfahrungen anderer Universitäten mit einer derartigen Struktur sukzessive mit speziellen Angeboten begonnen und eine Institutionalisierung schrittweise realisiert werden. Grundsätzlich sollte für alle vier Ebenen des Konzepts das Prinzip der Subsidiarität gelten, d. h. nur was auf der konkreteren und fachnäheren Ebene nicht oder weniger effizient geleistet werden kann, sollte einer fachferneren oder komplexeren Ebene zugeordnet werden. Dabei steht Angebotsorientierung im Vordergrund, nicht die Festlegung von Verpflichtungen. Der Entwicklungsprozess hierzu wird von Prä-

sidium und Senat in Abstimmung mit den Fachbereichen und der Forschungskommission zu steuern sein. Dabei werden auch Instrumente zu entwickeln sein, die Interessen der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowohl systematisch zu erheben als auch durch diskursive Prozesse einzubeziehen. Die Verantwortung für konkrete Maßnahmen liegt primär bei den Fachbereichen.

Sowohl durch die angestrebte Ausweitung der Qualifikationsstellen als auch durch Steigerung des Drittmittelaufkommens werden sich die Fördermöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs verbessern. Dabei wird weiterhin darauf zu achten sein, dass die Arbeitsbedingungen für die eigene Qualifikation und insbesondere für die Vorbereitung der Dissertation förderlich gestaltet sind.

Die hohe Bedeutung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Forschungsleistung der Universität legt es nahe, bereits während der Bachelor- und Master-Phase des Studiums durch geeignete Angebote das Forschungsinteresse bei den Studierenden aufzugreifen und ihnen Raum für eigene Aktivitäten zu bieten. Für die Universität Kassel wird es insofern von besonderer Relevanz sein, inwieweit es gelingt, den Praxisbezug des Studiums nicht nur auf außeruniversitäre berufliche Praxis zu definieren, sondern auch die Wissenschaft selbst

als künftiges Praxisfeld in die Lehre mit einzubeziehen. Beides sollte je nach Interessenlage der Studierenden optional zur Verfügung stehen.

Die Universität will den Anteil promovierender Frauen erhöhen, zum Beispiel durch Programme wie „Mit Kind vom Studium zur Promotion“.

Angesichts der Tatsache, dass über die Hälfte der Studierenden der Universität Kassel Frauen sind, ist ein bisheriger Frauenanteil von durchschnittlich einem Drittel (34 %) bei den Promotionen verbesserungsbedürftig. Auch insofern sollte bereits während des Studiums in besonderer Weise die Möglichkeit wissenschaftlicher Praxis für geeignete Studentinnen immer wieder angesprochen werden. Spezifische Angebote wie etwa das Programm „Mit Kind vom Studium zur Promotion“ können dazu beitragen, gerade für interessierte Absolventinnen den Einstieg in die Promotionsphase zu erleichtern. Angesichts der insgesamt für die Universität Kassel günstigen Forschungsperspektive sowie der bereits jetzt absehbaren Zahlen bei den Anmeldungen von Doktorandinnen und Doktoranden kann in den nächsten Jahren mit einer Anzahl von 200 Promotionen pro Jahr gerechnet werden. Dabei sollte der Anteil von Frauen möglichst auf mindestens 40 % gesteigert werden. Zudem sollte angestrebt werden, die Internationalität des Promotionsgeschehens zu erhöhen.

WISSENSTRANSFER

Mit der Einrichtung von UniKasselTransfer im Jahr 2003 hat die Universität den Handlungsbereich Wissenstransfer strategisch und organisatorisch neu aufgestellt. Sie stärkt die Austauschbeziehungen zwischen Wissenschaft und privaten wie auch öffentlichen Institutionen, kommt damit ihrem besonderen Auftrag als Entwicklungsfaktor der Region nach, dient der Vermittlung zwischen Wissenschaft und privaten wie öffentlichen Institutionen und bietet sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch Studierenden und Absolventen transferunterstützende Dienstleistungen bis hin zum Alumni- und Career-Service. Die Transferprozesse sollen so gestaltet werden, dass sich positive Rückkoppelungen für Forschung und Lehre ergeben.

Der Kernbereich des Wissenstransfers an der Universität Kassel verfügt heute über eine leistungsfähige Struktur:

- Der Inkubator von UniKasselTransfer bietet Gründerteams aus allen Fachbereichen der Universität (z. Zt. ca. 50 Teams) weitreichende Unterstützung im Gründungsprozess, mit einem Fokus auf der Vorgründungsphase. Seit 2005 sind 1,55 Mio. Euro Exist-Gründerstipendien-Mittel für Fachgebiete der Universität eingeworben worden. Der Unternehmer-Rat des Inkubators findet bundesweit Beachtung.
- In der Weiterbildung bietet die Universität zwei Weiterbildungs-Master-Studiengänge erfolgreich an, zwei weitere befinden sich im Akkreditierungsverfahren. Die UNIKIMS hat sich als Management-School der Universität etabliert. Sie entspricht der wachsenden Bedeutung einer Mitwirkung der Universität an Prozessen des lebenslangen Lernens und fungiert als Plattform für alle Weiterbildungsangebote mit Management-Bezug. Es wird darauf zu achten sein, dass Aktivitäten der Weiterbildung zu den anderen Aufgabenbereichen der Universität in einem verträglichen Verhältnis stehen. Im Rahmen der Bürgeruniversität ist eine qualitativ anspruchsvolle Zusammenarbeit mit Kultur- und Bildungseinrichtungen der Region aufgebaut worden.

- Im Bereich Forschung und Entwicklung ist das Anwendungszentrum für Metallformgebung METAKUS exemplarisch für die systematische Verbindung eines Forschungsschwerpunkts mit einer Transfer-Infrastruktur. Bei der Patentvermarktung weist die Universität mit ca. 25 Erfindungsmeldungen p. a. im Vergleich gute Werte auf. Die von UniKasselTransfer betriebene Kontaktpflege mit Verantwortungsträgern aus Forschung und Entwicklung hat die Akzeptanz der Universität in der Region deutlich gestärkt und bietet insbesondere neuen Professorinnen und Professoren einen raschen Zugang zu Kooperationspartnern in der Region.
- Der Career-Service bietet ein gut nachgefragtes Informations- und Beratungsangebot für den Übergang von der Hochschule in den Beruf. Die Firmenkontaktmesse und das JobPortal werden von Unternehmen als Plattformen für Personalgewinnung in stetig zunehmendem Maß genutzt. Das Alumni-Netzwerk der Universität wächst beständig, die Einbindung in die Transferorganisation erhöht seine Attraktivität und hat sich daher bewährt.

Mit dieser Transferstruktur hat die Universität Kassel einen auch überregional beachteten Standard erreicht. Gleichwohl zeigen sich neue Perspektiven, in denen weitere Entwicklungsschritte erforderlich sind. Noch stärker als bisher wird UniKasselTransfer die Transferpotenziale mit

Neue Strategien werden eingesetzt, um die Kommunikation zwischen Forschung und Anwendung zu verbessern. Der Wissenstransfer wird verstärkt auch die Geistes- und Sozialwissenschaften einbeziehen.

den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universität herausarbeiten sowie disziplinspezifisch Transferwege und -plattformen entwickeln, die in ihrer Rückwirkung aus der Praxis Forschung und Lehre stärken. Hierbei wird Neuland zu betreten sein, z. B. mit einem Screening von Anwendungsmöglichkeiten und in der Entwicklung von virtuellen Kooperationsräumen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Forschung und Anwendung. Mit Unterstützung für diesen Prozess ist zu rechnen, da sowohl auf Bundes- wie auf Landesebene Fördermöglichkeiten für den Lückenschluss zwischen Grundlagenforschung und Anwendung geschaffen worden sind.

Eine besondere Beachtung wird in den nächsten Jahren der Wissenstransfer in den Geistes- und Sozialwissenschaften einschließlich der Lehrerbildung erfahren, der oftmals informell organisiert und an den öffentlichen Raum gerichtet ist. Es wird zu klären sein, ob und wie die Transferprozesse in diesem Bereich organisatorisch und inhaltlich unterstützt sowie – wo sinnvoll und erwünscht – ausgeweitet werden können. Um hierzu in einem ersten Schritt grundlegende Informationen und Einschätzungen seitens der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu erhalten, wird eine gegenwärtig vom INCHER Kassel vorbereitete empirische Erhebung auszuwerten sein.

Zur besseren Verankerung des Wissenstransfers in der Universität sollte dieser Funktionsbereich stärker als in der Vergangenheit in die Forschungs- und Lehraktivitäten der Fachbereiche integriert werden. Hierbei wird auch die stetige methodische und qualitative Weiterentwicklung der Transferdienstleistungen insbesondere von UniKasselTransfer hilfreich sein, so z. B.:

- Entwicklung fachspezifischer Transferkonzepte unter besonderer Berücksichtigung von Forschung und Anwendung, Unternehmensgründungen, Weiterbildung,
- Entwicklung und Umsetzung von Methoden zur Generierung von Anwendungspotenzialen und Gründungsprojekten wie z. B. Technologie-Screening und Ideenwerkstätten insbesondere auch in anwendungsfüreren Bereichen,
- Aufbau eines Netzwerks von Fachbereichs-Multiplikatoren zur Unterstützung der Gründungsförderung,
- Ausbau transferbezogener strategischer Kooperationen u. a. zur Förderung der Praxisnähe von Lehre und Forschung, sowohl mit der Wirtschaft (Anwendungszentren) als auch mit der Sozialwirtschaft, mit öffentlichen Gebietskörperschaften, Kultur- und Bildungseinrichtungen,
- Entwicklung eines Konzepts für die Beteiligung der Universität an Ausgründungen,

- Maßnahmen zur Stärkung der Berufsorientierung und der Beschäftigungsfähigkeit von Studierenden insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften im Rahmen des Career-Service einschließlich Befähigung zu unternehmerischem Handeln als Schlüsselqualifikation,
- Stärkung der kulturellen Einbettung der Universität in die Region, Ausbau der internationalen Dimension des Transfers durch die Nutzung entsprechender bestehender Kooperationsbeziehungen der Universität,
- Weiterentwicklung transferbezogener Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen, insbesondere in strategischer Hinsicht.

Nächste Entwicklungsstufe im Wissenstransfer: das geplante Science Park Center.

Das von Stadt und Universität auf dem Campus Nord vorgesehene Science Park Center wird die Realisierung der nächsten Entwicklungsstufe des Wissenstransfers der Universität unterstützen. Das Gebäude wird im Schwerpunkt Raum für Existenz- und Unternehmensgründungen aus der Wirtschaft bieten und ein Knotenpunkt für die Kooperation der Universität mit externen Partnern sein. Damit wird ein weiteres überregional wahrgenommenes Profilvermerkmal der Universität Kassel entstehen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungsperspektive sollte vom Senat in Abstimmung mit den Fachberei-

chen und UniKasselTransfer ein Transferkonzept entwickelt werden, das sowohl der breiten und differenzierten Verankerung des Themas in der gesamten Universität als auch der Realisierung der beschriebenen neuen Entwicklungsschritte dient.



GLEICHSTELLUNG

Gleichstellung und Frauenförderung im Sinne von Gender Mainstreaming haben an der Universität Kassel strategische Bedeutung. In den letzten Jahren wurden besondere Anstrengungen unternommen, den Generationswechsel bei den Lehrenden zu nutzen, um die Zahl der Professorinnen zu steigern. Heute sind mehr als ein Fünftel der Professuren mit Frauen besetzt. Die Hochschulstrukturreform wurde genutzt, um Gleichstellung im Sinne von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe an der Universität zu etablieren. Gleichstellung wird als Leitungsaufgabe wahrgenommen mit dem Ziel, unterschiedliche Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern in der Organisationsstruktur, in der Personalentwicklung, in der Gestaltung von Arbeitsprozessen und -abläufen sowie in Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu berücksichtigen und regelmäßig zu evaluieren. Gleiche Chancen für Frauen und Männer werden nicht nur als ein Gebot der Gerechtigkeit, sondern zugleich als ein Erfolgsfaktor für Wissenschaft

Gleiche Chancen für Frauen und Männer sind ein Erfolgsfaktor für Wissenschaft und Kunst.

und Kunst sowie als ein Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule gesehen.

Im Jahr 2008 wurde die Universität mit ihrem Gleichstellungskonzept im Rahmen des Professorinnen-Programms des Bundes und der Länder zusammen mit sechs anderen Hochschulen als herausragendes Vorbild für chancengleiche Hochschulen gewürdigt. 2009 hat sie sich mit einer Stellungnahme sowie einer Selbstverpflichtung an den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG beteiligt.

In Fragen der wissenschaftlichen Karriere muss weiterhin konsequent Gleichstellungspolitik betrieben werden.

Trotz unbestreitbarer Erfolge ist an der Universität Kassel noch ein längerer Weg bis zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern in Studium und Lehre, Forschung, Kunst und Nachwuchsförderung zurückzulegen. Zwar sind hier etwa die Hälfte der Studierenden Frauen (51 %), doch gibt es einige Fächer, insbesondere im Bereich der Technikwissenschaften, in denen an der Universität Kassel Frauen deutlich unter den üblichen fachbezogenen Durchschnittswerten repräsentiert sind. Bei den Promotionen liegt der Frauenanteil bei gut einem Drittel (34 %) und bei den Professuren bei gut einem Fünftel (21 %). Hier zeigt sich, dass in Fragen der wissenschaftlichen Karriere weiterhin konsequent Gleichstellungspolitik zu betreiben ist. Von Relevanz ist hierbei zunächst die stabile und

differenzierte Verankerung des Themas auf allen Ebenen der Hochschule, wobei vor allem folgende Elemente zu nennen sind:

- das Frauen- und Gleichstellungsbüro der Universität,
- die Verankerung von Gender Mainstreaming als Leitungsaufgabe sowohl im Präsidium als auch in den Referaten für Entwicklungsplanung,
- die Gleichstellungskommission als Präsidiumskommission mit geschlechter- und statusparitätischer Zusammensetzung,
- der Sonderfonds „Strukturelle Chancengleichheit“ zur Förderung von Gleichstellungsprojekten in den Fachbereichen in einem Wettbewerbsverfahren,
- die Umsetzung des Gleichstellungskonzepts mit seinen drei Schwerpunktbereichen Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen, Karriere- und Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen, Studentinnen in Naturwissenschaft und Technik sowie der Selbstverpflichtung zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG,
- die Beachtung von Gleichstellung im Rahmen des Qualitätsmanagements bei der fortlaufenden Evaluierung von Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung,

- Berücksichtigung von Gleichstellung bei der Personalentwicklung z. B. durch Konzepte zur beruflichen Qualifizierung von Frauen mit dem Ziel, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen,
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowohl für Studierende wie auch für Bedienstete,
- gleichstellungsorientierte Weiterbildung mit Themenschwerpunkten wie Frauenförderung, Gender Mainstreaming, teaching gender sowie besondere Coaching-Angebote für neuberufene Professorinnen.

Die Infrastrukturbedingungen sind zu konsolidieren, weiterzuentwickeln und auszubauen. Im Hinblick auf die einzelnen Karrierestufen sind ferner Maßnahmen in folgendem Sinne zu entwickeln und zu stabilisieren:

- besondere Angebote zum Übergang von der Schule zur Hochschule, z.B. für junge Frauen im Hinblick auf technikwissenschaftliche Studien, für junge Männer im Hinblick auf das Lehramt an Grundschulen oder das Fach Musik;
- studienbegleitende Erhebung geschlechtsspezifischer Studienschwierigkeiten sowie zur Entwicklung entsprechender Kompensationsmaßnahmen;
- Aufbau eines systematischen Gleichstellungsmonitorings;

- **Karriereförderung und aktive Personalentwicklungspolitik** sowohl für die wissenschaftlichen Bediensteten als auch für den Bereich der administrativ-technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausweiten und intensivieren, insbesondere durch Beachtung geschlechtsspezifischer Unterschiede in den Karrieren, z. B. an den Schnittstellen des Übergangs vom Hochschulabschluss zur Promotion und von der Promotion zur Postdoc-Karriere - unter Einbeziehung des Netzwerks der hessischen Förderprogramme (Mentorinnennetzwerk, SciMento, ProProfessur);
- **Verbesserung der Work-Life-Balance**, insbesondere Verstärkung der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: einerseits durch Flexibilisierung der Arbeitszeit und Wiedereinstiegsprogramme nach der Familienphase, andererseits durch differenzierte Angebote zur Kinderbetreuung.

Im Hinblick auf markante Kennzahlen sollte angestrebt werden, dass die Universität Kassel im Sinne ihrer Selbstverpflichtung zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG in den nächsten Jahren die Differenz zwischen den verschiedenen Karrierestufen für Wissenschaftlerinnen weiter reduziert, indem auf der Basis von weiterhin 50 % Absolventinnen ein Frauenanteil an den Promotionen von 40 %, an den Habilitationen von 25 % und an den Professuren ebenfalls von 25 % erreicht wird.



ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Organisation der Universität ist so zu gestalten, dass sie für Wissenschaft und Kunst in Lehre, Forschung und Entwicklung förderlich wirkt. Das gilt für die Fachbereiche ebenso wie für die zentralen Einrichtungen.

Die in der jüngeren Vergangenheit deutlich gewachsene Autonomie der Hochschulen hat auch für die Fachbereiche in erheblichem Umfang erweiterte und neue Aufgaben mit sich gebracht. Typischerweise ist auf Fachbereichsebene – in manchen Fällen auch in den Instituten – ein Verantwortungsbereich wahrzunehmen, der nur unzureichend mit „Verwaltung“ umschrieben wird: Koordination des Lehrangebots und konkrete Planung der Lehrveranstaltungen, Prüfungsadministration, Betreuung von Akkreditierungsverfahren, Entwicklung von fachlichen Kooperationen und Forschungsverbänden, koordinierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Internationalisierung (Förderung internationaler Kontakte und Kooperationen, Entwicklung

international orientierter Lehrangebote, Austauschstudium und Auslandspraktika für Studierende), Strukturplanung, Personalentwicklung, Mittelverteilung und -verwaltung, Raummanagement, Systemadministration, Internetauftritt, Studierendenmarketing und Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätssicherung.

Ein solches Aufgabenspektrum erfordert spezialisierte professionelle Aufgabewahrnehmung, die grundsätzlich in größeren Fachbereichen eher gewährleistet werden kann als in kleineren. Dabei wird darauf zu achten sein, dass eine Verringerung von Mitbestimmungsmöglichkeiten vermieden wird. Gleichzeitig haben sich in unterschiedlicher Ausprägung spezifische Formen der Fachbereichsadministration entwickelt, ohne dass bereits überall von optimalen Strukturen gesprochen werden kann. Als wichtiges Element hat sich die mittlerweile in allen Fachbereichen erfolgte Einrichtung von Stellen für Fachbereichsreferentinnen und -referenten erwiesen. Zu klären sein wird insbesondere, welche Aufgabenbereiche in Zukunft besser auf Fachbereichsebene direkt wahrgenommen werden sollen und welche eher gebündelt mit höherer Spezialisierung zentral für die Universität insgesamt zu bearbeiten sind. In diesem Kontext verdient auch die weitere Professionalisierung der Verantwortlichen in den Fachbereichen kontinuierliche Beachtung.

In Abstimmung zwischen Senat und Präsidium ist vereinbart, dass zur Klärung dieser Frage zunächst folgende Themenbereiche anzugehen sind:

- Prüfungsordnungen und -administration, Zulassung zu Master-Studiengängen,
- Beschaffungswesen,
- Kommunikationsinfrastruktur, Internetauftritt,
- Forschungsservice/Drittmittelinwerbung.

Besondere Aufmerksamkeit verdient zudem das Informationsmanagement, das künftig ein wesentlicher Aspekt für die Konkurrenzfähigkeit der Universität sein wird. Die Universität Kassel wird daher alle Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, um die Arbeitsprozesse in Forschung, Lehre und Studium sowie in der Verwaltung umfassend zu unterstützen. Alle Mitglieder der Universität müssen Zugang zu DV-Kapazitäten, zu Kommunikationsmöglichkeiten und zu den verfügbaren Inhalten haben. Die IuK-Dienste müssen verlässlich und vertrauenswürdig angeboten werden. Hierzu soll die Realisierung eines Leitbildes beitragen, das in differenzierter Weise die Zielsetzungen für die einzelnen Aufgabenbereiche der Universität formuliert und dabei auch ihren Besonderheiten gerecht wird. In einem

Die Universität Kassel wird daher alle Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, um die Arbeitsprozesse in Forschung, Lehre und Studium umfassend zu unterstützen.

zweiten Schritt ist unter Beteiligung der verantwortlichen Gremien die Organisation des Informationsmanagements zu überprüfen und ggf. neu zu gestalten, wobei vor allem Gesichtspunkten wie Serviceorientierung, Prozessorientierung, Standardisierung und Integration Rechnung getragen werden soll.

Einen Schwerpunkt der Organisationsentwicklung bildet die Kunsthochschule. Vor allem aus der Kunsthochschule selbst wurde die Frage thematisiert, inwieweit die derzeit geltende Grundordnungsregelung für die Teilautonomie der Kunsthochschule den heutigen Anforderungen noch entspricht. Die gemeinsam von Senat und Kunsthochschule eingesetzte Kommission wird hierzu Vorschläge erarbeiten, die sich auf die volle Breite der Möglichkeiten erstrecken können: von einer stärkeren Integration der Kunsthochschule in die Universität mit mehr Kooperationsbezügen über eine Stärkung der Teilautonomie innerhalb der Universität mit mehr Kompetenzen etwa im Hinblick auf Haushalt und Berufungsverfahren bis hin zu einer vollständigen Ver selbstständigung als eigene Hochschule neben der Universität.

QUALITÄTSMANAGEMENT

Die erweiterte Autonomie der Hochschulen ist verbunden mit höheren Anforderungen an ihr Qualitätsmanagement. An die Stelle einer differenzierten staatlichen Steuerung durch Haushaltsvorgaben, zentralisierte Entscheidungskompetenzen und hierarchische Bewilligungsverfahren ist eine deutlich größere Selbstständigkeit getreten - sowohl für die Universität als Ganze als auch für die Fachbereiche, die Institute und die einzelnen Fachgebiete. Das Qualitätsmanagement der Universität dient zugleich der Vergewisserung über Ziele, der Verbesserung von Transparenz, der Kommunikation zwischen allen Beteiligten, der Analyse von Arbeitsprozessen, vor allem aber der Feststellung wie auch der Bewertung der Ergebnisse sowie der Vorbereitung von Verbesserungen und Innovationen. Auch dieser Entwicklungsplan ist Bestandteil dieses Systems und dient nicht nur als Konzeption für Ziele und Maßnahmen, sondern unterliegt auch selbst einem revolvierenden Verfahren von Überprüfung, Fortschreibung

und Modifikation. Ein zentrales Element der Qualitätssicherung bilden ferner die „Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“, die für das gesamte Spektrum von Lehre und Forschung gelten.

Das System der Qualitätssicherung ist nicht nur auf die Kernbereiche Lehre und Studium sowie Forschung zu beziehen.

Das System der Qualitätssicherung ist nicht nur auf die Kernbereiche Lehre und Studium sowie Forschung zu beziehen, sondern auch auf Themen wie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Wissenstransfer, Gleichstellung, Internationalisierung und Administration. Erleichtert wird die Qualitätssicherung durch universitätsweite Konzepte und Leitbilder, so z. B. das Internationalisierungskonzept, den Frauenförderplan, die Richtlinien zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Wichtige allgemeine Steuerungsinstrumente und -verfahren sind etwa die Strukturplanung für Fachbereiche und zentrale Einrichtungen, die Qualitätskontrolle bei Berufungsverfahren insbesondere durch den Senat, die Leistungsvereinbarungen im Rahmen von Berufungen, das Konzept zur Ausstattungsevaluation der Fachgebiete sowie das Verfahren für Leistungszulagen im Rahmen der W-Besoldung. Zu entwickeln sein wird noch eine komplexe Strategie der Ressourcenoptimierung. Für die Fachbereiche werden kennzahlengestützte Analysen durch die Bereitstellung nach allgemeinen Standards erhobener Daten seitens der Verwaltung erleichtert.

Qualitätssicherung von Lehre und Studium

Qualitätssicherung sollte stets an Zielvorstellungen gebunden sein, zum Beispiel daran,

- die Qualität der Lehre kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern, womit nicht nur methodische Fragen gemeint sind wie etwa Veranstaltungsorganisation, Formen der Leistungsnachweise oder Medieneinsatz, sondern auch Auswahl und Strukturierung der fachlichen Inhalte sowie die Studiengangskonzeption,
- Ausstattungsmängel im Hinblick auf das Lehrangebot zu identifizieren,
- die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten bei den Studierenden zu erhöhen und insgesamt die Fähigkeit zu zielgerichtetem Studieren zu verbessern,
- unnötige Studienabbrüche und unnötig lange Studiendauern zu vermeiden,
- die Attraktivität der Studiengänge zu erhöhen und damit sowohl die Studienmotivation der bereits Studierenden zu fördern wie auch interessierte neue Studierende zu gewinnen.

An der Universität Kassel wird die Qualitätssicherung von Lehre und Studium unter Fortentwicklung und insbesondere Systematisierung der bisherigen Praxis auf drei Ebenen erfolgen:

*Die Qualitätssicherung von
Lehre und Studium wird auf
drei Ebenen erfolgen.*

- Die Lehrveranstaltungen werden insbesondere durch Befragungen der Studierenden und durch eine Erörterung der Befragungsergebnisse mit diesen evaluiert. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden den jeweiligen Lehrenden sowie der Dekanin oder dem Dekan sowie der Studiendekanin oder dem Studiendekan bekannt gegeben. Dabei sind die Erhebungsinstrumente kontinuierlich bedarfsgerecht weiter zu entwickeln. Diese Evaluation soll den Lehrenden Anregungen für die Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen geben und sie mit den Erwartungen der Studierenden vertraut machen.
- Auf der Ebene des Fachbereichs werden die Ergebnisse der Lehrevaluation in summarischer Weise erörtert sowie im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten der Fachschaft zur Verfügung gestellt. Generell werden fachbereichs- oder institutsinterne Gremien und Arbeitsgruppen für die studiengangsbezogene Qualitätssicherung genutzt, wobei sich auch ein fachbereichsinternes Beschwerdemanagement bewährt. Auch die studiengangsspezifischen Ergebnisse der zentral für die Universität durchgeführten Absolventenbefragungen („Kasseler Absolventenstudien UNIKAB“) werden seitens des Dekanats ausgewertet. In regelmäßigen Abständen legt das Dekanat einen Bericht über die Ergebnisse der Lehrevaluation, über Prüfungsbedingungen, die Entwicklung der Studiengänge, die Prüfungen und Ab-

schlüsse sowie deren Bewertungen einschließlich Verbesserungsmaßnahmen vor, der mit dem Präsidium erörtert wird. Zur externen Evaluation von Studienangeboten wird zum einen jeder Studiengang im Rahmen der Akkreditierung und Reakkreditierung überprüft, zum anderen werden einzelne Fächer mit ihren Studiengängen im Rahmen des Evaluationsnetzwerks Wissenschaft (ENWISS) der Länder Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Thüringen in vergleichende Analysen mit anderen beteiligten Hochschulen einbezogen. Von zentraler Bedeutung ist es, auf Grund der Evaluationsergebnisse umsetzbare Maßnahmen zur Verbesserung von Lehre und Studium zu ergreifen.

- Das Präsidium legt im Abstand von ca. drei Jahren über die Entwicklung von Lehre und Studium der Universität insgesamt einen Bericht vor. Dieser dient einerseits der hochschulinternen Beratung über Stand und Entwicklungsperspektiven von Lehre und Studium, andererseits aber auch gegenüber der Öffentlichkeit als Dokumentation der Leistungen und Planungen der Universität für diesen Bereich.

Um Evaluationsergebnisse in effektive qualitätssichernde Maßnahmen münden zu lassen, ist eine konstruktive Gesprächskultur zwischen Lehrenden und Studierenden wie auch zwischen Lehrenden und Dekanat erforderlich. Im Einzelfall kann es dabei unterstützend

wirken, externe Experten hinzuzuziehen. Auch hochschuldidaktische Fortbildung soll in breiterem Umfang angeboten und – auch hochschulübergreifend – genutzt werden, wobei vor allem auf die jeweilige fachliche Orientierung Wert zu legen ist. Strukturelle Fragen der Lehre und des Studiengangsangebots werden im Kontext der Strukturplanung zwischen Fachbereich und Präsidium geklärt.

Qualitätssicherung der Forschung

Evaluation der Forschung erfolgt insbesondere durch Erhebung der Forschungsprojekte und Forschungs Kooperationen, der Veröffentlichungen und Zitationen, der Vorträge, Patente und ähnlicher Forschungsleistungen, der Promotionen sowie der eingeworbenen Drittmittel. Die Ergebnisse sollen im Fachbereichsrat und im Kreis der Professorinnen und Professoren mit dem Ziel einer abgestimmten Qualitätsentwicklung erörtert werden. Besondere Berichtspflichten bestehen für die wissenschaftlichen Einrichtungen, etwa im Rahmen der zentralen Forschungsförderung. Außerdem findet alle fünf Jahre für jedes Fachgebiet eine Evaluation insbesondere hinsichtlich der Nutzung der Ausstattung statt, bei der die Forschungsleistungen gleichermaßen wie die Lehrleistungen berücksichtigt werden.

Die wesentliche Verantwortung für die

Qualitätssicherung in der Forschung liegt auf der Ebene der Fachbereiche. Hier sind die Daten zusammenzufassen und zu dokumentieren. Auch die Möglichkeit zur Bewertung ist hier am differenziertesten gegeben. Aufgrund der bewerteten Forschungsleistungen gestalten die Fachbereiche im Wege der Strukturplanung längerfristige Konzepte zur Forschungsentwicklung einschließlich der relevanten Ressourcen.

Es ist darauf zu achten, dass für Kunst und Architektur besondere und geeignete Formen einer professionsspezifischen Auseinandersetzung mit Leistungen und Leistungsanforderungen bestehen, die sich von denen der Wissenschaften unterscheiden. Insofern müssen hier disziplinspezifische Formen der Dokumentation hervorragender fachlicher Entwicklung Anwendung finden.

Auf der Ebene der Universität stehen die kontinuierliche Fortschreibung der Forschungsstrategie im Hinblick auf Ziele, Instrumente und Beurteilung der Zielerreichung sowie die Förderung und Evaluation von Forschungsschwerpunkten im Vordergrund. Daneben ist die Verbesserung der Forschungsinfrastruktur von hoher Bedeutung, etwa die Unterstützung bei der Einwerbung und Abwicklung von Drittmittelprojekten insbesondere auch bei EU-Projekten, die differenzierte Zuweisung von forschungsrelevanten Per-

sonalstellen sowie die Unterstützung von Kooperationen und Drittmittelaktivitäten durch UniKasselTransfer.

Qualitätssicherung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Der kontinuierlichen Überprüfung des Systems zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses dienen etwa die Erhebung der abgeschlossenen und der aktuell betreuten Promotionen und Habilitationen, die Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Qualifikationsstellen, die Auswertung der Dauer von Promotionen, die Überprüfung der Finanzierungsformen für die Promotionsphase. Die Ergebnisse von Befragungen werden in der Regel der Studiendekanin oder dem Studiendekan bzw. einer oder einem Nachwuchsbeauftragten des Fachbereichs bekannt gegeben und im Fachbereichsrat in summarischer Weise erörtert.

Neue Formen der Qualitätssicherung sollten für die Gestaltung der Promotionsumgebung gefunden werden – etwa durch Einbeziehung in den Kreislauf der Qualitätssicherung zwischen Fachbereichen und Präsidium. Dies gilt für Informationssysteme der Universität und der Fachbereiche ebenso wie für die Kollegs und graduate schools.

Wie im Bereich der Forschung ist auch

für die Nachwuchsförderung darauf zu achten, dass für Kunst und Architektur besondere Bedingungen bestehen. Hier sollten die bereits entwickelten Formen der Zertifizierung herausragender Arbeiten in der postgradualen Phase kontinuierlich überprüft und gestärkt werden.

Qualitätssicherung der Verwaltung

Die Qualitätsentwicklung von Prozessen und Organisationsformen der Verwaltung ist an deren Dienstleistungsfunktion für die zentralen Aufgaben der Universität in Lehre und Forschung zu orientieren. Trotz beachtlicher Innovationsgeschwindigkeit und den damit verbundenen Erwartungen an Effizienzsteigerung darf diese Orientierung keinesfalls aufgegeben werden. Langjährige Erfahrungen verweisen darauf, dass dazu ein differenziertes Mehr-Ebenen-System von Kommunikationsstrukturen und Berichten hilfreich ist. Es umfasst Qualitätssicherungsprozesse fachbereichsintern, kooperativ zwischen verschiedenen Fachbereichen, zwischen Fachbereich und zentraler Verwaltung sowie innerhalb der zentralen Verwaltung. Bewährt haben sich in diesem Kontext das bisherige und unter den Bedingungen des neuen Hessischen Hochschulgesetzes fortzuführende Erweiterte Präsidium sowie die Konferenz der Studiendekane als Beratungseinrichtungen zum Austausch über Verwaltungsprozesse und -probleme. Angesichts der

hohen Innovationsgeschwindigkeit bei Verwaltungsprozessen haben beide Gremien eine besondere Verantwortung für Qualitätssicherungsverfahren zu übernehmen. Darüber hinaus werden immer wieder zu einzelnen Themen Kommissionen zu bilden sein, die in Abstimmung zwischen Fachbereichen und zentralen Einrichtungen insbesondere der zentralen Verwaltung passende Konzepte entwickeln.

BAULICHE ENTWICKLUNG

Eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklungsfähigkeit 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 platzieren. Gerade die stetig steigenden 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 Neubau-
maßnahmen, Umnutzungen, Sanierungen
und Verbesserungen der Geräteausstat-
tung konsequent umzusetzen.

*Die Campuserweiterung am
Holländischen Platz ist das
zentrale Element des Baustruk-
turkonzepts der Universität.*

Die Umgestaltung, Umnutzung und Er-
weiterung des Campus am Holländischen
Platz ist dabei das zentrale Element des
Baustrukturkonzepts der Universität. Auf
dem ehemaligen Gottschalk-Gelände soll
der Campus Nord entstehen, wobei ein
Teil der vorhandenen denkmalgeschütz-
ten Bausubstanz integriert wird. Der neue
Campus wird auch die Naturwissenschaf-
ten sowie die Mathematik beherbergen
und damit durch die räumliche Zusam-
menführung von noch mehr Fachberei-
chen am Hauptcampus neue Impulse und
Synergien in Forschung und Lehre er-
möglichen.

In einem ersten Schritt wird bis zum Jahr
2012 eine Reihe von Neubauten fertig
gestellt, für die der Realisierungswett-
bewerb bereits abgeschlossen ist. Hierzu
zählen

- das Institutsgebäude für die Sport-
wissenschaften an der Damaschke-
straße,
- die Umnutzung der Bibliotheksge-
bäude am Holländischen Platz,
- der Neubau Hörsaalgebäude und
Campuscenter,
- der Erweiterungsbau der Mensa,

- der Neubau für die Fächer Architektur, Stadtplanung und Landschaftsplanung,
- die Umnutzung der Torhäuser A und B sowie der Produktionshalle in der Gottschalkstraße ebenfalls für ASL,
- das Schülerforschungszentrum neben der Albert-Schweitzer-Schule.

Auf dem nördlich des späteren Gesamtcampus gelegenen Grundstück an der Mombachstraße sollen zudem ein Parkhaus sowie der Wissenschaftspark als neues Zentrum für Innovationen errichtet werden.

Ein Wissenschaftspark und die Neubauten für die Naturwissenschaften entstehen unter anderem auf dem Campus Nord.

In Planung befinden sich ferner

- die Sanierung der Kunsthochschule einschließlich des Erweiterungsbaus (Ausstellungsraum, Mensa),
- die Umnutzung der Gebäude K10 und K33 nach Auszug von Architektur, Stadtplanung und Landschaftsplanung,
- die Sanierung der Murhardschen und Landesbibliothek,
- die Nutzung weiterer Räumlichkeiten für Drittmittelprojekte der Universität.

Eine herausragende Rolle für die künftige Entwicklung der Universität Kassel werden die Neubauten für die Naturwissenschaften und die Mathematik auf dem neuen Campus Nord spielen, die bis zum

Jahr 2015 fertig gestellt werden sollen. Diese langfristig angelegte Maßnahme wurde mit dem Erwerb des Gottschalk-Geländes begonnen und mit der städtebaulichen Planung fortgesetzt. Sie ist mit dem Land abgestimmt und im hessischen Hochschulbauprogramm HEUREKA verankert. Nun muss sie in den kommenden Jahren realisiert werden. Die Schritte dazu sind im Einzelnen:

- Vorbereitung des Auslobungstextes,
- Realisierungswettbewerb,
- 2012 und 2013 konkrete Planung,
- Ende 2013 Baubeginn,
- Ende 2015 Bezugsfertigkeit.

Um diesen anspruchsvollen Zeitplan einzuhalten, wird die kontinuierliche Abstimmung der Verantwortlichen seitens der Universität und des Landes ebenso erforderlich sein wie politische Verlässlichkeit hinsichtlich der Finanzierung.

PERSONALSTRUKTUR

Kontinuität und Innovation in den Leistungsbereichen der Universität stellen hohe Anforderungen an Kompetenz und Engagement der Beschäftigten. Dies gilt für die Professorinnen und Professoren wie auch für das weitere wissenschaftliche Personal, die Beschäftigten im administrativ-technischen Bereich, die studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräfte und nicht zuletzt für die Lehrbeauftragten. Es ist eine konstant hohe Herausforderung, ihre begrenzten Personalressourcen der Universität für die verschiedenen Aufgabenbereiche zielorientiert und strukturiert einzusetzen und durch verlässliche Verfahren Erfolg und Effizienz zu überprüfen. Dabei soll auch künftig das Prinzip gelten, dass eine Verschiebung von Personalressourcen zwischen den beiden großen Sektoren

- Sozial- und Geisteswissenschaften sowie Kunst
- und Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie Mathematik

zu vermeiden ist.

Die Ziele dieses Entwicklungsplans erfordern eine angepasste Entwicklung der Personalstruktur. Forschung und Nachwuchsförderung erzeugen nicht immer die gleichen Erfordernisse wie die Lehre mit ihren in den nächsten Jahren zum Teil temporär wachsenden Bedarfen, während die Weiterentwicklung der Service-Leistungen im technischen und administrativen Bereich einschließlich Beratung und Weiterbildung wiederum andere Anforderungen generiert. Nur eine konzeptionell abgestimmte Planung wird hier eine Balance zwischen den verschiedenen Bereichen möglich machen.

Vorrangiges Ziel ist die Relation zwischen Professuren und Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau zu verbessern.

Zu den Entwicklungskontinuitäten der Universität Kassel in den vergangenen Jahren gehört die Stärkung der Forschungskapazität – sowohl in den einzelnen Fachgebieten als auch in größeren Forschungsschwerpunkten. Vorrangiges Ziel hierbei ist die Verbesserung der Relation zwischen Professuren und Stellen für den wissenschaftlichen Mittelbau und dabei insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs auf durchschnittlich 1:2. Diese Verbesserung muss sich in allen Fachkulturen der Universität auswirken. Hier wird – wenn auch in geringerem Umfang als in den vergangenen Jahren – weiterhin eine Umschichtung von Personalmitteln stattfinden, was nicht zuletzt zu einer weiteren Reduzierung der Anzahl von Professuren (ohne Juniorprofessuren) auf künftig maximal 290 für die Univer-

sität insgesamt angelegt ist. Im Kontext des Bologna-Prozesses ist gleichermaßen eine Verbesserung des Verhältnisses von Lehrkapazität zu Studienplätzen anzustreben. Im Rahmen der Strukturplanung werden vorrangig die Fachbereiche zu entscheiden haben, wo und mit welchen Prioritäten sie durch Bündelung von Aufgaben in weniger Fachgebieten Flexibilität bei den Personalressourcen gewinnen können.

Im Bereich von Lehre und Studium muss sich die Universität in erster Linie auf eine temporäre Ausweitung der Kapazitäten für einen Zeitraum bis ca. 2020 einstellen. Hierzu werden in nicht geringem Umfang zusätzliche Personalmittel zur Verfügung stehen, die aber aufgrund ihrer temporären Verfügbarkeit nur in sehr begrenztem Umfang dazu führen können, dass zusätzliche Lecturer-Stellen (L.f.b.A.) auf Dauer eingerichtet werden können. In Einzelfällen werden sich etwa durch vorgezogene Neubesetzungen im Rahmen der Strukturplanung solche Möglichkeiten bieten.

Trotz des eindeutigen Schwerpunkts in der Lehre sollte für diesen Stellentyp die Mitwirkung an Forschungsprozessen nicht ausgeschlossen werden. Ferner wird das seit einiger Zeit eingeführte System von Tutorien mit Tutorenschulungen für Studierende und ehemalige Studierende auf längere Zeit qualifizierte

Von hoher Bedeutung für die Entwicklung von Lehre und Studium wird zudem das Angebot von professionellen Serviceleistungen sein.

temporäre Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Von hoher Bedeutung für die Entwicklung von Lehre und Studium wird zudem das Angebot von professionellen Serviceleistungen sein – sei es in der Studienberatung, der Prüfungsadministration, in den Bibliotheken, zu Fragen von Einschreibung, Rückmeldung und Exmatrikulation, aber etwa auch bei der Nutzung von E-Learning-Angeboten und der Administration von lehrbezogenen Räumlichkeiten. Auch hier gilt, dass eine Ausweitung der Angebote – zumindest in quantitativer Hinsicht – in der Zeit der hohen studentischen Nachfrage in der Regel nur temporär möglich sein wird und dass zusätzliche Personalmittel entsprechend eingesetzt werden müssen.

Obwohl bundesweit die Einrichtung sog. Lehrprofessuren breit diskutiert wird, beabsichtigt die Universität Kassel nicht, von dieser Möglichkeit auf absehbare Zeit Gebrauch zu machen. Die Verbindung von Lehre und Forschung an der Universität erfordert grundsätzlich einen breiten und langfristig angelegten Forschungsauftrag für alle Professorinnen und Professoren. Bereits bei Professuren auf Zeit sowie z. T. auch bei Juniorprofessuren ist die Forschungsmöglichkeit eingeschränkt, wobei diese Modifikationen im Hinblick auf die besonderen Anforderungen und Formen einer adäquaten Förderung des fortgeschrittenen wissenschaftlichen Nachwuchses gerechtfertigt

sind. Eine weitere funktionale Aufspaltung innerhalb der Statusgruppe erscheint angesichts der hohen Bedeutung von wissenschaftlich fundierter Lehre unzweckmäßig. Dies schließt keineswegs aus, dass im Rahmen einzelner Fachgebiete unter der Verantwortung von Professorinnen oder Professoren bestimmte Themenzusammenhänge von wissenschaftlichen Bediensteten, Lehrkräften für besondere Aufgaben oder auch Lehrbeauftragten dargestellt werden, die nicht oder nur in geringem Umfang in Forschungszusammenhänge einbezogen sind.

Für die verschiedenen Beschäftigtengruppen ist durch kontinuierliche Fort- und Weiterbildung eine aufgabengerechte Personalentwicklung sicherzustellen, die der oder dem Einzelnen entsprechend der individuellen Kompetenzen auch Karrieremöglichkeiten bietet. Dies gilt nicht nur für die administrativ-technischen Bediensteten, sondern auch für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Im Rahmen der Strukturplanung wird kontinuierlich darauf zu achten sein, dass veränderte Aufgaben auch mit entsprechend dotierten Stellen verbunden werden.



FINANZPLANUNG

Die mit diesem Entwicklungsplan verbundenen Ziele sind nur mit angemessener finanzieller Ausstattung der Universität Kassel zu erreichen. Es besteht die Erwartung, dass ihre Erfolge der letzten Jahre, die günstigen Perspektiven für die Zukunft sowie ihre Innovationsbereitschaft mit deutlichen Zuwächsen bei den Zuweisungen des Landes honoriert werden. Dies bedingt zum einen eine Erhöhung der im Rahmen der LOMZ festgelegten studienplatzbezogenen Leistungszahlen, etwa auf der Basis der Studierendenzahlen der vergangenen drei Jahre; zum anderen ist die Benachteiligung der Universität Kassel bei den Clusterpreisen für die Ingenieurwissenschaften zügig zu überwinden. Dessen ungeachtet wird es erforderlich sein, leistungsgerechte Ausstattung und Innovationen auch durch universitätsinterne ressourcielle Umschichtungen zu ermöglichen. Die Universität hat bereits in den vergangenen Jahren bewiesen, dass sie zu derartigen Maßnahmen in der Lage ist, auch wenn dies im Einzelfall mit

schwierigen Entscheidungen verbunden ist.

Angesichts der allgemeinen Entwicklungstendenzen für die Hochschulfinanzierung wird sich die Universität weiter darauf einzustellen haben, dass sich die Relation zwischen verlässlicher Grundfinanzierung und anderen Finanzierungsformen (erfolgsorientierte Mittelzuweisung, innovationsgebundene Mittel, Drittmittel) zugunsten Letzterer verschiebt. Da die Universität andererseits in ihren Lehr- und Forschungsaufgaben langfristige Dispositionen zu treffen hat, ist eine Stabilität der Grundfinanzierung zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklung. Vor diesem Hintergrund ist im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit der hessischen Hochschulen die Forderung der Konferenz hessischer Universitätspräsidenten zu unterstützen, die Clusterpreise um 1.000 Euro pro Studienplatz (im Sinne der studienplatzbezogenen Leistungszahlen) zu erhöhen.

Des Weiteren ist sicherzustellen, dass die Mittel zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre in dynamisierter Form zugewiesen werden und damit den steigenden Studierendenzahlen Rechnung tragen. Die Universität Kassel hat mit einem differenzierten und sorgfältig abgestimmten Konzept eine Reihe qualitativ hochwertiger Verbesserungen von Lehre und Studium auf den Weg gebracht, die sukzessive

zum unverzichtbaren Standard der einzelnen Fächer und Studiengänge werden. Auch weitere Innovationen werden – wie in diesem Entwicklungsplan beschrieben – in den kommenden Jahren erforderlich, die auf eine entsprechende Finanzierung angewiesen sind.

Deutlich zwiespältig sind die Mittelzuweisungen aus dem Hochschulpakt 2020 zu werten. Einerseits ist es zu begrüßen, dass Bund und Länder sich damit den Anforderungen der demografischen Entwicklung sowie der breiten Abiturjahrgänge in Folge verkürzter Gymnasialzeiten stellen. Andererseits ist nicht zu verkennen, dass die bislang für die zusätzlichen Studienanfängerinnen und Studienanfänger vorgesehenen Mittel dem tatsächlichen Bedarf nicht in vollem Umfang gerecht werden. Die Größenordnung der Mittel berücksichtigt nicht den mit universitären Studienplätzen verbundenen Forschungs- und Innovationsaufwand und differenziert nicht zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der Fächer. Zudem erzeugt ihre temporäre Gewährung erhebliche Probleme bei der Beschäftigung zusätzlicher Lehrkräfte, für die zumeist keine Dauerstellen eingerichtet werden können. Seitens der Universitäten ist seit langem auf diese Probleme aufmerksam gemacht worden, ohne dass strukturelle Verbesserungen erzielt werden konnten. Die Universität Kassel wird angesichts dieser Situation nur in

13.600 Studierenden in Regelstudienzeit kann ein qualitativ hochwertiges und attraktives Studium angeboten werden.

begrenztem Umfang in der Lage sein, zusätzliche Studienplätze bereitzustellen, mit denen die hohen Anforderungen an universitäre Lehre erfüllt werden können. Mit der in diesem Entwicklungsplan festgelegten Größenordnung von ca. 400 zusätzlichen Studienanfängerinnen und -anfängern pro Jahr (also ca. 3.600 insgesamt pro Jahr und ca. 2.000 zusätzlich insgesamt für die Jahre 2011 bis 2014) sowie ca. 13.600 Studierenden in Regelstudienzeit wird im Rahmen der hier beschriebenen finanziellen Möglichkeiten ein qualitativ hochwertiges und attraktives Studium angeboten werden können.

Bei ihrer internen Mittelverteilung wird die Universität weiterhin darauf achten, belastungs- und erfolgsabhängige Kriterien angemessen zur Geltung kommen zu lassen. Dies gilt nicht nur für die zentrale Zuteilung der Mittel seitens des Präsidiums an die Fachbereiche, es muss auch für die fachbereichsinterne Mittelverteilung gelten.

Zentrales Instrument zur Ressourcensteuerung innerhalb der Hochschule wird auch künftig die Strukturplanung sein. Sie gewährleistet sowohl für die Fachbereiche als auch für die zentralen Einrichtungen eine konzeptionell abgesicherte und an den Zielen von Wissenschaft und Kunst in Forschung, Lehre und Entwicklung ausgerichtete Ressourcenverteilung. Weiterhin wird durch geeignete Verfah-

rensgestaltung sicherzustellen sein, dass die Strukturplanung unter umfassender Beteiligung innerhalb der Fachbereiche erfolgt. Nur so wird gewährleistet, dass die Planungsziele auch breit getragen und damit realisierbar sein können.



Impressum

Herausgeber: Das Präsidium
der Universität Kassel

Gestaltung: Tilla Theiß

Redaktion: Abteilung Kommunikation
und Internationales
Daniela Menzel
Dr. Guido Rijkhoek
(verantwortlich)

Druck: Otte&Wende,
Calden

Kassel, August 2010

