

Entwicklungsplan

2025 – 2029





Entwicklungsplan

2025–2029

Impressum

Herausgeber:

Universität Kassel
Die Präsidentin
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel

Realisierung:

Stabsstelle Kommunikation und Marketing

Gestaltung:

Christian Rudewig, Kassel

Fotos:

Universität Kassel, Stabsstelle Kommunikation & Marketing (S. 2/3, 60/61, 69),
Fiona Körner (S. 16/17), Sonja Rode (S. 31), Ingrid Baumgärtner (S. 48)
Sascha Mannel (S. 82/83), Harry Soremski (S. 75)

Stand: 2024

Inhalt

4	Impressum
6	Strategische Ziele der Universität Kassel für die Entwicklungsperiode 2025–2029
12	Studium und Lehre
22	Forschung
34	Graduiertenförderung
40	Wissenstransfer
44	Internationalisierung
50	Strategische Personal- und Organisationsentwicklung
54	Gleichstellung und Diversität
62	Kommunikation
66	Informationsmanagement
72	Bauliche Entwicklung und betriebliche Nachhaltigkeit
78	Hochschulfinanzierung und Finanzplanung

Strategische Ziele der Universität Kassel für die Entwicklungsperiode 2025–2029

In der aktuellen Periode multipler Krisen sind die Erwartungen an Hochschulen hoch: Sie sollen Spitzenforschung betreiben, zukunftsfähige Lösungen für die großen Herausforderungen der Gesellschaft entwickeln, durch ihren Wissenstransfer technische und soziale Innovationen befördern, den gesellschaftlichen Wandel im Sinne einer Bildung für Nachhaltige Entwicklung stärken, mit hochqualifizierten Absolvierenden, ihrer Internationalisierung und differenzierten Weiterbildungsangeboten dem Fachkräftemangel begegnen, individuelle Lernwege in inklusiven und förderlichen Lernumgebungen ermöglichen, zu mehr Bildungsgerechtigkeit durch gute Beratungs-, Begleitungs- und Übergangsangebote beitragen, die Betreuungsrelationen weiter verbessern, digital gestützte Lernangebote und „digital literacy“ als Querschnittsthemenfeld ausbauen, Promotionsstellen noch mehr Raum für die eigene Qualifikation geben, den Promovierten transparente Karrierewege in und außerhalb der Wissenschaft aufzeigen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Demokratiebildung in der Gesellschaft stärken und mit ihrer Wissenschaftskommunikation dazu beitragen, gesellschaftliche Debatten zu verschärfen.

Die Universität Kassel mit ihren rund 300 Professuren und 3.300 Beschäftigten wird diesen Erwartungen in besonderer Weise gerecht. Als einzige staatliche tertiäre Bildungseinrichtung in Nordhessen hat sie einen wesentlichen und unverzichtbaren Bildungsauftrag für die Region und darüber hinaus zu erfüllen. Traditionell zeichnet sich die Universität durch einen hohen Anteil an Studierenden aus, die ihren Hochschulzugang jenseits des Abiturs erlangt haben. Sie hält ein attraktives akademisches Bildungsangebot mit einer großen fachlichen Breite vor. Schwerpunkte liegen dabei in der akademischen Bildung für nachhaltige Transformation, der Verbindung von Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie der Lehrerbildung. Etwa 40 Prozent der Studierenden sind in MINT-Studiengängen eingeschrieben und 20 Prozent in einem Lehramtsstudium. Einige Studiengänge, etwa das stark nachgefragte Studium der Sozialen Arbeit, werden nur selten an Universitäten angeboten. Ein bundesweites Alleinstellungsmerkmal sind die Studiengänge der Ökologischen Agrarwissenschaften, die auch überregional und international Studierende an den Außenstandort in Witzenhausen ziehen. Das Angebot wird aktuell durch ein breit gefächertes Angebot im

Bereich der Nachhaltigkeitsstudien an allen Standorten der Universität ergänzt. Hervorzuheben ist zudem die Kunsthochschule Kassel, die inzwischen den Status der Teilautonomie durch das Hessische Hochschulgesetz erhalten hat, mit ihren engen Bezügen zur documenta-Stadt Kassel. Während die Universität zwischen den Jahren 2005 und 2020 durch ein im hessischen Vergleich überdurchschnittliches Wachstum bei den Studierendenzahlen um mehr als 50 Prozent von in Köpfen rund 16.000 Studierenden auf mehr als 25.000 Studierende gekennzeichnet war, lässt sich die letzte Entwicklungsplanperiode von 2020–2024 als Konsolidierung auf hohem Niveau von über 20.000 Studierenden charakterisieren. Unterstützt durch die zusätzlichen Professuren aus dem W-Stellenprogramm des Landes Hessen konnte diese Phase genutzt werden, um die Betreuungsrelation von über 75 auf nunmehr 66 Studierende je Professur hin in Richtung des Bundesdurchschnitts an Universitäten von 61 Studierenden je Professur zu verbessern.

Mit ihren beiden Forschungsschwerpunkten „Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme“ sowie „Nachhaltige Transformationen“ steht die Universität Kassel für hervorragende Wissenschaft im Dienste einer sozial gerechten, ökologisch und ökonomisch tragfähigen Zukunft. Die besondere Stärke der Universität liegt dabei in ihrer disziplinären Vielfalt (mit fast allen größeren universitären Fächern jenseits der Medizin) und der intensiven trans- und interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen diesen Fächern, wie sie für durchdachte Antworten auf große Herausforderungen der Gesellschaft häufig notwendig ist. So bündelt etwa das 2020 gegründete Kassel Institute for Sustainability Forschungsaktivitäten aller Fachbereiche und zielt auf interdisziplinär angelegte Lehre und Forschung zu Themen der nachhaltigen Entwicklung zwischen den Feldern Natur, Gesellschaft, Kultur und Technik. Im Schwerpunkt Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme kooperieren insbesondere Ingenieur- und Naturwissenschaften. Die schon weit vorangeschrittenen Planungen zum Aufbau eines neuen Nanotechnologie-Zentrums am Hauptstandort der Universität werden die Entwicklung dieses Forschungsverbunds weiter befördern. Der kontinuierliche Anstieg der Forschungsdriftmittel von rund 25 Mio. Euro im Jahr 2005 auf nunmehr über 70 Mio. Euro zeigt das Forschungspotenzial der Universität Kassel,

die aktuell mit ihren jährlichen Einwerbungen von Forschungsdriftmitteln pro Professur jenseits der Medizin an dritter Stelle der hessischen Hochschulen liegt. Unterstützt durch ihr Prinzip „von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung“ und ihre professionellen Transferstrukturen ist sie in besonderer Weise Motor gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Innovationen, was auch zu den Auszeichnungen als „Gründerhochschule“ und „Innovative Hochschule“ in den entsprechenden Bundesprogrammen geführt hat. Sie stellt einen wichtigen Standortfaktor für die gesamte Region Nordhessen dar. Der gemeinsam mit der Stadt Kassel getragene Science Park als Gründungs- und Innovationszentrum befördert die Kooperation mit und die Gründung von regionalen Unternehmen. In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut IEE sowie dem House of Energy und weiteren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren arbeitet die Universität Kassel daran, Nordhessen zur Modellregion für erneuerbare und resiliente Energiesysteme zu entwickeln.

Der Entwicklungsplan der Universität Kassel für die Jahre 2025–2029 hat zum Ziel, die wesentlichen Aufgaben und Herausforderungen zu beschreiben, die aller Voraussicht nach auf die Universität Kassel in der nächsten Entwicklungsperiode zukommen werden, und sich auf den Umgang der Universität mit diesen auf der Ebene strategischer Zielsetzungen und zentraler Handlungsbedarfe zu verständigen. An der Universität Kassel ist es üblich, diesen im Hessischen Hochschulgesetz angelegten Prozess der Entwicklungsplanung unter intensiver Beteiligung der dafür zuständigen Gremien auszustalten. Über zwei Semester hinweg hat der Senat der Universität in seinen Sitzungen die Themenfelder des Entwicklungsplans Forschung, Lehre, Graduiertenförderung, Wissenstransfer, Internationalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Personalentwicklung, Gleichstellung, Kommunikation, Bauentwicklung und Hochschulfinanzen erörtert. Auch der Hochschulrat hat sich in mehreren Sitzungen mit dem Entwicklungsplan befasst und Ergänzungen angeregt. Die nun vorliegende, vom Präsidium der Universität auf Grundlage dieses Prozesses erstellte Fassung des Entwicklungsplans wurde von allen genannten Gremien einvernehmlich verabschiedet. Neben dieser Verständigungsfunktion nach innen hat der Entwicklungsplan als Grundlage des Verständigungsprozesses mit dem Land Hessen zur Ziel-

vereinbarung mit den hessischen Hochschulen und dem damit zusammenhängenden Hochschulpakt für die Jahre 2026–2030 zugleich eine Dialogfunktion nach außen.

Die universitären Gremien sind bei der Beratung des vorliegenden Entwicklungsplans von der Prämissen ausgegangen, dass der nächste Hochschulpakt eine auskömmliche und verlässliche Finanzierung des hessischen Hochschulsystems entlang der von Seiten der Konferenz hessischer Universitätspräsidien skizzierten Rahmenbedingungen sicherstellt. Für die Umsetzung der beschriebenen Ziele und Vorhaben ist die Universität auf eine vollumfängliche Ausfinanzierung von Tarif- und anderen Preissteigerungen und eine jährliche Dynamisierung der Mittel, die es ermöglicht, den im vorliegenden Entwicklungsplan beschriebenen zusätzlichen Aufgaben und Herausforderungen an das Hochschulsystem etwa im Bereich der Digitalisierung, des Hochschulbaus und des Wissentransfers zu begegnen, angewiesen. Die Verfestigung der bislang in Sonderprogrammen bewilligten Mittel für zusätzliche Professuren, die Lehrkräftebildung, den Digitalpakt und die Umsetzung des Psychotherapeutengesetzes ist eine essenzielle Voraussetzung für die Realisierung der in diesen Handlungsfeldern dargelegten strategischen Vorhaben. Universitäre Forschung und Lehre im Spektrum zwischen Grundlagen und gesellschaftlicher Gestaltung sind wesentliche Bausteine für die Zukunftsfähigkeit und Resilienz unserer Gesellschaften. Sie benötigen den politischen Rückhalt der Landesregierung, aber auch Freiräume für Innovationen und produktive Lösungssuche. Die gegenwärtige Balance zwischen Wettbewerb und Kooperation im hessischen Hochschulsystem mit entsprechend ausgebauter Hochschulautonomie sollte deshalb aus Sicht von Präsidium, Senat und Hochschulrat der Universität Kassel in der Grundsache beibehalten werden. Gleichzeitig erhoffen sich die Gremien von der Landesregierung, dass die bisherige Grundfinanzierung der Hochschulen an Gewicht gewinnt und die Detailsteuerung des Landes durch zeitlich befristete Sonderprogramme – einhergehend mit entsprechend befristeten Beschäftigungsverhältnissen – in der kommenden Hochschulpaktpériode reduziert wird. Sowohl die erfolgreiche Umsetzung des vorliegenden Entwicklungsplans der Universität Kassel als auch die gute nationale und internationale Positionierung der hessischen Universitäten insgesamt bedarf einer

ausreichenden Flexibilität und Handlungsfähigkeit bei Finanzen, Personal und Organisation.

Als weitere wichtige Rahmenbedingungen liegen dem Entwicklungsplan zugrunde: die Ergebnisse des vom Land Hessen im zeitlichen Nachgang zur Verabschiedung des letzten Entwicklungsplans der Universität Kassel initiierten Prozesses zur Stärkung der Strategiefähigkeit der hessischen Hochschulen, die Folgen und Lehren für die Wissenschaft aus der Coronapandemie und die Verstetigungsnotwendigkeiten von Projekten, die in der letzten Entwicklungsperiode aus befristeten Mitteln begonnen wurden. Die Umsetzung der Empfehlungen der externen Expertenkommission zum Strategiekonzept der Universität Kassel (u. a. zur weiteren Forschungsprofilierung der Universität Kassel und zum Verhältnis zwischen wissenschaftlichen Zentren, Forschungsschwerpunkten und Kompetenzfeldern) wurde in der letzten Entwicklungsperiode begonnen; die entsprechenden Veränderungen finden sich im nun vorliegenden Entwicklungsplan in den Abschnitten Forschung und Lehre. Zu den Auswirkungen der Coronapandemie auf Forschung und Lehre hat an der Universität Kassel ein intensiver Diskussionsprozess in einer Reihe von Gesprächsformaten stattgefunden. Mit recht großer Einhelligkeit setzte sich dabei die Position durch, am Konzept der Präsenzuniversität festzuhalten, dabei aber digitale Innovationen in Forschung, Lehre und Verwaltung zu bewahren und Formen des mobilen Arbeitens in stärkerem Umfang möglich zu machen als in der Vergangenheit. Die entsprechenden Veränderungen finden sich im nun vorliegenden Entwicklungsplan in den Abschnitten Forschung, Lehre, Digitalisierung und Personalentwicklung. Im Rahmen des Profilbudgets des Landes Hessen, das der Unterstützung strategischer, an die Zielvereinbarungen gekoppelter Vorhaben der hessischen Hochschulen dient, hatte sich die Universität Kassel für die Jahre 2021–2025 sieben Projekte vorgenommen: (1) die Förderung des Forschungsschwerpunkts Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme, (2) die Förderung des Forschungsschwerpunkts Nachhaltige Transformationen u. a. durch den Aufbau des neuen Kassel Institute for Sustainability, (3) das Projekt MINT-Hub zur Vernetzung und Bündelung der universitären Forschungs-, Lehr- und Transferaktivitäten im MINT-Bereich, (4) die Modernisierung von Studiengängen, (5) die Unterstützung

dualer Promotionen in der Lehrerbildung, (6) die Etablierung einer Abschlussförderung im Bereich Film und Medien sowie (7) die Weiterentwicklung der Gründungsförderung. Im Rahmen des hessischen Programms „Hohe Qualität in Studium und Lehre, gute Rahmenbedingungen des Studiums“ (QuiS) realisierte die Universität Kassel in den Jahren 2021–2025 ebenfalls mehrere Projekte, insbesondere die Konzeption, Akkreditierung, Bewerbung, Anlaufphase und Koordination mehrerer neuer Studiengänge mit Nachhaltigkeitsbezug, den Aufbau eines systematischen Coaching-Programms zur Beratung von Studierenden mit heterogenen Bildungsbiographien sowie die Flexibilisierung der Studienbedingungen in einer Reihe von Pilotstudiengängen für Studierende mit einschränkenden zeitlichen Rahmenbedingungen. Soweit es sich bei diesen und weiteren Projekten (etwa des Digitalpakts, des Innovations- und Strukturentwicklungsbudgets, des ZVSL-Infrastrukturbudgets, des Tenure-Track-Programms und des Professorinnenprogramms) nicht um echt zeitlich befristete und entsprechend in der letzten Hochschulpaktperiode abschließbare Aufgaben handelte, finden sich in den entsprechenden Kapiteln des vorliegenden Entwicklungsplans Aussagen zur Fortführung dieser Vorhaben.

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen formuliert die Universität Kassel die folgenden strategischen **Kernziele für die Entwicklungsperiode 2025–2029:**

- Die Universität Kassel baut ihr Profil in der Forschung ausgehend von ihren vier wissenschaftlichen Zentren und zwei Forschungsschwerpunkten, über die Verbundforschung vorangetrieben wird, weiter aus. Dazu setzt sie wie bisher strategisch auf die Stärkung interdisziplinärer Forschung, lebt aber zugleich von der Stärke ihrer disziplinären Vielfalt und herausragender Einzelforschung in den jeweiligen Disziplinen. Im gesamten Spektrum von den Grundlagen bis zur Anwendung angesiedelt, fokussiert sie insbesondere Themen mit hoher gesellschaftlicher Relevanz. Neben der Konsolidierung der beiden Forschungsschwerpunkte „Mulfunktionale Materie und Multiskalensysteme“ sowie „Nachhaltige Transformationen“ ist in der nächsten Entwicklungsperiode der Aufbau mindestens eines dritten Forschungsschwerpunkts beabsichtigt. Die geringe Dichte an außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Nordhessen beantwortet die Universität Kassel durch strategische Vernetzung mit wissenschaftlichen Einrichtungen im In- und Ausland. Die Einrichtung eines unabhängigen documenta Instituts wird von Seiten der Universität und der Kunsthochschule unterstützt. Die aktive Rekrutierung insbesondere international ausgewiesener Wissenschaftler:innen soll in der nächsten Periode verstärkt werden.
- Die Universität Kassel stellt sich auch in der nächsten Periode dem Bildungsauftrag für die Region mit einem attraktiven Studienangebot in der Breite der Fächer und der Verbindung von Fachstudium und Nachhaltigkeit als besonderem Profil. Die Attraktivität der Studiengänge sichert die Universität Kassel durch kontinuierliche Revision des Angebots. Aufbauend auf der Ausweitung des Studienangebots in den vergangenen Jahren geht es nun insbesondere um die Bewerbung des Angebots und die Konsolidierung der Erstsemesterzahlen. Die Universität Kassel versteht sich dabei weiterhin als offene Universität, die Menschen unterschiedlicher Herkunft akademische Bildung ermöglicht. Internationale Studierende bilden einen prägenden Teil der Kasseler Universitätskultur. Die Universität öffnet

sich auch in Zukunft für nicht-traditionelle Bildungsverläufe und ermöglicht individuellen Bildungserfolg durch Präsenz in der Studienbegleitung, verbesserte Betreuungsrelationen, Bezug zu gesellschaftlicher Praxis und variable Studienverläufe. Studienabbrüchen will sie durch die enge Verknüpfung von Forschung und Lehre, den Ausbau des Bildungscoachings, die Stärkung von Praxiselementen, den Ausbau hybrider Lernarrangements und die intelligente Berücksichtigung von Künstlicher Intelligenz im Studium entgegenwirken. Der Ausbau der akademischen Weiterbildung soll weiter befördert werden.

- Die Transferstrategie der Universität Kassel verfolgt einen gestaltungsorientierten Ansatz. Ausgehend von den Aktivitäten und neu etablierten Dialogformaten im Rahmen des Programms Innovative Hochschule nimmt die Universität aktiv gestaltend auf die ökologische, soziale und ökonomische Transformation insbesondere in der Hochschulregion Nordhessen Einfluss und steht dazu mit den Handelnden aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Dialog. Die systematische Unterstützung von Unternehmensgründungen und gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte tragen ebenso zur Weiterentwicklung der Region bei wie die Etablierung von Regionallaboren als Instrument transdisziplinärer Forschung und die Einrichtung und Erprobung des UNI:Lokals. Wesentliche Elemente des Gestaltungsansatzes im Transfer sind gesellschaftliche Teilhabe, Gründungsförderung, gesellschaftsrelevante Forschung und Kompetenzbildung für gesellschaftliche Verantwortung. Ein besonderer inhaltlicher Fokus liegt auf den Möglichkeiten, Strukturen für Forschung und Entwicklung zur Umsetzung resilenter Energiesysteme einzurichten und diese (auch ökonomisch) nachhaltig zu betreiben.
- Die wissenschaftliche und künstlerische Entwicklung wird an der Universität Kassel fächerübergreifend durch die Graduiertenakademie unterstützt. Die weitere Stärkung der strukturierten Graduiertenförderung in den Fachbereichen etwa durch die Einwerbung weiterer extern finanziert Graduiertenkollegs ist erklärtes Ziel der Universität.

- Eine produktive Arbeitsumgebung und konstruktive Arbeitsbeziehungen sind zentral wichtige Ressourcen, nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Verwaltung. Organisationskultur und Arbeitsbedingungen werden deshalb an der Universität Kassel nach Maßgabe „guter Arbeit“ gestaltet. In den Bereichen Lehre, Wissenschaftsmanagement und Administration werden Weiterbildungsangebote orientiert an den Zielen der Universität entwickelt. Die strategische Personal- und Organisationsentwicklung ist eine Aufgabe der Entwicklungsplanung. Vorhaben der nächsten Periode sind die Identifikation und strategische Besetzung von Schlüsselpositionen/ Engpassstellen in der Personalstruktur in Kombination mit Weiterbildungsangeboten für interne Bewerber:innen, die Erprobung und Umsetzung von Poollösungen zur Erhöhung des Anteils an Dauerstellen, die Weiterentwicklung der Personalstruktur für Sekretariate und die Etablierung des Hochschullektor:innenmodells. Die Universität Kassel diversifiziert ihre Personalstruktur zielstrebig und engagiert. Insbesondere sollen mehr Frauen und mehr international erfahrene Personen in Führungspositionen beschäftigt werden. Zielführende Maßnahmen (z. B. aktive Rekrutierung, Unterstützungsformate, Kinderbetreuung) werden im Dialog mit anderen Wissenschaftseinrichtungen identifiziert und erprobt. Für internationale Wissenschaftler:innen bietet die Universität transparente und verlässliche Serviceangebote. Englisch als Arbeitssprache soll durch den Ausbau interner Weiterbildungsangebote befördert werden.
- Der vorliegende Entwicklungsplan der Universität enthält erstmalig ein eigenes Kapitel zur Kommunikation, da diese zukünftig innerhalb der Organisation und in die Gesellschaft hinein bewusster, aktiver und verständlicher gestaltet werden soll als in der Vergangenheit. Kommunikation nach innen basierend auf Auffindbarkeit, Verständlichkeit und Bedeutung von Informationen stärkt Dialog, Informiertheit, Identifikation und Beteiligung. Nach außen erhöht Kommunikation die Sichtbarkeit und erweitert dadurch Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit der Universität. Schwerpunkte der nächsten Entwicklungsperiode sind die regelmäßige Reflexion und Verbesserung der Kommunikationswege innerhalb der Organisation, der Ausbau nicht-textlicher Formate und der Nutzung unterschiedlicher Medien, die Erhöhung der Sichtbarkeit der Universität als Standort für Studium und Forschung national und international und die breite Nutzung von Wissenschaftskommunikation.
- Modernisierung und Digitalisierung sind Querschnittsaufgaben über die Bereiche Forschung, Lehre, Administration und Transfer hinweg. Aus den Krisen der vergangenen Jahre hat die Universität gelernt, dass Resilienz erlernt und bewahrt werden muss. Dies betrifft die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit genauso wie die IT-Sicherheit. Die Universität führt daher regelmäßige Risikobewertungen durch und beantwortet diese durch möglichst vorausschauendes Handeln. Schwerpunkte der nächsten Entwicklungsperiode sind die kontinuierliche Suche nach Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen, die Optimierung des Flächenmanagements, konsequente Maßnahmen zur Verringerung von Risiken, der Aufbau flexibler und wirksamer Strukturen zum Krisenmanagement, die Digitalisierung mit Blick auf Nutzerfreundlichkeit und Verlässlichkeit sowie die Beteiligung der Nutzenden an der Beschreibung, Analyse und dem Design von Prozessen.

Studium und Lehre

Positionsbestimmung

Das universitäre Studium ist wesentlicher Teil des tertiären Bildungssystems. Der Universität Kassel kommt dabei als einziger staatlicher Hochschule in der Region Nordhessen – und in vielen Studiengängen auch deutlich über diese hinaus – eine zentrale Funktion zu. Der Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften, der von ihr erwartet werden kann, erfordert eine attraktive Angebotsstruktur und eine in fachlicher und überfachlicher Hinsicht zeitgemäße akademische Ausbildung. Mit ihrem „Leitbild Lehre“ hat sie vor wenigen Jahren übergreifende Qualitätsmaßstäbe hierfür bestimmt.

Mit der hochdynamischen Digitalisierung, mit einer fortschreitenden Internationalisierung, aber auch mit einer abgeschwächten Nachfragesituation ist die Hochschule als Ganzes erheblichen Herausforderungen und Veränderungsnotwendigkeiten ausgesetzt. Auch die Coronapandemie hatte und hat erheblichen Einfluss. In der Laufzeit des Entwicklungsplans 2020–2024 wurden wichtige Aktivitäten begonnen, die auch für die kommende Planungsperiode von hoher Bedeutung sein werden: die Profilentwicklung der Universität mit dem Start neuer Studienangebote, insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit, die qualitätsorientierte Weiterentwicklung vorhandener Studiengänge, wie sie aktuell im Kontext der „Konzertierten Aktion Lehre“ forciert wird, die Schaffung eines ausgewogenen Angebots von Präsenzlehre in Verbindung mit digitalen Lerngelegenheiten und die Auseinandersetzung mit den Potenzialen und Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz, die zugkräftige, unterschiedliche Kanäle nutzende Darstellung des Studienangebots zur Studierendengewinnung sowie die Fortentwicklung der „Customer Journey“ insbesondere in international ausgerichteten Masterprogrammen mit Blick auf die Steigerung von Nachfrage und Studienerfolg.

Ihren Anspruch, in der Region Nordhessen und über diese hinaus Wirtschaft und Gesellschaft – sowie nicht zuletzt auch die Wissenschaft selbst – mit akademisch ausgebildeten Fachkräften zu versorgen, hat die Universität Kassel in ihrem Entwicklungsplan für die Jahre 2020–2024 sowie in ihrer Zielvereinbarung mit dem Land formuliert. Die hohe Bedeutung, die ihr als mit Abstand größter tertiärer Bildungseinrichtung in einem vergleichsweise großen Einzugsgebiet zukommt, korrespondiert mit ihrem offenen und inklusiven Bildungsverständnis, das sich – noch immer – von Universitäten traditionelleren Zuschnitts abhebt. Die Universität Kassel bietet Menschen mit sehr unterschiedlicher Herkunft und in sehr unterschiedlichen Lebenssituationen akademische Bildung, die diese einerseits für anspruchsvolle berufliche Tätigkeiten sowie andererseits zu verantwortungsbewusster gesellschaftlicher Teilhabe befähigt. Dementsprechend waren und sind etwa die „großen gesellschaftlichen Herausforderungen“ und die Vermittlung von Kompetenzen zum Umgang mit diesen als Maßstab fachlicher und überfachlicher Gestaltung des Studiums von hoher Bedeutung.

Die Profilierung der Universität Kassel auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit findet seit langem in der Forschungsagenda, in Studienangeboten und -inhalten sowie Transferaktivitäten Niederschlag. In der Entwicklungsperiode 2020–2024 wurden die Spielräume, die die Hochschule durch ihren Erfolg im Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern und die Einrichtung neuer Professuren zur Verbesserung der Betreuungsrelationen seitens des Landes im Zuge des laufenden Hessischen Hochschulpakts erhalten hatte, zur weiteren Strukturbildung und Konzeption neuer Studiengänge in diesem Bereich genutzt. Mit diesen neuen Studienprogrammen wird ein neues Kapitel in der Entwicklung des Studienangebots der Universität Kassel aufgeschlagen. Für die Einbindung von Studieninhalten aus allen Fachbereichen wurde Ende 2023 eine innovative Struktur geschaffen: Ein entlang der Akkreditierungsstandards zertifiziertes Modell „integrierter Nachhaltigkeitsstudien“ ermöglicht es, Aspekte der Nachhaltigkeit auf konzeptionell stimmige und strukturell unaufwändige Weise in unterschiedliche fachliche Studienprogramme aufzunehmen oder in neuen interdisziplinären Kontexten zu nutzen.

Die Vereinbarungen mit dem Land Hessen im Rahmen des letzten Hochschulpakts zur Fortentwicklung ihres Studienangebots hat die Universität Kassel erfüllt: Dies gilt für den Bereich des Grundschullehramts mit der Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger:innen, aber auch für das neue Angebot Lehramt für Förderpädagogik sowie für die Einrichtung neuer Bachelor- und Masterstudiengänge mit insgesamt 250 neuen Studienplätzen, darunter etwa ein binationaler Variante studierbarer Bachelorstudiengang „Interkulturelle Sprach- und Kulturvermittlung“ und ein Masterstudiengang „Musikverlagswesen“. Zusätzlich zur Umgestaltung der übrigen Lehramtsstudiengänge infolge der Novellierung des Lehrkräftebildungsgesetzes im Jahr 2022 (u. a. mit der Verankerung eines Praxissemesters in Folge des seit dem Wintersemester 2015/2016 durchgeföhrten Modellversuchs des Landes) wurden die Studiengänge der Psychologie erfolgreich auf die Modalitäten des novellierten Psychotherapeutengesetzes umgestellt. Das quantitative Ziel zur Entwicklung der Studierendenzahlen insgesamt konnte die Universität allerdings trotz entsprechender Maßnahmen zur Studierendengewinnung, der weiteren Reduzierung von Zulassungsbeschränkungen und einer weiteren Verbesserung der digitalen Studieninformationen nicht erreichen.

Die Ursachen dieser Nachfrageentwicklung sind vielfältig. Zu nennen sind der demographische Wandel mit sinkenden Jahrgangsbreiten hochschulzugangsberechtigter Schulabgänger:innen, eine steigende Konkurrenz mit anderen Bildungsgängen (gerade auch vor dem Hintergrund der breit gefächerten Zugangswege zum Studium an der Universität Kassel) und anderen, zum Teil privaten hochschulischen Einrichtungen, Veränderungen der internationalen Nachfragesituation (auch in Verbindung mit der Coronapandemie) und nicht zuletzt auch Veränderungen der Lebensplanungen von Angehörigen der primären Zielgruppen. Obwohl die Universität frühzeitig begonnen hat, auf diese Entwicklung zu reagieren, gilt zudem, dass Maßnahmen wie der Aufbau neuer Studienangebote in strategisch vielversprechenden, gesellschaftlich bedeutsamen fachlichen Richtungen und die Umsetzung der Ziele der „Konzertierten Aktion Lehre“, mit der die Fachbereiche dabei unterstützt wurden, Studiengänge hinsichtlich ihrer Funktionalität, ihrer Aktualität und ihrer Attraktivität zu durchleuchten und weiterzuentwickeln, einige Zeit benötigen, um ihre Wirkung vollständig zu entfalten.

Die Digitalisierung in Studium und Lehre erhielt wichtige Impulse im Zuge der Coronapandemie. Zentrale Vorhaben in diesem Bereich waren neben der Digitalisierung von Dienstleistungen und administrativen Prozessen auch Aspekte der Distribution von Lehrinhalten etwa im Rahmen des landesweiten HessenHubs. Für das Vorhaben „UKS_digi“ konnten 2021 zusätzliche Mittel von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre eingeworben werden. Im Jahr 2023 wurde eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Künstliche Intelligenz und ihren Auswirkungen für die Hochschullehre durch die Bereitstellung einer Handreichung, Podiumsdiskussionen im Rahmen einer Themenwoche „KI in der Lehre“ und den „Tag der digitalen Lehre“ begonnen. Auch der hochschulübergreifende Austausch zu Fragen wie sich Arbeits- und Berufsfelder durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz zu verändern beginnen, wie die akademische Ausbildung dies zu berücksichtigen hat und wie sich die Prozesse von Studium und Lehre selbst durch die zunehmende Verfügbarkeit von Künstlicher Intelligenz verändern, war in diesem Zusammenhang wichtig.

Neben einer Verbesserung der Betreuungsrelation von über 75 Studierenden je Professur zu Beginn der Entwicklungsplanperiode auf nunmehr 66 Studierende je Professur konnten auch die studienunterstützenden Strukturen ausgebaut werden. Insbesondere durch die Integration der Mittel zur Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre in das Sockelbudget wurden die zunächst projektförmig organisierten Strukturen, die während des „Qualitätspakts Lehre“ (2012 bis 2020/2021) etabliert worden waren, zentral und in den Fachbereichen verstetigt. Andere Möglichkeiten gab es etwa für zusätzliche Beratungsangebote an geflüchtete Studierende, die der „Offenheit“ des Zugangs zur tertiären Bildung und einer erhöhten Durchlässigkeit im Bildungssystem Rechnung tragen. Auch jenseits solcher zielgruppenspezifischer Angebote gilt ganz allgemein, dass studienunterstützende Aktivitäten die zunehmend individualisierten Bildungsverläufe in den Blick nehmen müssen. Um Studierende unter Berücksichtigung ihrer vielfältigen Bildungs- und Lebensläufe besser beraten zu können, wurde deshalb in der letzten Entwicklungsperiode mithilfe des Landesprogramms QuiS_21 ein Bildungscoaching eingerichtet, zu dem sich Lehrende und Personen mit studiennahen Aufgabenprofilen aus vielen Lehreinheiten unterstützt durch eine hochwertige Fortbildung bereiterklärt

haben und dessen Erprobung im Jahr 2024 beginnt. Mit dem Landesprogramm QuiS_flex wurden Möglichkeiten der besonderen Berücksichtigung von Studienverläufen geschaffen, die etwa durch Erwerbstätigkeit, Care-Aufgaben oder gesundheitliche Beeinträchtigungen geprägt sind und erhöhte zeitliche Flexibilität erfordern. Mit dem Ziel der „Offenheit“ korrespondieren überdies auch Anforderungen an Gleichbehandlung und Diskriminierungsfreiheit, für die die entsprechende Aufgabenwahrnehmung durch eine Ansprechperson für Antidiskriminierung institutionalisiert oder im Fall des Beauftragten für Studium und Behinderung noch einmal fortentwickelt wurde. Hinzu kommt die in der Allgemeinen Studienberatung mittlerweile dauerhaft eingerichtete Beschwerdestelle.

Auch das Qualitätsmanagement konnte in der zuvor projektgestützt aufgebauten Form ressourciell abgesichert, weitergeführt und fortentwickelt werden. Zu nennen ist hier insbesondere das Studienverlaufsmonitoring, aber auch die Studiengangsevaluation, die jeweils gesondert die Bachelorstudiengänge, die Masterstudiengänge und die Lehramtsstudiengänge mit dem Staatsexamen als Abschluss adressiert. Dabei wurden hinsichtlich der Bewertung der Studiensituation erfreuliche Befunde gewonnen, wenngleich Fragen des erwarteten Studienfolgs und der erwarteten Studiendauer keinen Anlass zur Zufriedenheit geben. Hier findet sich eine (vor dem Hintergrund der Coronasituation nicht leicht bewertbare) Verschlechterung der Ergebnisse. Fortentwicklungen des zuletzt 2023 durchgeföhrten Mastersurveys betrafen dessen Ausweitung auf die weiterbildenden Studiengänge und auf spezifische Fragestellungen, die internationale Studierende betreffen. Gesondert durchgeführt wurde zudem eine Befragung zur digitalen Lehre, die Anhaltspunkte für die Studiensituation während der Coronapandemie gab. Ein weiterer Schritt betraf die Einföhrung der digitalen Lehrveranstaltungsevaluation, die nun höhere Transparenz und raschere Ergebnisnutzung ermöglicht.

Die Planungsperiode 2020–2024 war in einer zuvor nicht annähernd erwartbaren Weise durch die Coronapandemie, anschließend hieran aber auch durch andere krisenhafte Entwicklungen geprägt. Insbesondere die Verfolgung des Ziels der Verbesserung des Studienerfolgs war in den betreffenden Jahren zwar sicherlich nicht verunmöglich,

wohl aber deutlich erschwert. Mit einem durch die Pandemie erzwungenen, in technischer Hinsicht überraschend reibungsarmen Wechsel auf Formen der digitalen Durchführung der Lehre gingen Veränderungen einher, die das Studium für mehrere Kohorten von Studierenden verändert und erschwert haben. Auf die Coronapandemie wurde technisch, mit prüfungsrechtlichen Flexibilisierungen sowie auch in zunehmenden Umfang didaktisch reagiert. Als bedeutsame Infrastruktur hat insbesondere das Servicecenter Lehre in der Phase der Pandemie eine unverzichtbare Unterstützungsleistung bereitgestellt und parallel zudem seine regulären Angebote fortentwickelt, wie das Programm LLukas zur Förderung hochschuldidaktischer Kompetenzen oder das Verfahren des Zentralen Lehrfonds zur Förderung hochschuldidaktischer Innovationen. Auch wenn das grundsätzliche Funktionieren des Studiums während der Pandemie bewahrt werden konnte (wie etwa die Prüfungs-zahlen belegen), so haben dennoch viele Studierende und Lehrende unter diesen besonderen Bedingungen gelitten. Die sozialen und emotionalen Belastungen wirken noch heute nach, wie sich z. B. an der stark erhöhten Nachfrage nach psychosozialer Beratung ablesen lässt. Im Kontext des Ukrainekriegs nahmen Bewegungen von Flucht und Migration zu. Sie traten neben weitere Fluchtbewegungen, die ein Studium für Geflüchtete als Sonderform des Studiums internationaler Studierender wieder stärker ins Bewusstsein gerückt haben. Weitere Konsequenzen betrafen die Studierenden auch über den Kreis der unmittelbar Betroffenen hinaus. Steigende Energie- und Lebenshaltungskosten hatten einen erheblichen Einfluss auf das Leben vieler Studierender.





Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

Die Bedeutung der Universität Kassel hängt eng mit ihrer Rolle für die **Qualifizierung von Fach- und Führungs-kräften** für die Region Nordhessen und über diese hinaus zusammen. Aktuelle Prognosen des Landes zeigen auf, dass eine erhebliche Verschärfung des Fachkräftemangels – und zwar insbesondere auch im Hinblick auf akademisch ausgebildete Fachkräfte – auch in Nordhessen zu erwarten ist.

Wie eingangs dargestellt, ist vor diesem Hintergrund ein zentraler Bestandteil der Entwicklungsprogrammatik die **Etablierung neuer Bachelor- und Masterstudiengänge**, die gesellschaftliche Bedarfe und Transformationsnotwendigkeiten adressieren und zugleich eine überregionale Zugkraft besitzen. Die Kombination von Themen der Nachhaltigkeit mit unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen ist dabei ein wesentliches Prinzip dieses Strangs der Fortentwicklung. Durch die enge Verbindung zwischen Forschung und Lehre an bestehenden und neu eingerichteten Fachgebieten mit Bezug zum Kassel Institute for Sustainability ergeben sich Impulse, die erheblich zu Sichtbarkeit und Attraktivität der Hochschule im kommenden Entwicklungszeitraum beitragen werden. Bereits etabliert ist ein gut nachgefragter englisch-sprachiger Masterstudiengang „Agriculture, Ecology and Societies“, der interdisziplinär agrarwissenschaftliche und gesellschaftswissenschaftliche Inhalte kombiniert, ein Bachelornebenfach „Nachhaltigkeitsstudien“ startet 2024/2025. Zusätzlich wird ein interdisziplinäres Bachelorprogramm „Nachhaltigkeitswissenschaften – Sustainability Studies“ eingeführt, es werden aber auch solche Programme aufgelegt, bei denen etwa geistes-, rechts-, natur- oder ingenieurwissenschaftliche Inhalte und Themen der Nachhaltigkeit neue Verbindungen eingehen. Beispielhaft für die letztgenannten Neuentwicklungen stehen die Studiengänge Nachhaltigkeitskommunikation, Wirtschaftsrecht mit Integrierten Nachhaltigkeitsstudien, Chemie und Mathematik für Nachhaltigkeit, Nachhaltige Materialien und verfahrenstechnische Prozesse, Elektrotechnik mit Integrierten Nachhaltigkeitsstudien sowie Nachhaltige Elektromobilität. Starten werden diese neuen Studiengänge überwiegend ab dem Wintersemester 2025/2026. Die Einführung wird entsprechend in die neue Entwicklungsperiode fallen und durch verschiedene unterstützende Maßnahmen zu begleiten sein. Als weitere

Neuerung startet 2025 ein konsekutives Studienangebot „Wirtschaftsinformatik“ und an der Kunsthochschule Kassel ist eine grundlegende Überarbeitung und Neuaustrichtung des Studiengangs Produktdesign vorgesehen. Die Beobachtung und ggf. nachsteuernde Sicherstellung der mit der Einführung dieser Studiengänge verbundenen Ziele wird ein zentrales Tätigkeitsfeld für Fachbereiche, Zentralverwaltung und Hochschulleitung sein.

Für den **Lehramtsbereich** besonders bedeutsam ist die Einführung des Studiengangs Lehramt für Förderpädagogik mit inklusionspädagogischer Ausrichtung, hierdurch können künftig sämtliche Lehrämter an der Universität Kassel studiert werden. Abhängig von den entsprechenden Rahmenvorgaben des Landes wird für die nächste Entwicklungsperiode der Aufbau eines L4-Studiengangs im Bereich der Sozialpädagogik in Aussicht gestellt, auch bezüglich der geplanten Einführung eines Schulfachs Digitale Welt ist die Universität für das Land ansprechbar. Die Novellierung des Hessischen Lehrkräftebildungsgesetzes wurde an der Universität Kassel genutzt, um mit neu eingeführten Allgemeinen Bestimmungen die Lehramtsstudiengänge strukturell zu vereinheitlichen. Ungeachtet der Frage, ob eine Stufung der Lehramtsstudiengänge als sinnvoll erscheint, haben die hessischen Hochschulen in der Vergangenheit immer wieder darauf hingewiesen, dass die Regelstudienzeit insbesondere der Studiengänge für die Lehrämter an Grundschulen sowie an Haupt- und Realschulen aus ihrer Sicht zu gering ist, um eine zeitgemäße wissenschaftlich fundierte Vorbereitung auf den Schuldienst sicherzustellen. Sowohl die Komplexität der betreffenden pädagogischen Aufgaben als auch zahlreiche neue Querschnittsthemen erfordern zusammen mit einem fundierten Wissen in den Unterrichtsfächern eine längere Studienzeit, wie es in den meisten anderen Bundesländern der Fall ist. Diese Thematik sollte daher auch künftig im Blick behalten werden.

Die Entwicklung der Universität im Bereich der **MINT-Fächer** profitiert von der erfolgreichen Etablierung des vor einigen Jahren gestarteten Studiengangs plusMINT mit einer einjährigen Orientierungsphase, in dem sich – anders als in anderen Studiengängen – die Nachfrage positiv entwickelt, auch flankiert durch die projektförmige Etablierung eines MINT-Hubs, der den Austausch zwischen

Universität und außeruniversitären Partner:innen im MINT-Bereich fördert.

Entwicklungsfähigkeit betrifft nicht nur den Aufbau neuer Studiengänge, sondern auch die **Qualitätsentwicklung bestehender Studienangebote**, ausgerichtet insbesondere am Ziel eines attraktiven Studiums, aber auch erfolgreicher individueller Studienverläufe. Während die in den Studiengangsevaluationen ermittelte Zufriedenheit der Studierenden erhaltenswert positiv ist, ist der Studienererfolg mit Blick auf die insgesamt in vielen Fächern deutlich verbesserungswürdigen Studienabschlussquoten ein Thema, das in der kommenden Periode wieder stärker fokussiert werden muss. Der mit der „Konzertierten Aktion Lehre“ verbundene Anstoß zu ambitionierter Analyse und Fortentwicklung von Studiengängen sollte hierzu ebenso einen Beitrag leisten wie Angebote der Beratung und Betreuung, wie sie etwa mit dem Bildungscoaching geschaffen wurden. So konnte die bis Ende 2025 geplante „Konzertierte Aktion Lehre“ bereits jetzt dazu beitragen, u. a. Studiengänge der Fachbereiche Maschinenbau, Elektrotechnik/Informatik sowie Gesellschaftswissenschaften in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

Die Fortentwicklung der Aktivitäten der Universität Kassel zur **Gewinnung von Studierenden** hat besonderen Ausdruck in der Schaffung und Ausgestaltung des Portfolios der Stabsstelle Kommunikation und Marketing gefunden, kann sich aber nicht hierin erschöpfen. Alle Fachbereiche, die Kunsthochschule sowie auch viele andere Funktionsbereiche sind in besonderer Weise daran beteiligt, dass die Studienangebote eine angemessene Nachfrage finden. Die Fortentwicklung der Qualität der Studiengänge und die weitere Umsetzung des „Leitbilds Lehre“ sind wichtige Vorhaben für die kommende Planungsperiode. Wichtig ist, dass die Fachbereiche neben der Nutzung neuer Potenziale der Betreuung (erhöhte Anzahl von Fachgebieten bei gleichzeitig sinkender Auslastung; Bildungscoaching) solche fachnahen Qualitätsmaßstäbe entwickeln und umsetzen, wie dies das „Leitbild Lehre“ vorsieht. Zentrales Ziel ist die Erhöhung des Studienerfolgs, wobei auch die weiterhin steigende Heterogenität der Studienanfänger:innen zu berücksichtigen ist. Die zeitgemäße Weiterentwicklung der Curricula nicht nur mit Blick auf

innerwissenschaftliche Veränderungsprozesse, sondern auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation bleibt bedeutsam. Nicht nur, aber auch in diesem Kontext kommt einer verstärkten Aufmerksamkeit für die gute wissenschaftliche Praxis und angemessenen Formen der Qualifizierung für sich wandelnde Arbeitsfelder besondere Bedeutung zu.

Die Qualitätsmerkmale, die das Studium an der Universität Kassel kennzeichnen sollen, sind in ihrem Leitbild *Lehre* niedergelegt. Für zwei künftig besonders bedeutsame Aspekte soll dies hier noch einmal weitergehend beschrieben werden:

- Ein ausgewogenes **Verhältnis von Theorie und fachlich zu bestimmender Praxis** ist ein übergreifendes Ziel. Eine mögliche Entwicklungsoption für Fächer, in denen dies praktisch eine Rolle spielen kann, wäre eine Ausprägung dualer Studienmodelle, die sich überörtlich als attraktive Angebote erweisen.
- Ein vermehrtes **Angebot digitaler Lerngelegenheiten** in Ergänzung zur unbedingt erhaltenswerten Präsenzlehre schafft Möglichkeiten zur Individualisierung und Flexibilisierung des Studiums und geht damit auf Erwartungen junger Menschen ein. Das 2021 eingeworbene Projekt „UKS_digi“ bei der Stiftung Innovation in der Hochschullehre mit zahlreichen Entwicklungen digitaler Lerngelegenheiten in den Fächern hat dafür eine gute Grundlage geschaffen und die hochschulübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von HessenHub befördert zahlreiche Aktivitäten von Lehrenden. Diese hohe Innovationskraft soll weiter zentral unterstützt werden, um möglichst in allen Studiengängen vielfältige Lernarrangements zu schaffen. Darüber hinaus bestehen neue Anforderungen an digitale Kompetenzen in vielen Berufsfeldern, auf die die Curricula durch eine fachlich zu bestimmende Vermittlung von digital literacy angemessen eingehen müssen. Zu den Auswirkungen auf die zukünftige Arbeit durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz in nahezu alle Branchen aber auch auf das Studieren und die Wissenschaft hat die Universität Kassel einen Diskussionsprozess begonnen und möchte diesen weiterführen. Während momentan noch eine Verklärung der Herausforderungen im Vordergrund steht, wird in den nächsten Jahren ein Veränderungs-

prozess zu begleiten sein, der die neuen Möglichkeiten produktiv für Studium und Lehre nutzt, die entstandenen Gefahren abwehrt und Studierende auf zukünftige Berufsbilder angemessen vorbereitet. Damit verbunden ist die zurzeit stattfindende Weiterentwicklung der Kriterien guter wissenschaftlicher Praxis in Bezug auf den Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Wissenschaft, die auch für Studierende im Studium bindend ist.

Die Universität Kassel wird ihre **Angebote zur Unterstützung der Lehre** vermittels der unterschiedlichen Einrichtungen in der kommenden Planungsperiode fortentwickeln. In diesen Kontext gehören etwa die digitale Infrastruktur in Lehrräumen, die Bereitstellung digitaler Lernumgebungen, die Beratung und Betreuung der Studierenden in unterschiedlichen Lebenslagen durch die hierfür zuständigen ausdifferenzierten Instanzen, die didaktische und technische Unterstützung der Lehrenden, die Bereitstellung von Studieninformationen etc. Die Weiterentwicklung digitaler Services für die Studierenden wird weiterhin ein wichtiges Ziel sein; die Digitalisierung von Prozessen der Einschreibung und der Studierendenverwaltung ist deutlich vorangeschritten, die Vorbereitung für die Umstellung auf das System HISinOne auch im Bereich der Prüfungsverwaltung läuft.

Auch vor dem Hintergrund der Coronapandemie sowie der multiplen Krisenlagen der letzten Jahre ist es der Universität ein besonderes Anliegen, auf eine aktive und lebendige **Kultur einer Präsenzuniversität** zu achten und zugleich besonderen, individuellen Lebens- und Studiensituationen Rechnung zu tragen. Dabei ist etwa das Studium mit chronischer Erkrankung und/oder Behinderung ein wichtiges Thema, aber auch andere Themen können die Flexibilität im Studium vermindern, wie dies im Rahmen der aus Mitteln des Landesprogramms QuiS_plus geförderten Projekte zahlreicher Fachbereiche und Studiengänge und der erweiterten Informationen über und Beratung zu Möglichkeiten des Teilzeitstudiums angegangen wird.

Mit Blick auf das **Studium internationaler Studierender** werden auch weiterhin Prozesse der Fortentwicklung von Bedeutung sein, die mit Blick auf die internationalen Studierenden in englischsprachigen Masterprogrammen initiiert wurden. Zunehmend bedeutsamer wird dabei der

Beitrag, den internationale Absolvierende zur Deckung des regionalen Fachkräftebedarfs leisten können. Es spielen hier aber auch Überlegungen eine Rolle, welche Formen ein partielles Studium in englischer Sprache in deutschsprachigen Studiengängen haben kann oder wie sich relevante Prozesse und Strukturen weiterentwickeln können, um das Studium als eine Phase erhöhter internationaler Mobilität auszustalten. Wichtig ist neben dem Ziel der Gewinnung internationaler Studierender insbesondere für das Studium in der Masterphase auch eine Konsolidierung des Auslandsstudiums deutscher Studierender angesichts zunehmend schwierigerer Finanzierungsbedingungen.

Bezüge zum Bereich von Studium und Lehre hat das Feld der **akademischen Weiterbildung**. Seit vielen Jahren wird das Modell des Lebenslangen Lernens auch mit der Rolle der Hochschulen verknüpft. Die Universität Kassel verfügt hierzu mit der UNIKIMS über eine gut ausgebaute Unterstützungsstruktur und über wichtige Erfahrungen insbesondere mit dem Angebot weiterbildender Masterstudiengänge. Jährlich sind es über 1.200 Studierende, die das vielfältige Weiterbildungsprogramm aus Studiengängen und Zertifikatsprogrammen zu einem breiten inhaltlichen Spektrum von Themen aus Wirtschaft, Technik, Klima, Umwelt, Bildung, Kultur und Sozialem wahrnehmen. Zur strategischen Weiterentwicklung des Angebots wurde 2022 ein Beauftragter bestellt. Die Beauftragung umfasst Bedarfsermittlungen, Wettbewerbs- und Potenzialanalysen sowie die Erarbeitung einer umfassenden und zielgerichteten Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung des wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots, die sich an wissenschaftlichen Angeboten und gesellschaftlicher Nachfrage orientiert. Seit 2023 sind die weiterbildenden Studiengänge in den Mastersurvey der Universität eingebunden und ein Ziel in der kommenden Planungsperiode wird es sein, die Studiengänge noch mehr als bisher in das Qualitätsmanagement einzubeziehen und die akademische Verantwortung der Fachbereiche stärker auszuprägen.

Für das Qualitätsmanagement der Universität Kassel ist auch in der kommenden Planungsperiode nicht vorgesehen, das Modell einer Systemakkreditierung zu verfolgen. Neben der vollen Beanspruchung der Aufmerksamkeit und der Ressourcen im Zuge der angesprochenen Schritte der Beobachtung und der Weiterentwicklung neuer und

bestehender Studiengänge spielt hierfür eine besondere Rolle, dass die Universität Kassel das neu aufgestellte **Modell der Akkreditierung** auf der Grundlage der seit 2018 reformierten Rechtslage als einen geeigneten Rahmen zur Durchführung gebündelter Programmakkreditierungen erlebt.

Für künftige Aushandlungsprozesse zu systemischen Bedingungen der Hochschulentwicklung muss die autonome Gestaltung der Fächer weiterhin Maßstab des Handelns sein. Es wird von entscheidender Bedeutung sein, der mit erheblichem Ressourceneinsatz begonnenen Profilierung in Forschung und Lehre die notwendige Zeit zu geben, Früchte zu tragen. Das Kassel Institute for Sustainability entwickelt bereits jetzt Sichtbarkeit, noch bevor alle Professuren berufen wurden. Die meisten Studiengänge mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug werden 2025 anlaufen und mittelfristig den wissenschaftlichen Nachwuchs für die Forschung im Zentrum heranbilden. Erst im Laufe des neuen Entwicklungszeitraums wird sich die volle Leistungsfähigkeit, Sichtbarkeit und Attraktivität des neuen Profils herausbilden. Gleichzeitig ist die Universität Kassel mit einer noch kurzzeitig rückläufigen demografischen Entwicklung von Schulabsolvent:innen in der Region konfrontiert, bereits im Laufe des neuen Entwicklungszeitraums wird aber mit einem Wiederanwachsen der Zahl potentieller Studienanfänger:innen gerechnet. Als grundlegendes **Ziel der quantitativen Entwicklung in Studium und Lehre** strebt die Universität Kassel an, die Studierendenzahl auf dem gegenwärtigen Niveau von über 20.000 Studierenden zu konsolidieren. Neben der Ausschöpfung regionaler Potenziale der Studierendengewinnung wird auch die weitere Erhöhung der Zahl internationaler Studierender bedeutsam bleiben, auch mit Blick auf die Kompensation einer rückläufigen regionalen Gesamtnachfrage und die Sicherstellung des Angebots an akademisch qualifizierten Fach- und Führungskräften in der Region. Der gegenwärtige Anteil von etwa 20 Prozent Lehramtsstudierenden und 40 Prozent MINT-Studierenden an allen Studierenden der Hochschule soll fortgeführt werden. Reform des Kapazitätsrechts, Auslastungsermittlung und Hochschulfinanzierung müssen so ausgestaltet werden, dass das Ziel einer Verbesserung der Betreuungsrelation in Richtung des universitären Bundesdurchschnitts weiterverfolgt wird.

Forschung

Positionsbestimmung

In den vergangenen Jahren hat die Universität Kassel ihre Forschungsaktivität stark gesteigert. Messbar ist dies insbesondere am Drittmittelaufkommen, aber auch am Anteil der Forschenden, die aktiv Drittmittel einwerben. Inhaltlich setzen die Forschungsaktivitäten dabei häufig auf Interdisziplinarität und Nachhaltigkeit als wesentliche, die Forschung an der Universität Kassel seit vielen Jahren prägende Aspekte.

Ein wesentliches Ziel des Entwicklungsplans 2020–2024 war es, die positive Entwicklung der Universität Kassel in der Forschung durch eine klar konturierte Ausbildung von Schwerpunkten und Potenzialen weiter voranzutreiben und so deren Sichtbarkeit im nationalen und vor allem auch im internationalen Rahmen deutlich zu erhöhen. Die identifizierten Profilschwerpunkte „Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme“ sowie „Nachhaltige Transformationen“ bündeln wesentliche Aktivitäten und profilbildende Projekte aus den schon lange bestehenden Kompetenzfeldern der Universität und verstärken die Forschungszusammenarbeit über Instituts- und Fachbereichsgrenzen hinweg. Um Doppelstrukturen zu vermeiden, sind die profilbildenden Forschungsschwerpunkte strukturell jeweils an ein Wissenschaftliches Zentrum der Universität Kassel angebunden. Eine im Jahr 2022 beschlossene Rahmenordnung strukturiert und formalisiert die Einrichtung und Fortführung fachbereichsübergreifender wissenschaftlicher Einrichtungen.

86 Neuberufungen alleine in den Jahren 2020–2023, davon 20 Qualifikationsprofessuren, boten durch den akademischen Generationenwechsel und einen Aufwuchs an Professuren an der Universität insgesamt ein hohes Entwicklungspotenzial, das zur verstärkten Profilbildung und Neuorientierung einzelner Fachgebiete an den genannten Forschungsschwerpunkten genutzt wurde. Bezogen auf die Gesamtzahl von 313 Professor:innen sind aktuell 27 Prozent der Fachgebietsleitungen in ihren ersten vier Jahren nach Rufannahme. Wie intensiv diese bereits kurz nach Dienstantritt zur Profilierung der Universität in der Forschung beitragen, zeigt der Anteil, den die Neuberufenen am Drittmittelaufkommen hatten. Dieser stieg von 2020 bis 2023 von ca. 4 Prozent auf 19 Prozent.

Die forschungsbezogenen Ziele, die sich die Universität Kassel im Rahmen des Entwicklungsplans für die Entwicklungsperiode 2020–2024 gesetzt hat, konnten im Wesentlichen erreicht werden. So sind die Drittmittelzahlen in den vergangenen fünf Jahren um fast 20 Mio. Euro auf knapp 80 Mio. Euro gestiegen; der Anteil der Fördermittel der DFG an den Drittmitteln liegt mittlerweile bei 19 Prozent. Weitere qualitative Marker sind die Einwerbung von zwei neuen DFG-Graduiertenkollegs sowie eines weiteren drittmittelgeförderten Promotionskollegs, zwei DFG-

DRITTMITTELENTWICKLUNG 2018–2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
DFG	8.175.750	9.374.911	8.321.495	9.514.778	12.029.954	15.333.514
EU	2.122.250	1.617.465	520.307	1.471.971	2.762.557	3.040.167
Bund	25.571.970	27.079.489	28.071.444	25.983.448	28.793.227	33.314.307
Land Hessen	1.896.323	2.429.833	3.548.607	4.241.666	5.455.182	3.440.962
Stiftungen	2.317.314	2.896.097	2.901.869	3.128.142	3.750.430	3.674.914
Auftragsforschung	7.034.848	7.066.004	7.268.596	7.394.045	6.695.721	6.769.389
DAAD	2.681.480	3.299.673	3.129.233	3.081.269	3.664.183	3.762.253
AIF	3.170.370	3.238.039	2.603.233	2.595.776	2.425.982	2.306.998
Sonstige	965.049	1.026.810	1.316.834	995.382	1.544.534	1.151.262
Drittmittel nach LMZ	53.935.354	58.028.321	57.681.618	58.406.477	67.121.770	72.793.766
Dienstleistungen und Nebenerlöse	4.639.053	5.081.031	3.991.603	3.602.842	3.595.434	4.096.557
Wissenschaftlich-wettbewerblich eingeworbene Fördermittel des HMWK	2.078.883	1.264.210	1.911.964	1.966.503	3.948.237	2.602.244
Drittmittel gesamt	60.653.290	64.373.562	63.585.185	63.975.822	74.665.441	79.492.567

Forschungsgruppen, einem LOEWE-Schwerpunkt sowie einer LOEWE-Spitzenprofessur und einer Heisenberg-Professur. Der bereits 2018 erfolgreich eingeworbene Sonderforschungsbereich 1319 „ELCH (Extreme light for sensing and driving molecular chirality)“ konnte verlängert werden.

Ausdruck der steigenden Attraktivität der Universität als hochkompetitivem Forschungsstandort ist zudem, dass sich vier ERC Grantees sowie drei weitere Heisenberg-Professoren im Zuge von Neuberufungen für die Universität Kassel entschieden haben. Ergänzend warb im Berichtszeitraum ein Forscher der Universität Kassel einen weiteren ERC Starting Grant ein. Darüber hinaus beteiligten sich Forschende der Universität zahlreich an weiteren nationalen Verbundinitiativen, so z. B. dem „NFDI4Biodiversität“. Über zwei durch die Alexander von Humboldt-Stiftung geförderte Henriette Hertz-Scouts, die Koordination des Maria Sybilla Merian Centers „CALAS (Centro Maria Sibylla Merian de Estudios Latinoamericanas Avanzados)“ sowie die DAAD Exzellenzförderung für das „GPN (Global Partnership Network)“ erreichte die Universität auch international eine verstärkte Sichtbarkeit. In Folge der DFG Fachkollegienwahlen 2023 stieg für die

Wahlperiode 2024–2028 die Zahl der Forschenden der Universität Kassel in den Fachkollegien auf neun Personen an, dies ist gemessen an ihrer Größe das beste Ergebnis unter den hessischen Hochschulen. Auch in DFG-Senatskommissionen und bei Akademie-Mitgliedschaften sind Forschende der Universität mittlerweile deutlich verstärkt vertreten.

Diese erfreuliche Entwicklung gelang unter nicht einfachen Rahmenbedingungen: Beeinträchtigte von 2020–2022 vor allem die Coronapandemie mit ihren Beschränkungen (etwa in Bezug auf Laboraktivitäten, Reisetätigkeiten etc.) die Forschung, so traten ab 2022 zunehmend ökonomische Aspekte in den Vordergrund. Aufgrund des Fachkräftemangels blieben auch in einigen Forschungsprojekten Stellen unbesetzt mit entsprechenden Verzögerungen für den Projektfortschritt. Gleichzeitig konnte in einigen neu berufenen Fachgebieten die inhaltliche Arbeit erst verzögert starten, da Labore wegen des Mangels an Fachpersonal erst verspätet fertiggestellt wurden. Zudem wirkten die starken Kürzungen des Bundes in der Folge des Kriegs in der Ukraine in der Bereitstellung von Fördermitteln auch auf die Universität Kassel ein, die in diesem Bereich mit

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

einem überdurchschnittlichen Anteil von Bundesförderung von 42 Prozent in ihrem Drittmittelaufkommen (in 2023) besonders volatil ist.

Die seit langem geplante Aufgabe des Standorts Heinrich-Plett-Straße und die damit verbundene Fertigstellung des Zentral-Campus Holländischer Platz mit wesentlicher Forschungsinfrastruktur geht mit großen Schritten voran. Sie ist nach dem nunmehr über fünfzigjährigen Bestehen der Universität auch überfällig. In der vergangenen Entwicklungsplanperiode konnten der Architekturwettbewerb sowie die Beauftragung von Planungs- und Ingenieurbüros erfolgreich durchgeführt werden. In engen Abstimmungszyklen mit der Universität, den nutzenden Forschenden und den extern beauftragten Unternehmen wird die Detailplanung des ersten Bauabschnitts unter Federführung des Landesbetriebs Bau und Immobilien Hessen (LBIH) umgesetzt. Dies schließt im ersten Schritt den Umzug der Institute für Physik sowie für Nanostrukturtechnologie und Analytik ein und bildet die Grundlage für die Einrichtung von fachbereichsübergreifend nutzbaren Zentrallaboren (Core Facilities), deren Ausgestaltung eine wesentliche Entwicklungsaufgabe im Bereich der Forschung in den Jahren 2025 bis 2029 sein wird. Parallel hierzu muss in der neuen Planungsperiode die Verlagerung der Institute für Biologie, Chemie und Mathematik gestartet werden.

Zuletzt wurde im Berichtszeitraum das Forschungsmanagement an der Universität Kassel zunehmend professionalisiert und personell verstärkt. Durch die organisatorische Zusammenlegung von Forschungs- und Graduiertenförderung in einer gemeinsamen Stabsstelle ab Oktober 2022 steht nun ein erweitertes Informations- und Weiterbildungsangebot für Forschende bereit, das auch den Bereich der künstlerisch-gestalterischen Forschung einschließt. Ergänzend erfolgte mit Blick auf die drittmittelgeförderte Forschungsinfrastruktur eine stärker prozessorientierte Ausrichtung von Förderberatung und Drittmittelmanagement, insbesondere auch bei der Einwerbung von Großgeräten, sowie eine inhaltliche Erweiterung des Beratungspotfolios um das Thema Exportkontrolle. Auf diesen positiven Entwicklungen wird die Universität in den kommenden Jahren aufbauen. Eine wesentliche Bedeutung kommt hierbei der Entwicklung und Stärkung von Forschungsschwerpunkten zu.

Im Strategiekonzept der Universität, das diese im Rahmen des Prozesses zur Stärkung der Strategiefähigkeit der hessischen Hochschulen im Jahr 2020 vorgelegt hatte, wurden die folgenden Parameter für die **Etablierung von profilbildenden Forschungsschwerpunkten** festgelegt, um einen kriteriengeleiteten, an möglichst objektiven und transparenten Maßstäben orientierten Prozess der Forschungsprofilierung zu ermöglichen: Wissenschaftlich hervorragend ausgewiesene Mitglieder der Universität sind in dem Bereich tätig, die Möglichkeiten der Kooperation sind durch laufende und/oder abgeschlossene Verbundvorhaben belegt, die zentralen, einen Schwerpunkt stützenden Fachgebiete sind über einen längeren Zeitraum drittmittel- und publikationsstark, die im Schwerpunkt adressierten Forschungsthemen sind mittel- und langfristig bedeutsam, der Aufbau eines Schwerpunkts, der die Universität Kassel zu einer national und international führenden Forschungsinstitution in diesem Bereich macht, erscheint realistisch und der Schwerpunkt hat klare Bezüge zu einem oder mehreren der bislang im Entwicklungsplan festgelegten Forschungsfelder der Universität. Als wünschenswert wurde darüber hinaus die Nähe der thematischen Ausrichtung des Schwerpunkts zu einem der wissenschaftlichen Zentren der Universität gesehen. Diesen Parametern entsprechen an der Universität Kassel aktuell zwei profilbildende Forschungsschwerpunkte, die Einrichtung mindestens eines weiteren Schwerpunkts ist als Ergebnis eines solchen kriteriengeleiteten Prozesses beabsichtigt.

Der 2022 etablierte profilbildende **Forschungsschwerpunkt Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme** bündelt Initiativen von Forschenden aus den Ingenieurwissenschaften, den Naturwissenschaften und der Mathematik, die gemeinsam in interdisziplinären Forschungsprojekten neue Lösungswege für technische und naturwissenschaftliche Probleme entwickeln. Im Fokus der Forschung stehen dabei aktuelle Fragestellungen zum Beispiel zu innovativem ressourcenschonendem Bauen, nachhaltiger Mobilität, Medizintechnik, komplexen biologischen Systemen und Informationstechnologien. Aber auch grundlegende Forschungsfragen in den Nanowissenschaften und auf molekularer bzw. atomarer Ebene werden untersucht, bei denen die Quantennatur der Materie in Dynamik und Struktur zum Tragen kommt. Zur Unterstützung der Profil-

bildung im Forschungsschwerpunkt der Multifunktionalen Materie und Multiskalensysteme wurden im Oktober 2020 drei neue W1-Tenure-Track-Professuren mit einer Entwicklungszusage auf W2 aus dem Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Nahtstelle zwischen den Material- und Naturwissenschaften eingerichtet und bis zum Jahr 2023 vollständig besetzt. Des Weiteren tragen vorgezogene Nachbesetzungen für zentrale Fachgebiete zur Kontinuität in der Forschung bei. Der Schwerpunkt zeichnet sich durch eine stark interdisziplinäre Antragsaktivität in der Verbundforschung bei der DFG aus. Im Berichtszeitraum wurde ein Graduiertenkolleg eingeworben und der bestehende Sonderforschungsbereich ELCH für eine weitere Förderphase verlängert. Drei weitere Verbundinitiativen gelangten zur Antragstellung bei der DFG, wurden aber – trotz zum Teil exzellenter Bewertungen – nicht zur Bewilligung vorgeschlagen. Die in diesen Initiativen entwickelten Projektideen sollen in der kommenden Entwicklungsplanperiode fortgeführt werden; zwei Skizzen für Graduiertenkollegs sowie eine Skizze für

eine Forschungsgruppe sind in Vorbereitung. Über das intern geförderte Clusterprojekt BiTWerk, das auf die biologische Transformation technischer Werkstoffe abzielt, soll mittelfristig die Basis für einen Antrag im Rahmen einer Fortführung der Exzellenzstrategie geschaffen werden. Institutioneller Anker des Forschungsschwerpunkts Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme ist das Wissenschaftliche Zentrum „Center for Interdisciplinary Nanostructure Science and Technology (CINSaT)“. Im CINSaT arbeiten Fachgebiete aus den Fachdisziplinen der Biologie, Chemie, Physik, Elektrotechnik, des Bauingenieur- und Umweltingenieurwesens, der Architektur und dem Maschinenbau in interdisziplinären Forschungsprojekten eng zusammen, um die Grundlagenforschung auf diesem Gebiet voranzubringen, wichtige Zukunftstechnologie mitzugestalten und durch effizienten Technologietransfer an der Stärkung Hessens als Hochtechnologie-Standort mitzuwirken.

DRITTMittelgeförderte Verbünde und individuelle Exzellenzprojekte

Bund: BeBio2 – Beständigkeit von Biokunststoffen und Bioverbundwerkstoffen (2022–2024)	◎
DFG: GRK2749: multiscale clocks – Biologische Uhren auf multiplen Zeitskalen (I 2022–2026)	◎ ECR
DFG: Heisenberg Professur Quanten-Nano-Photonik (2023–2028)	◎ ECR
DFG: Heisenberg Professur Strukturelle Untersuchungen Molekularer Dynamik (2022–2027)	◎ ECR
DFG: SFB 1319: Extreme Light for sensing and driving molecular Chirality (ELCH) (II 2022–2025)	◎
EU: ERC CoG: c-TSD-p. Time-Resolved Structural Imaging of Chemical Transition State Dynamics (2021–2026)	◎
EU: ERC StG: NanoHighSpeed. High-speed Deformation and Failure of Materials at the Nanometer Scale (2021–2026)	◎ ECR
EU: ERC StG: Molecular Spins for Quantum Technology (2023–2028; Grantee wegberufen)	◎ ECR
EU: H2020 Innovative Training Network „Quantum-enhanced Sensing via Quantum Control“ (2017–2021)	◎ ECR
Land: LOEWE-Schwerpunkt „Hochleistungskomponenten aus Aluminiumlegierungen durch ressourcenoptimierte Prozesstechnologie (ALLEGRO)“ (2018–2021)	◎
Land: LOEWE-Schwerpunkt SMoLBits – Skalierbare Molekulare Quantenbits (2019–2023)	◎
Land: REACT EU Förderung zum Auf- und Ausbau der nachhaltigkeits- / klimarelevanten Forschungs- und Innovationsinfrastruktur an Hochschulen und Forschungseinrichtungen (2023)	◎

INTERNE FÖRDERUNG

ZFF Brückenfinanzierung GRK2749: multiscale clocks – Biologische Uhren auf multiplen Zeitskalen (2021)	◎ ECR
ZFF Brückenfinanzierung TRR 348 SMARTCON – Neue Formgedächtnislegierungen und -effekte für den Einsatz im Bauwesen“, (mit TU Freiberg) (2021–2022)	◎
Clustervorhaben Biologische Transformation technischer Werkstoffe – Von elementaren Bausteinen zu Daten und Funktionen ohne bleibenden Fußabdruck (BiTWerk) (2021–2025)	◎

◎ = Individualprojekt ◎ = Verbundprojekt ECR = Early Career Researcher Qualifizierungsprojekt (Promotion/PostDoc)

STRATEGISCHE EXTERNE KOOPERATIONEN

Anwendungszentrum für Kunststofftechnik UNIpace:

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

Joint Lab KI-basierte Methoden und Experimente Design (AIM-ED): Das 2022 mit dem Helmholtz Zentrum Berlin für Materialien und Energie initiierte Joint Lab unterstützt die wissenschaftliche Fortentwicklung auf dem Gebiet der KI-basierten Methoden für das Experimente-Design in der physikalischen und ingenieurwissenschaftlichen Grundlagenforschung. Ziel ist dabei insbesondere die Ausbildung und Vermittlung modernster Methoden an den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchs.

Die Fokussierung auf Nachhaltigkeitsthemen ist Teil der wissenschaftlichen DNA der Universität Kassel. Wie im jüngsten Nachhaltigkeitsbericht der Universität Kassel aus dem Jahr 2023 ausgeführt, beschäftigen sich über 130 Fachgebiete aus allen Fachbereichen und der Kunsthochschule mit entsprechenden Fragestellungen und tragen in der quantitativen Betrachtung zu ca. 50 Prozent des jährlichen Drittmittelvolumens der Universität Kassel bei. Dabei fokussieren zahlreiche der in diesem Kontext eingeworbenen Projekte auf die Zusammenarbeit mit Ländern des globalen Südens. Die Bandbreite der Verbünde reicht von den Kultur- und Gesellschaftswissenschaften bis in die MINT-Fächer. Der im Jahr 2022 etablierte **profilbildende Schwerpunkt Nachhaltige Transformationen** bündelt die zahlreichen Drittmittelinitiativen der Universität und macht diese noch stärker nach außen sichtbar. Strukturell wurde und wird auch dieser Forschungsschwerpunkt durch die Neueinrichtung und -ausrichtung von Professuren weiter geschärft. So wurden im März 2021 vier W3-Professuren zur Unterstützung der Profilbildung als Kernprofessuren des neuen wissenschaftlichen Zentrums Kassel Institute for Sustainability in den Bereichen Natur, Technik, Gesellschaft und Kultur eingerichtet. Sie erbringen seit ihrem Antritt wesentliche Beiträge zur Ausgestaltung des Zentrums in Forschung und Lehre. Weitere vier Zentrums-

professuren, davon drei Tenure-Track Professuren mit Entwicklungszusage sowie eine gemeinsame Berufung mit dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) wurden während der letzten Entwicklungsplanphase eingerichtet und besetzt. Aktuell wird die Ausschreibung weiterer Zentrumsprofessuren vorbereitet. Die Besetzung und Einbindung dieser Professuren wird in die kommende Entwicklungsplanphase fallen. Institutioneller Anker des Forschungsschwerpunkts Nachhaltige Transformationen ist das Kassel Institute for Sustainability. Die Wissenschaftler:innen des Zentrums arbeiten, orientiert an den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, in interdisziplinären Verbünden. Das Kassel Institute koordiniert nachhaltigkeitsgetriebene Forschung und Lehre und integriert die nachfolgend genannten Forschungszentren der Universität Kassel als Schwerpunkte: das Center for Environmental Systems Research (CESR), das Centro de Estudios Latinoamericanos (CELA) und das International Center for Development and Decent Work (ICDD). Im Forschungsschwerpunkt Nachhaltige Transformationen werden darüber hinaus Themen der Mobilität sowie der erneuerbaren und resilienten Energiesysteme aufbauend auf lange etablierte Forschungsexpertisen in den Technik- und Ingenieurwissenschaften der Universität Kassel fokussiert.

DRITTMITTELGEFÖRDERTE VERBÜNDE UND INDIVIDUELLE EXZELLENZPROJEKTE

Bund: CoAct – Integriertes Stadt-Land-Konzept zur Erzeugung von Aktivkohle und Energieträgern aus Restbiomassen (2018–2024)



Bund: DigiPlus (2022–2025)



Bund: eBoosT – hocheffizientes, produktionsgerechtes Antriebs-Baukastensystem für die Elektrifizierung von schweren Nutzfahrzeugen (2022–2027)



Bund: EMILIA – Entwicklung eines pandemieresistenten öffentlichen Personennahverkehrs (ehem. ProLive) (2021–2024)



Bund: Extractivism – Untersuchung des Rohstoffextractivismus in Lateinamerika und dem Maghreb (2021–2024 + Verlängerung!)



Bund: FONA Nachwuchsgruppe Bio4Act – Biogene Aktivkohlen und Plattformchemikalien aus Restbiomassen zur Implementierung einer nachhaltigen zirkulären Bioökonomie (2023–2028)

ECR

Bund: FONA Nachwuchsgruppe DeCarbFRiends (2017–2022)

ECR

Bund: FONA Nachwuchsgruppe GLOCALPOWER (2017–2023)

ECR

Bund: Innovationen für eine nachhaltige Mobilität, Elektromobilität: Skalierungseffekte durch modulare Antriebsarchitekturen für Nutzfahrzeuge (Scale-e-Drive) (2020–2024)



DRITTMITTELGEFÖRDERTE VERBÜNDE UND INDIVIDUELLE EXZELLENZPROJEKTE

Bund: Innovative Hochschule – SDGplus Lab	◎
Bund: Landmanagement Subsahara-Afrika: Entwicklung eines Entscheidungshilfesystems für ein nachhaltiges Landmanagement im Kontext von Klimawandel und Landrechten	◎
Bund: Maria Sibylla Merian Center of Advanced Latin American Studies (CALAS) (2017 – 2029)	◎
Bund: Monitoring Bioökonomie: SYMOBIO 2.0 – Konsolidierung des Systemischen Monitorings und der Modellierung der Bioökonomie (2022 – 2024)	◎
Bund: Radverkehr und Nahmobilität (2020 – 2026)	◎
Bund: Schaf schafft Landschaft - Biotopverbundkorridore durch Hüteschafthalzung in der Hotspot-Region Werratal mit Hohem Meißner und Kaufunger Wald (2019 – 2025)	◎
Bund: SynSICRIS (2017 – 2022)	◎
Bund: Urban heat – Dekarbonisierung von Prozesswärme im Kontext einer ganzheitlichen Wärmeversorgung städtischer Quartiere (2020 – 2024)	◎
Bund: U-hoch-3 – Unbeschwert Urban Unterwegs (2019 – 2023)	◎
DAAD: Global Partnership Network (GPN) (seit 2020)	◎
DAAD: International Center for Development and Decent Work (ICDD) (2009 – 2022)	◎
DAAD: ProRUWA (2021 – 2025)	◎
DFG: FOR 2432: „Social-Ecological Systems in the Indian Rural-Urban Interface: Functions, Scales, and Dynamics of Transition“ (II 2020 – 2024)	◎
DFG: FOR 5425: Stadterweiterung in Zeiten der Reurbanisierung – neue (Sub-)Urbanität (I 2023 – 2027)	◎
DFG: Heisenberg Professur Hilfswicklungskonzepte für magnetische Komponenten in leistungselektronischen Umrichtern (2023 – 2028)	◎ ECR
EU: ERC StG: LEVER Our sustainabLe futurE, the ValuEs that dRive it, and how to get there (2024 – 2029)	◎ ECR
EU: H2020 THREE C – Creating and sustaining Charcoal value chains to promote a Circular Carbon economy in NWE Europe (2019 – 2023)	◎
EU: H2020 REDIRECT – REgional Development and Integration of unused biomass wastes as REsources for Circular products and economic Transformation (2016 – 2023)	
EU: H Europe CASCADE – Circular Conversion Cascades to Transform Residual Biomass to Carbon Products (2023 – 2026)	◎
EU: MSCA-ITN ReTraCE – Realising the Transition to the Circular Economy (2018 – 2022)	◎ ECR
Land: AKHWA: Anpassung an den Klimawandel in Hessen – Erhöhung der WasserRetention des Bodens durch regenerative Ackerbaustrategien (2020 – 2024)	◎
Land: LOEWE-Schwerpunkt GreenDairy – Integrierte Tier-Pflanze-Agrarökosysteme (2022 – 2025)	◎
Land: LOEWE-Schwerpunkt TRIO – Transformative Mischkultursysteme für One Health (2024 – 2027)	◎
Land: LOEWE-Spitzenprofessur Just Transitions (ab 2023)	◎
Land: REACT EU Förderung zum Auf- und Ausbau der nachhaltigkeits- / klimarelevanten Forschungs- und Innovationsinfrastruktur an Hochschulen und Forschungseinrichtungen (2023)	◎
Stiftung: Promotionskolleg 056: JUST „Just and sustainable transformation“ (I 2023 – 2026)	◎ ECR
Stiftung: Wasserstoff aus Cyanobakterien	◎

◎ = Individualprojekt ◎ = Verbundprojekt ECR = Early Career Researcher Qualifizierungsprojekt (Promotion/PostDoc)

INTERNE FÖRDERUNG

ZFF Brückenfinanzierung BMBF Zukunftscluster IC4CES (2022)



ZFF Brückenfinanzierung TRR Sustainable Rurbanities (2023)



ZFF Brückenfinanzierung LOEWE-Schwerpunkt TRIO (2023)



Ⓐ = Individualprojekt ⓒ = Verbundprojekt ECR = Early Career Researcher Qualifizierungsprojekt (Promotion/PostDoc)

STRATEGISCHE EXTERNE KOOPERATIONEN

cdw Stiftung gGmbH: Stiftungsprofessur Mikroökonomik und empirische Energieökonomik

Deutsches Institut für Tropische und Subtropische Landwirtschaft (DITSL) GmbH: Seit 2010 gemeinsame Konzeption, Organisation und Durchführung wissenschaftlicher Transferprojekte

Fraunhofer-Institut für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IIE): Gemeinsame Berufung der Leitung; Leitung des Bereichs Energiewirtschaft am Fraunhofer-Institut IEE durch den Leiter eines Fachgebiets der Universität Kassel

Georg-August-Universität Göttingen: Gemeinsame Berufungen in den Agrarwissenschaften

House of Energy: Partnerschaft

Leibniz-Institut für Agrartechnik und Bioökonomie e.V. (ATB): Seit 2022 gemeinsame Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der bioökonomie-bezogenen Promovierenden- und Masterausbildung

Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V., Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen (LLH), Hochschule Geisenheim University und Justus Liebig Universität Gießen: Kooperation mit dem Ziel der Gründung eines Innovationszentrums für Agrarsystemtransformation (IAT)

Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) e.V.: Seit 2021 Zusammenarbeit durch wissenschaftliche und personelle Verbindungen in der Forschung u. a. durch die Durchführung von gemeinsamen Berufungsverfahren

Bis zum Jahr 2029 wird die weitergehende Schärfung und Fokussierung der Forschung unter Berücksichtigung der Expertisen von Neuberufenen aus den rund 80 im Zeitraum von 2025–2029 anstehenden Berufungsverfahren eine zentrale Entwicklungsaufgabe sein. Im Zentrum der Forschungsprofilierung steht das Ziel, über Projekte und Personen national und international weiter an Kontur zu gewinnen. Dieses Potenzial wird ab dem Jahr 2024 durch einen systematisch für alle Berufungsverfahren angewandten gemeinsamen Prozessstart zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen in Form von Auf-taktgesprächen optimiert. In Ergänzung zu den beiden profilbildenden Schwerpunkten, die in der Außendarstellung bereits durch eigene Webauftritte und Kontaktper-sonen Sichtbarkeit erhalten, möchte die Universität in der kommenden Berichtsperiode mindestens **einen weiteren profilbildenden Schwerpunkt** etablieren. Hierfür sollen zunächst zwei Forschungsbereiche in den Blick genommen werden, in denen in den kommenden Jahren durch die Ein-werbung von drittmittelfinanzierten Verbundvorhaben und individueller Exzellenzförderung eine weitere Fokussierung erfolgen soll: „Dynamiken in Bildung und Wissenschaft“ sowie „Sozialnützliche Informationstechnikgestaltung“.

Dynamiken in Bildung und Wissenschaft stehen im Zentrum der umfassenden Forschungsaktivitäten im International Center for Higher Education Research (INCHER) sowie im Forschungs- und Kompetenzzentrum für Lehr-/Lernforschung (ZELL). Gemeinsam analysieren sie die Auswirkungen eines multidimensionalen Wandels in Bildungssystemen auf Bedingungen und Effekte von Wissensschaffung und -vermittlung und machen darauf aufmerksam, welche Chancen und Herausforderungen für das Wissenschafts- und Bildungssystem entstehen und welche Prozesse damit einhergehen. Dazu werden Expertisen aus der Erziehungswissenschaft, Fachdidaktik, Psychologie, Soziologie und den Wirtschaftswissen-schaften vereint. Die Forschungsaktivitäten reichen von der Grundschuldidaktik über die Lehr-/Lernforschung im gesamten Bildungsbereich bis hin zum analytischen Vergleich von Hochschulen im internationalen Wettbewerb und werden bislang u. a. durch die Koordination eines DFG-finanzierten Graduiertenkollegs, die Koordination einer Forschungsgruppe und die umfassende Beteiligung an einer weiteren Forschungsgruppe fokussiert.

FORSCHUNGS-/KOMPETENZZENTREN UND WISSENSCHAFTLICHE ZENTREN

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

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

Forschungs- und Kompetenzzentrum für Hochschuldidaktik in der Mathematik (khdm)

DRITTMITTELGEFÖRDERTE VERBÜNDE UND INDIVIDUELLE EXZELLENZPROJEKTE

Bund: Felder und Akteur*innen kultureller Bildung in ländlichen Räumen (FAkuBi) (2019–2023) 

Bund: PRONET2: Professionalisierung durch Vernetzung – Fortführung und Potenzierung (2019–2023) 

Bund: PRONET-D: Professionalisierung im Kasseler Digitalisierungsnetzwerk 2020–2023 

Bund: WÖRLD: Wirtschaftspädagogik und Ökonomische Bildung – Lehrkräftebildung und Unterricht digital (2023–2025) 

DFG: FOR 5234: Multipler Wettbewerb im Hochschulsystem: Akteurskonstitution, Handlungskoordination und Folgewirkungen (erste Förderphase, 2021–2024) 

DFG: FOR 5254: Nachhaltiges Lernen: Kognitive Mechanismen und effektive Umsetzung im Unterricht (erste Förderphase, 2022–2026, 4 TP an U Kassel) 

DFG: GRK 2731: INTERFACH – Fachlichkeit und Interaktionspraxis im Grundschulunterricht (ortsverteilt mit U Halle, erste Förderphase 2022–2026)  ECR

Land: LOEWE-Schwerpunkt Wünschenswerte Erschwernisse beim Lernen (2015–2018) 

INTERNE FÖRDERUNG

ZFF Brückenfinanzierung GRK INTERFACH – Fachlichkeit und Interaktionspraxis im Grundschulunterricht (2021)  ECR

ZFF Schwerpunkt Resilient distributed and autonomous operation of the cyber-physical energy system (2024–2025) 

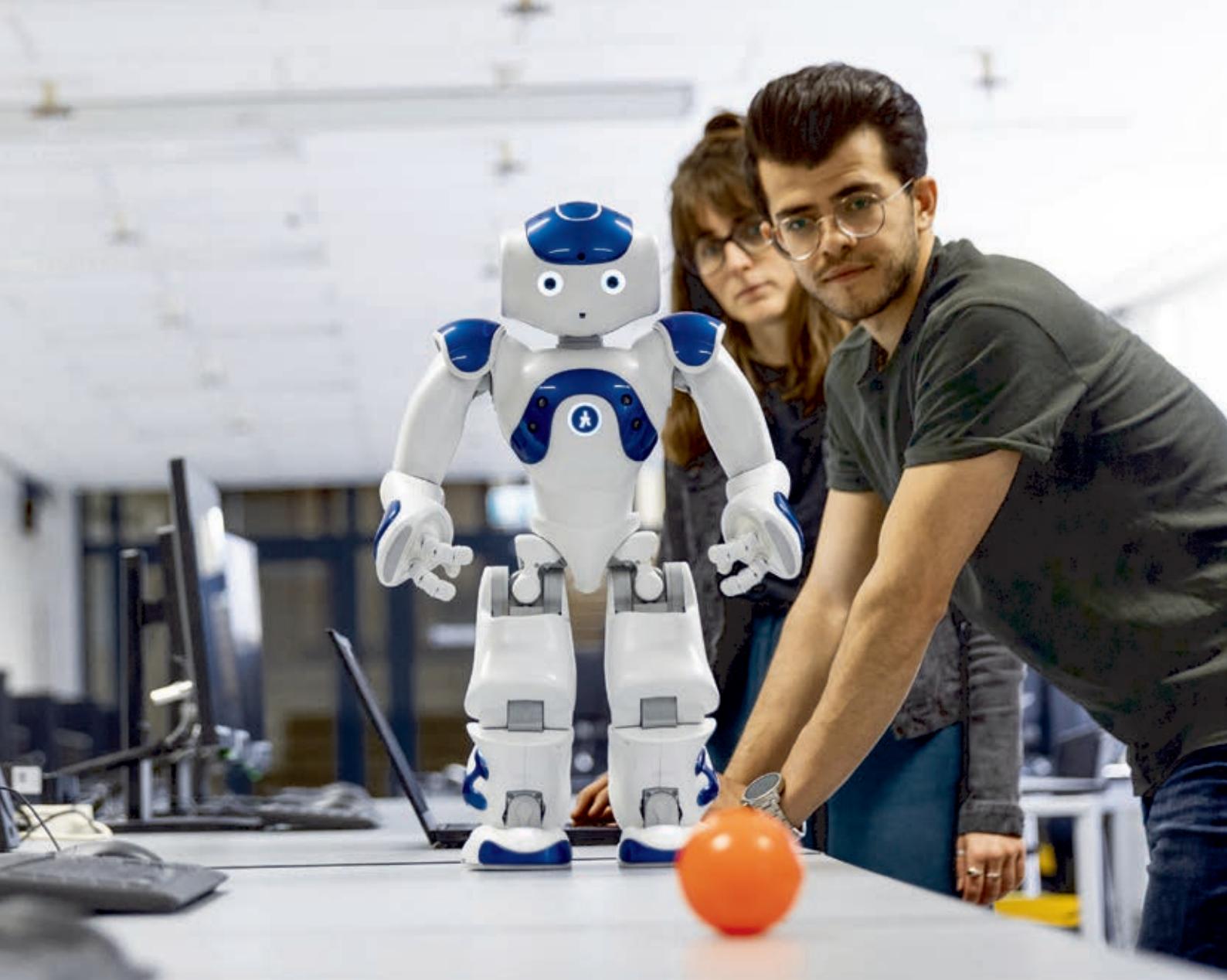
 = Individualprojekt  = Verbundprojekt ECR = Early Career Researcher Qualifizierungsprojekt (Promotion/PostDoc)

STRATEGISCHE EXTERNE KOOPERATIONEN

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung Hannover: Gemeinsame Berufung (2020)

Uni Paderborn (khdm)

Uni Hannover (khdm)



Forschung im Bereich **Sozialnützliche Informations-technikgestaltung** fokussiert sich innerhalb der Universität vor allem im „Wissenschaftlichen Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG)“, in dem Fachgebiete der Fachdisziplinen Informatik, Wirtschaftsinformatik, Psychologie, Mensch-Maschine-Systemtechnik, Rechtswissenschaft und Soziologie gemeinsam forschen. Leitgedanke des ITeG ist es, Informationstechnik aus einer Gesamtsicht auf Mensch und Technik zu entwickeln und die Frage der gesellschaftlichen Einbettung der Technik in den Entwicklungsprozess zu integrieren, damit die Technik langfristig von der Gesellschaft als wünschenswert angenommen werden kann. Hier besteht auch eine starke Schnittstelle zu Forschungsaktivitäten im Bereich der nachhaltigen Ausgestaltung von Mobilität und zukünftigen Energienetzen. Zu den maßgeblichen Fördererfolgen in diesem Bereich zählen derzeit z. B. die Beteiligung am LOEWE-Zentrum „emergenCity“ sowie am DFG-GRK 2050 „Privatheit und Vertrauen für mobile Nutzende“.

FORSCHUNGS-/KOMPETENZZENTREN UND WISSENSCHAFTLICHE ZENTREN

Wissenschaftliches Zentrum „Zentrum für Informationstechnik Gestaltung (ITeG)“

DRITTMITTELGEFÖRDERTE VERBÜNDE UND INDIVIDUELLE EXZELLENZPROJEKTE

Bund: Faire digitale Dienste: Ko-Valuation in der Gestaltung datenökonomischer Geschäftsmodelle – FAIRDIENSTE (2021–2024)



Bund: DIRECTIONS – Data Protection Certification for Educational Information Systems, Teilvorhaben: Rechtliche Anforderungen für Kriterien und Bewertungsprogramme (2021 – 2027)



Bund: KI Data Tooling – Methoden und Werkzeuge für das Generieren und Aufarbeiten von Trainings-, Validierungs- und Absicherungsdaten für KI-Funktionen autonomer Fahrzeuge (2020 – 2023)



Bund: KI Nachwuchsgruppe GAIN: Graphs in Artificial Intelligence and Neural Networks (2020 – 2024)

ECR

Bund: KI Nachwuchsgruppe GNN4GC – Graph Neuronale Netze für die Netzsteuerung, Teilvorhaben: Einsatz von Graph Neuronalen Netzen zur Lastflussberechnung und die Entwicklung eines Empfehlungssystems (2023 – 2026)

ECR

Bund: KI Nachwuchsgruppe HyMeKI: Hybridisierung von menschlicher und künstlicher Intelligenz in der Wissensarbeit (2020 – 2024)

ECR

DFG: GRK 2050 Privatheit und Vertrauen für mobile Nutzende (2015 – 2024) (Beteiligung)

ECR

Land: LOEWE-Zentrum emergenCity (2020 – 2027) (Beteiligung)



INTERNE FÖRDERUNG

ZFF Brückenfinanzierung BMBF Zukunftscluster IC4CES (2022)



ZFF Schwerpunkt Resilient distributed and autonomous operation of the cyber-physical energy system (2024 – 2025)



Ⓐ = Individualprojekt ⓒ = Verbundprojekt ECR = Early Career Researcher Qualifizierungsprojekt (Promotion/PostDoc)

STRATEGISCHE EXTERNE KOOPERATIONEN

Hessian AI (Beteiligung)

LOEWE-Zentrum emergenCity (Beteiligung)

Nach der vergangenen intensiven Besetzungsphase möchte die Universität in der kommenden Entwicklungsperiode ein besonderes Augenmerk auf die **Integration und Sichtbarmachung von Forschenden** richten. Die erfolgreiche Anbindung der documenta-Professuren an das Forschungs- und Kompetenzzentrum „traces (Transdisziplinäres Forschungszentrum für Ausstellungsstudien)“ und das documenta Institut sowie die Berufung zentraler Professuren im Rahmen des Kassel Institute zeigen beispielhaft, wie eine schnelle und gezielte Vernetzung der Berufenen verbunden mit einer hohen Profilierung erreicht werden kann. Diese gezielte Anbindung Neuberufener an die bestehende Zentrumsstruktur sowie deren Einbindung in laufende und geplante Verbundvorhaben wird die Universität in der kommenden Planungsperiode fortsetzen. Neben der Ausbildung profilbildender Forschungsschwerpunkte nimmt die Sichtbarmachung exzellenter Forschung

jenseits der Drittmittförderung einen gewichtigen Raum ein. Die Universität hat im Jahr 2021 begonnen, herausragende Forschende für Forschungspreise (so z. B. die Preise der DFG) strategisch zu nominieren und wird diese Praxis in den kommenden Jahren fortsetzen.

Die Universität strebt weiterhin eine stärkere Beteiligung an koordinierten Forschungsprogrammen der DFG, des Landes, des Bundes sowie an den Exzellenzprogrammen der Europäischen Union an. Die folgenden **quantitativen Ziele** sollen bis 2029 erreicht werden: Zwei laufende DFG-SFB/TRR mit der Universität Kassel als koordinierender Einrichtung oder als einem Hauptstandort, je drei laufende DFG-FOR und DFG-GRK mit Sprecherfunktion, zwei laufende LOEWE-Schwerpunkte/Zentren, insgesamt drei Prozent der Professorenschaft mit international anerkannten hochrangigen Auszeichnungen für die Forschung

(ERCs, MSCA Fellows, Preisträger:innen, Highly Cited Researchers etc.), Steigerung des Drittmittelvolumens auf ein Niveau von mindestens 90 Mio. Euro pro Jahr, davon ca. 18 Mio. Euro (20 Prozent) DFG-Förderung. Zudem ist in der Entwicklungsplanperiode 2025–2029 die Einwerbung einer Summe von 10 Mio. Euro aus dem LOEWE-Budget des Landes beabsichtigt.

Durch stetige Anpassung und Optimierung der **Forschungsinfrastruktur und entsprechende Unterstützungsmaßnahmen** möchte die Universität Kassel ihren Forschenden auch in der kommenden Entwicklungsplanperiode gute Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Erfolge bieten:

- Aufbauend auf die etablierte umfassende qualitative Betreuung der Verbundvorhaben, beabsichtigt die Universität, die interne Forschungsförderung zur Unterstützung der Drittmitteleinwerbung sukzessive weiterzuentwickeln. Die verfügbaren Mittel sollen noch stärker als in der Vergangenheit zur Attrahierung von herausragenden Forschenden für die Exzellenzprogramme der EU genutzt und dabei insbesondere der Postdoc-Bereich adressiert werden.
- Durch das im Rahmen des Tenure-Track-Programms etablierte Modell eines Professuren pools und den Ausbau des bewährten Systems flexibler Personalreserven in den Fachbereichen sollen Professuren und Qualifikationsstellen zukünftig noch stärker als bisher zur Stärkung profilbildender Forschungsfelder in den Fachbereichen eingesetzt werden.
- Die Universität Kassel wird in der künftigen Entwicklungsphase die Weiterentwicklung von wissenschaftlichen Einrichtungen und außeruniversitären Kooperationen verfolgen. Beides sind zentrale Erfolgsfaktoren für Forschung sowie für die nationale und internationale Sichtbarkeit. Wissenschaftliche Zentren spielen dabei als Nuklei für die Herausbildung von Forschungsschwerpunkten eine besondere Rolle und werden anhand der neuen Rahmenordnung aus dem Jahr 2022 gemessen werden. Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollen besonders entlang der profilbildenden Schwerpunkte gefördert und gemeinsame Berufungen mit Einrichtungen kriteriengeleitet durchgeführt werden.

- Ein zentrales Element von experimenteller Forschung ist der Zugang zu aktueller und zeitgemäßer Forschungsinfrastruktur. Die Universität Kassel strebt in diesem Kontext die Einrichtung von Zentrallaboren (Core Facilities) an. Relevante Entwicklungsschritte hierbei sind die Überprüfung und Schärfung des Qualitätsicherungsprozesses für die Beschaffung von Forschungsgroßgeräten sowie die Einrichtung geeigneter Management- und Personalstrukturen zur optimalen Betreuung der Forschungsinfrastruktur und deren Zugangssteuerung.
- Die Universität wird ihr System zum wissenschaftsadäquaten Monitoring weiterentwickeln und Qualitäts sicherungsverfahren für die Forschung vorantreiben. So soll noch stärker als bisher ein Fokus auf die Analyse von Forschungserfolgen aus frühen Karrierephasen sowie des Nutzens von Unterstützungsangeboten gelegt werden. Das bestehende Forschungsinformationssystem ist dabei ein wesentlicher Aspekt zur Unterstützung und soll weiterentwickelt und ausdifferenziert werden.
- Die Professionalisierung des bestehenden Forschungsdatenmanagements unter Nutzbarmachung der Strukturen des Bundes, des Landes und der Hochschule ist ein weiterer Baustein optimaler Rahmenbedingungen für die Forschung und wird von der Universität Kassel weiterhin mit großem Engagement vorangetrieben. Die dazugehörigen Lösungen für kooperatives Arbeiten werden zentral angeboten und stetig weiterentwickelt.
- Zuletzt möchte die Universität die Umsetzung der 2024 beschlossenen Drittmittelsatzung durch die Einführung einer digitalen Drittmittelanzeige unterstützen und zu weiterhin steigenden Synergien in der Abstimmung zwischen Fachbereichen und Verwaltung/Hochschulleitung beitragen.

In der Summe sollen die oben dargestellten Aktivitäten in Verbindung mit den beiden profilbildenden Forschungsschwerpunkten die Universität optimal auf eine mögliche dritte Wettbewerbsphase der Exzellenzstrategie vorbereiten mit dem Ziel, einen aussichtsreichen Clusterantrag einzureichen.

Graduiertenförderung

Positionsbestimmung

Die fachliche Expertise und das Engagement der promovierenden und promovierten Forschenden in der Qualifizierungsphase (R1-R3) sind für den Erfolg der Universität Kassel essenziell. Alle Ebenen der Universität setzen sich für gute Rahmenbedingungen der Graduierten ein. Basierend auf der Evaluation der Graduiertenumgebung in den Jahren 2017–2019 wurde das Konzept zur Förderung der Graduierten (ehemals Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses) 2020 in den Aspekten der Differenzierung von Qualifikationsstufen vor und nach der Promotion und der Mitwirkungsstrukturen überarbeitet. Die Verfestigung der Graduiertenakademie als zentraler Einrichtung im Jahr 2020 ging einher mit der Weiterentwicklung der Teilhabe im Rat der Graduiertenakademie: die Mitglieder des Rats werden seitdem in den Fachbereichsräten bzw. dem Kunsthochschulrat gewählt.

Die strukturierte Graduiertenförderung wurde in den vergangenen Jahren durch die Fächer ausgebaut: Wichtige Erfolge stellten die Einwerbung der DFG-Graduiertenkollegs „Fachlichkeit und Interaktionspraxis im Grundschulunterricht (INTERFACH)“ (seit 01/2022) gemeinsam mit der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und „Biological Clocks on Multiple Time Scales (multiscale clocks)“ (seit 04/2022) sowie das durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderte Promotionskolleg „Just and sustainable transformation (JUST)“ (seit 06/2023) dar. Für Elemente der strukturierten Promotion setzen sich außerdem die 2022 gegründete „INCHER-Graduate School“ im Feld der Hochschulforschung ein, verschiedene Promotionskollegs auf Fachbereichsebene wie das Geistes- und kulturwissenschaftliche Promotionskolleg (GeKKo) sowie das „Global Partnership Network“, das seit März 2020 die fachliche Vernetzung und Graduiertenförderung zwischen der Universität Kassel und zwölf kooperierenden Universitäten stärkt. Eine interne Anschubfinanzierung bis zum Jahr 2025 erhält aktuell das Promotionsprogramm „Circular Economy urbaner Kohlenstoffflüsse durch innovative Verwertungspfade von Bioabfällen (CirCles)“, um – gemeinsam mit JUST – die strukturierte Graduiertenförderung in der Nachhaltigkeitsforschung auszubauen.

Im „Kodex für gute Arbeit“ haben sich die hessischen Hochschulen 2021 darauf verständigt, dass Promovierende in der Regel in tarifvertraglichen Beschäftigungsverhältnissen stehen und künftig nur in Ausnahmefällen Stipendien erhalten sollen. Daraufhin wurden die universitätsinternen sowie die über den Otto-Braun-Fonds finanzierten Promotionsstipendien abgeschafft. Die Promotionsabschlussstipendien, die Nachteile in der Promotionsphase ausgleichen, werden beibehalten, um die zügige Fertigstellung der Dissertation zu befördern. Mit dem Qualifikationspool wurde ein weiteres Instrument zur Verbesserung der Betreuungs- und Vertragsbedingungen eingeführt, mit dem Ziel, Vertragsverhältnisse mit Drittmittelbeschäftigten vermehrt in reguläre Qualifikationsverträge zu überführen.

Mit der Digitalisierung des Promotionsverfahrens wurde das Ziel verfolgt, die Administration des Verfahrens für alle Akteur:innen transparent, effizient und serviceorientiert zu gestalten. Das Anmeldeverfahren wurde digitalisiert und die Dekanate, die Bibliothek und das IT-Servicezentrum erhielten Zugriff auf die in Converis eingebundene Promotionsplatt-

form, um Informationen zum Verfahren abzurufen bzw. zu hinterlegen. Ein eigens entwickelter Disputationsrechner steht Promovierenden und Betreuer:innen als Planungshilfe zur Verfügung, um Verfahrensschritte und wichtige Termine festzulegen. Die überfachliche Weiterqualifizierung wurde in der letzten Entwicklungsperiode weiter ausgebaut und in ihren Formaten flexibilisiert. Online-Workshops und Blended Learning haben neben Präsenzveranstaltungen weitere Zielgruppen erschlossen und Hindernisse für die Teilnahme von Personen mit Familienpflichten oder Graduierten bei Feldstudien im Ausland gesenkt.

Trotz dieser Verbesserungen der Angebote für Promovierende ist die Zahl der abgeschlossenen Promotionen seit 2018 rückläufig. Das quantitative Ziel aus dem letzten Entwicklungsplan von jährlich 250 abgeschlossenen Promotionen wurde in den Jahren 2019–2023 mit durchschnittlich 181 Promotionen pro Jahr verfehlt. Besorgniserregend ist auch der Rückgang an neu angemeldeten Promotionsverfahren: Die Zahl der Anträge auf Annahme als Doktorand:in ist von 325 in 2017 auf durchschnittlich 220 in den Jahren 2019 bis 2022 gesunken. Unter der Annahme, dass sich der Trend gleichbleibend fortentwickelt, würde die Zahl der abgeschlossenen Promotionen im Jahr 2029 auf ca. 145 sinken. Die zentralen Gremien sowie die Fachbereiche sind derzeit bei der Ursachenanalyse für diesen Rückgang, um Gegenmaßnahmen entwickeln zu können. Eine Rolle spielt sicherlich, dass es auch in diesem Bereich aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels und des Wettbewerbs mit anderen Arbeitgeber:innen zunehmend schwieriger wird, qualifizierte Personen für die Aufnahme einer Promotion zu gewinnen. Als erste Gegensteuerung wurden die weiter unten beschriebenen Exposé-Stipendien eingeführt.

Für die Unterstützung der bereits Promovierten ist die finanzielle Förderung durch die Teilhabe am Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm) von hoher Bedeutung:

- Ein Onboarding der Tenure-Track-Professor:innen und die Möglichkeit zum Mentoring wurden etabliert. Auf der Basis der Tenure-Track-Satzung wurde 2022 ein fachübergreifendes Tenure-Board eingerichtet, das die Vergleichbarkeit der Maßstäbe in den Evaluierungsverfahren sicherstellt.

- Coachings, die zunächst nur für neuberufene Professor:innen angeboten wurden, sind auf Nachwuchsgruppenleitungen und Postdoktorand:innen ausgeweitet worden. Außerdem wurden die Förderung der internationalen Mobilität, die Vorbereitung auf außerwissenschaftlichen Karrierewege sowie die Unterstützung der Diversität in Forschungsteams ausgebaut.
- Ausgewählte Wissenschaftler:innen am Übergang zwischen R2 und R3 mit dem Karriereziel Wissenschaftsmanagement können am Kasseler Führungskolleg teilnehmen. Parallel dazu wurde 2022 in Kooperation mit der Hochschule Fulda ein Qualifizierungsprogramm (quali.prof@haw) zur Vorbereitung auf eine Fachhochschulprofessur eingeführt.
- Zur Stärkung der Eigenverantwortung wurden 2021 die Allgemeinen Bestimmungen für Promotionen geändert und die alleinige Betreuung von Promotionen durch Nachwuchsgruppenleitungen ermöglicht.
- Die Zahl der drittmittelgeförderten Nachwuchsgruppen in der letzten Entwicklungsplanperiode übertraf mit neun das Ziel von sechs aus dem letzten Entwicklungsplan. Ebenso konnte die geplante Zahl an Habilitationen mit durchschnittlich zehn pro Jahr erfüllt werden. Die Einführung der Förderlinie „Individuell Qualifiziert“ in der Zentralen Forschungsförderung unterstützt die Erlangung von wissenschaftlicher Unabhängigkeit und trägt zur Herstellung der Berufsfähigkeit bei.
- 2020 wurde die Vergabe von Beamtenstellen im akademischen höheren Dienst neu geregelt: Die Neuregelung ermöglicht die Begründung unbefristeter Dienstverhältnisse nach dem neuen Hochschullektor:innenmodell, wenn die Person mit der eigenständigen Wahrnehmung von Fächern in Lehre und Forschung betraut ist und die Stelle im Zuge der Strukturplanung des jeweiligen Fachbereichs als solche geplant ist. Des Weiteren können Qualifikationsstellen zum Zwecke der Habilitation in Beamtenstellen auf Zeit umgewandelt werden, wobei die Einstellung zunächst im Angestelltenverhältnis nach EG 13 TV-H erfolgt und nach drei Jahren für weitere drei Jahre eine Berufung in ein Beamtenverhältnis auf Zeit als Akademische:r Rät:in ermöglicht wird. Neue Verträge für Lehrkräfte für besondere Aufgaben werden nur noch unbefristet vergeben.

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

- Seit 2021 geben Online-Veranstaltungen für Postdoktorand:innen mit Gästen Impulse zur Vorbereitung auf eine Professur und auf Karrierewege neben der Professur. Aufgrund der Vielfalt an möglichen Karrierewegen, den unterschiedlichen Zielen und hochspezialisierten Forschungsthemen sprechen die Veranstaltungen jeweils dezidiert bestimmte Zielgruppen an.

In der Entwicklungsplanperiode der nächsten fünf Jahre möchte die Universität Kassel ihr bewährtes Instrumentarium der Graduiertenförderung fortschreiben und bei neuen, zusätzlichen Aktivitäten einen besonderen **Schwerpunkt auf die Förderung der Promovierten** von der frühen Postdoc-Phase bis zur Tenure-Track-Professur legen. Das Tenure-Track-Programm hat starke Impulse, die zur Veränderung des Wissenschaftssystems führen, gebracht. Standortübergreifend werden in Deutschland derzeit Karrierewege planbarer, transparenter und mit mehr Eigenverantwortung in einer frühen Karrierephase umgestaltet. Diesen Weg der Transformation möchte die Universität Kassel in der kommenden Entwicklungsperiode insbesondere mit folgenden Maßnahmen unterstützen: Gewinnung von Promotionsinteressierten durch die Verfestigung oder Ausweitung von Instrumenten wie Exposé- bzw. Qualifizierungsstipendien und eine verstärkte internationale Ansprache, Optimierung und Fortentwicklung von Verwaltungsprozessen durch die Weiterentwicklung der Digitalisierung des Promotionsverfahrens, Förderung des mit der Etablierung der Tenure-Track-Professur verbundenen Kulturwandels und der Weiterentwicklung der Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals, (Weiter-)Qualifizierung von Postdoktorand:innen als Betreuungspersonen, individuelles Coaching für Promovierte und Aufbau der Graduiertenförderung im Kassel Institute for Sustainability.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der zunehmenden Konkurrenz der Hochschulen mit Arbeitgeber:innen in Wirtschaft und Gesellschaft muss der **Übergang vom Studium in die Promotion** verbessert und der wissenschaftliche Karriereweg attraktiver gemacht werden. 2023/2024 wurden Pilotprojekte gestartet, die nun in den kommenden Jahren erprobt und dann ggf. verstetigt werden sollen. Als neues hochschulweites Instrument unterstützen die sogenannten Exposé-Stipendien Promotionsinteressierte bei der Erstellung des Exposés, das sowohl für die Beantragung der Annahme als Doktorand:in wie auch für die Bewerbung um ein Stipendium bei einem Begabtenförderwerk erforderlich ist. Sie helfen, die mit Unsicherheiten belastete Phase zwischen dem (Master-)Studium und dem Beginn der Promotion zu überbrücken. Ziel der neunmonatigen Förderung, die durch Workshops zum Kompetenzerwerb begleitet wird, ist die Quali-

tät der Promotionen zu erhöhen, die durchschnittliche Promotionsdauer zu verkürzen und die Abbruchquote zu verringern. Nach einer Testphase, die 2023 begonnen hat, wird 2025 diese Form der Unterstützung evaluiert und es werden mögliche Anpassungs- und Verstetigungsoptionen konzipiert. Die Qualifizierungsstipendien der DFG-Graduiertenkollegs „INTERFACH“ und „multiscale clocks“, die 2024 erstmals starten, sowie die im Rahmen des Profilbudgets begonnene Etablierung eines Modells der dualen Promotion in der Lehrkräftebildung (seit Mitte 2022), tragen ebenfalls zur frühzeitigen Gewinnung von Promotionsinteressierten bei, indem sie besonders qualifizierte Masterstudierende in der Studienabschlussphase bzw. Lehramtsabsolvent:innen vor und nach dem Vorbereitungsdienst fördern. In der kommenden Entwicklungsphase wird die Übertragbarkeit solcher Förderungen auf weitere Fächer und Bereiche geprüft.

Bis Ende 2029 sollen möglichst alle **Teilprozesse des Promotionsverfahrens digitalisiert** und für alle Beteiligten durch eine klare Rollen- und Rechtevergabe zugänglich gemacht werden. Zunächst wird der Schwerpunkt auf der Integration der Promotionsausschüsse und der Schaffung einer digitalen Promotionsakte liegen. In den folgenden Jahren werden auch Betreuer:innen, Gutachter:innen und Promovierende mit spezifischen Rollen und Rechten in Converis eingebunden, um u. a. die Möglichkeit zu schaffen, das Dissertationsexemplar, Gutachten und Disputationsprotokolle hochzuladen. Verfahrensoptimierungen, die sich im Zuge der Digitalisierung ergeben, finden kontinuierlich Berücksichtigung.

In der **Promotionseinstiegsphase** sollen Promovierende, die am Kasseler Graduiertenprogramm teilnehmen, mehr Unterstützung durch Beratung in Kleingruppen und durch Vernetzung erfahren. Eine Modernisierung des Programms in den Jahren bis 2027 sieht die Einführung von Peer Coaching als Methode vor und hebt die so entstehenden Karrierenetzwerke auf eine strukturierte, aktiv initiierte Ebene. Flankiert wird der Umbau des Programms durch den Ausbau von Veranstaltungsformaten und eine gezielte Werbestrategie für promotionsinteressierte Masterstudierende. Die Anpassung an Trends und veränderte Kompetenzanforderungen der Berufsfelder werden insbesondere Internationalisierung, Digitalisierung, Sensibilisierung für

Diversität und gesellschaftliche Teilhabe im Forschungsprozess zum Gegenstand haben.

Für die **Promotionsphase** sind in der kommenden Entwicklungsperiode weiterhin die Stärkung der strukturierten Promotionsförderung und die Einwerbung extern finanziertener Graduiertenkollegs in Wissenschaft, Kunst und Gestaltung durch die Fächer oder fächerübergreifende Verbünde wesentlich. Angestrebt werden drei drittmittelfinanzierte Graduiertenkollegs bzw. Verlängerungen. Als Fundament für die Anträge für Graduiertenkollegs werden die Fächer und Zentren bei der stetigen Verbesserung transparenter überfachlicher Auswahlverfahren und der Implementation überindividueller Betreuungskonzepte beraten. Bei der Integration von angewandter Ethik, Inter- und Transdisziplinarität, integrativer Herangehensweise, Nutzerorientierung und Wirkungsreflexion in die Graduiertenförderung kann das Kassel Institute for Sustainability eine Pilotfunktion für andere Bereiche übernehmen. Aufbauend auf Weiterqualifizierungseinheiten und auf den Erfahrungen der Graduiertenkollegs JUST und CirCles sollen zudem innovative Betreuungskonzepte entlang thematischer Aggregationsebenen diskutiert und erprobt werden. Ein besonderes Augenmerk soll in der kommenden Entwicklungsperiode zudem auf die Verbesserung der Promotionsbedingungen für Promovierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen gelegt werden.

Die genannten Ziele und Maßnahmen für die Promotions-einstiegsphase sowie für eine attraktive, strukturierte Promotionsphase bezwecken mittelbar auch eine **Konsolidierung der Promotionszahlen**. Angestrebt werden durchschnittlich 180–200 abgeschlossene Promotionen pro Jahr.

Die **Qualifikation in der postgradualen Phase in Kunst und Gestaltung** ist über verschiedene Wege an der Universität Kassel möglich: als Meisterschüler:in und in der Vergangenheit auch über spezifische Verfahren auf einer Qualifikationsstelle in der Kunsthochschule und im Fachbereich Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung. Um die Vielfalt an Qualifikationswegen weiterhin offen zu halten und den Weg für externe Fördermittel zu öffnen, wird die Formulierung der künstlerischen Qualifikation in einer Neufassung der Allgemeinen Bestimmungen

für künstlerische und gestalterische Qualifikationen auf Qualifikationsstellen angestrebt. Dadurch sollen die Anforderungen an die künstlerische und gestalterische Qualifikation transparenter gemacht werden.

In der kommenden Entwicklungsphase wird der Aufbau von **Fördermaßnahmen für Promovierte** fortgesetzt. Bis 2032 werden die Umsetzung des Tenure-Track-Programms und die damit einhergehenden Maßnahmen sowie der damit zusammenhängende Kulturwandel in der Personalstruktur dominieren. Die Universität Kassel will damit zur frühen Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren beitragen und bereitet sich gleichzeitig auf zu erwartende Änderungen im Rahmen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) vor. Im Feld der Karriereentwicklung wird die Implementation der 2022 begonnenen Maßnahmen weitere Zeit erfordern, um eine Standortbestimmung mit anschließendem Karrierecoaching für alle Graduierten in der R2-/R3-Phase vorzusehen. Die Förderung von außerwissenschaftlichen Karrierewegen benötigt die weitere Konzeption und Erprobung von Instrumenten durch die Graduiertenakademie in Kooperation mit Career Service und Gründungsberatung. Angestoßen durch die letzte Novellierung des Hessischen Hochschulgesetzes wird die Stellenkategorie der Hochschullektor:in eingeführt. Während die Verabschiedung einer Satzung zur Bewährungsfeststellung noch in der Entwicklungsperiode bis Ende 2024 ansteht, wird die Implementation mit modernen, diversitygerechten und potenzialorientierten Auswahlverfahren auf Fachbereichsebene in der kommenden Entwicklungsperiode erfolgen und über die Strukturentwicklungspläne angestoßen. Für Nachwuchsgruppenleitungen und fortgeschrittene Postdoktorand:innen (R3) werden die Weiterqualifizierungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Führungskompetenzen ausgeweitet mit einem Fokus auf Kompetenzen als Betreuungspersonen und Schwerpunkten auf wissenschaftlicher Integrität, Karriereförderung und Nachhaltigkeit in der Forschung.

In der vorangegangenen Periode hat die Universität Kassel davon profitiert, dass neue Professor:innen, deren Stellen durch das Tenure-Track-Programm entstanden sind, eine bereits bewilligte Förderung für eine Nachwuchsgruppe mit nach Kassel gebracht haben. Dieser Schub ist im selben Umfang nicht wieder zu erwarten, daher wird im

Bereich der **quantitativen Ziele** eine Anzahl von vier neuen Nachwuchsgruppen angestrebt. Die Internationalisierung dieser Statusgruppe soll auch durch das Instrument der Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) Postdoctoral Fellowships gestärkt werden: Vor dem Hintergrund einer terminierten MSCA Master Class im Frühjahr 2024 erscheinen fünf Incomings realistisch. Die 13 Professuren aus dem Tenure-Track-Programm plus 12 zuvor bestehende Professuren mit Tenure-Track-Option bilden die Basis, von der aus der Anteil von Tenure-Track-Professuren an allen Professuren der Universität Kassel auf langfristig 15 Prozent ansteigen soll. Um die Erreichung dieses Ziels zu beschleunigen, ist für die kommende Entwicklungsperiode vorgesehen, 20–30 Prozent aller Ausschreibungen von Professuren mit einer Tenure-Track-Option zu versehen.

Zu Beginn der nächsten Entwicklungsplanperiode steht eine **Zwischenevaluation der Förderinstrumente** für Postdoktorand:innen an. Auf der Grundlage der Ergebnisse können Instrumente geschärft oder substituiert werden. Diese Rückschau wird breit angelegt sein und zentrale, dezentrale und projektbezogene Bausteine der Graduiertenförderung einschließen. Weiterhin wurde im Zuge der Verfestigung der Graduiertenakademie 2020 ein Evaluationszeitraum von fünf bis sieben Jahren festgelegt. Hier ist für das Jahr 2027 die Erstellung eines Selbstberichts geplant, der dann zur Prüfung und Diskussion dem Senat vorgelegt wird. Darauf aufbauend wird die Fortschreibung des Graduiertenförderungskonzepts der Universität Kassel für eine Laufzeit bis ca. 2034 aufgesetzt.

Wissenstransfer

Positionsbestimmung

Wissenstransfer wird an der Universität Kassel als Kernaufgabe neben Forschung, Lehre und Graduiertenförderung verstanden und geht damit über die engere Definition einer ergänzenden, oft als „Kür“ wahrgenommenen Mission hinaus. Der Transfergedanke ist entsprechend tief im Selbstverständnis wissenschaftlicher Arbeit verwurzelt und wurde in den letzten Jahren entlang sich wandelnder öffentlicher Erwartungen an Wissenschaft und ihrer funktionalen Bedeutung für die Gesellschaft sukzessive weiterentwickelt. Wissenstransfer erstreckt sich auf sämtliche Fächer der Hochschule – von den technologischen Fächern über die Lehrer:innenbildung, Kunst und Musik, die Gesellschaftswissenschaften, die Wirtschaftswissenschaften, die ökologischen Agrarwissenschaften bis hin zu den Naturwissenschaften, die jeweils Lösungen für ihre Anwendungsfelder zur Verfügung stellen können und ihrerseits hiervon für Forschung und Lehre profitieren. Auf diesem breiten Verständnis von Wissenstransfer basieren auch die erfolgreichen zentralen Angebote im Transfer, vom Aufbau einer starken Gründungsförderung im Zuge des Leuchtturmprojekts „Gründerhochschule“ bis zum jüngst begonnenen Projekt „Innovative Hochschule“. Für hochschulübergreifende Transferförderangebote und Schwerpunktprojekte steht die 2003 geschaffene und seitdem stetig weiterentwickelte Einrichtung UniKassel-Transfer.

Konzeptionell hat die Universität Kassel ihre Position in ihrem Transferkonzept für die Jahre 2021–2025 bestimmt, welches Grundlage für die aktuelle Entwicklungsplanung ist. Diese Transferstrategie steht für eine Profilschärfung im Transfer, der sich auf der einen Seite an großen gesellschaftlichen bzw. konkreten regionalen Herausforderungen (z. B. Klimawandel oder wirtschaftlicher Strukturwandel in der Region Nordhessen) ausrichtet, zum anderen an der (Weiter-)Entwicklung transferorientierter Methodiken. Hier rücken insbesondere neue kollaborative Methoden des Forschens und Entwickelns mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Partner:innen in das Portfolio wissenschaftsgeleiteter Methoden: Zu diesen Methoden zählen verschiedene Formen der Transdisziplinarität (z. B. verschiedene Reallabore, Hackathons, Open Innovation) und des Wissenschaftsdialogs mit der Gesellschaft. Diese sollen in Zukunft weiter vertieft werden.

Fest verankert in der Transferstrategie ist die zentrale Einrichtung UniKasselTransfer, die die strategische Weiterentwicklung des Transfers vom *nachfrageorientierten* über den *angebotsorientierten* zum Paradigma des *gestaltungsorientierten* Transfers in ihren Angeboten und Schwerpunktprojekten widerspiegelt und fördert. Damit verfügt die Universität über eine Einrichtung, die alle wesentlichen Unterstützungsangebote für den Wissenstransfer bündelt. Die Angebote reichen von der Unterstützung von Innovationsprozessen über die Gründungsförderung und das Patentmanagement, die Organisation von Angeboten zur universitären Weiterbildung und berufsbegleitenden Studiengängen, des Career Service bis hin zur Förderung der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft u. a. durch das Lehrformat des Service Learning und die Bürgeruniversität. In den vergangenen Jahren hat sie mit ihren Aktivitäten wiederholt landes- wie bundesweite Bestätigung erfahren, u. a. durch die Würdigung der Universität Kassel als einer von drei „EXIST-Gründerhochschulen“ bundesweit, als konsortialführende Hochschule der Landesinitiative „Hessen Ideen“ an hessischen Hochschulen und jüngst als „Innovative Hochschule“ mit dem von 2023–2027 von Bund und Land geförderten Projekt „SDG+ Lab“. Weitere Angebote (z. B. Crowdfunding-Kampagnen, Organisation des Deutschland-Stipendiums und Ideenwettbewerbe) runden das stetig wachsende Portfolio ab. Neben UniKasselTransfer sind zwei Tochtergesellschaften ebenso fest etabliert,

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

die auf bestimmte marktorientierte Transferbereiche spezialisiert sind, die Management School UNIKIMS GmbH für universitäre Weiterbildungsprogramme und die Science Park Kassel GmbH. Der Science Park bietet neben den ca. 6.000 qm Raumpotenzial umfangreiche Beratungsangebote für Startups aus der Wissenschaft.

Im Zentrum der Fortentwicklung steht die **Vertiefung und Verfestigung gestaltungsorientierter Projekte und Methoden**, mit denen sich die Universität Kassel jenseits der klassischen Instrumente des Transfers profiliert und ihre Rolle als mitgestaltende Akteurin gesellschaftlicher Veränderungs- und Innovationsprozesse unterstreichen möchte. Die konkreten Ziele des gestaltungsorientierten Transfers, die weiter ausgearbeitet werden sollen, liegen in der Orientierung an großen gesellschaftlichen bzw. regionalen Herausforderungen, der aktiven Mitwirkung an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen durch kollaborative Projekte mit Partner:innen aus Gesellschaft und Wirtschaft, dem Einsatz entsprechender kollaborativer und transdisziplinärer Methoden und Verfahren, der Bündelung von Aktivitäten und der Vernetzung von Akteur:innen (Bildung von Communities of Practice und Bereitstellung von Transformationswissen).

In Resonanz zur „Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ des BMBF möchte die Universität Kassel das darin formulierte Paradigma der **Missionsorientierung** in ihren Ansatz der Gestaltungsorientierung integrieren. D. h., dass die Universität Kassel mit ihren Fachbereichen besonders relevante gesellschaftliche Herausforderungen definiert, die sie bearbeiten möchte. Der Nachhaltigkeitsschwerpunkt, der insbesondere auch in die Region hineinwirken soll, ist dafür ein gutes Beispiel, da er sowohl durch die Aktivitäten des Kassel Institute for Sustainability und des SDG+ Transferlaboratoriums als auch durch konkrete Bedarfe in der Region (z. B. das Ziel der Klimaneutralität bis 2030 in der Stadt Kassel zu erreichen) eine hohe Relevanz und kollaborative Potenziale birgt. Dafür soll ergänzend zur hochschulinternen Transferstrategie eine regionale Innovationsstrategie angeregt werden, die regionale Herausforderungen und etwaige Lösungspotenziale der Universität Kassel sichtbar macht, zusammenführt und in eine Handlungsgemeinschaft überführt – ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung einer Modellregion für grüne Energie und die Unterstützung der Region im aktuellen wirtschaftlichen Strukturwandel hin zu neuen Produktionsfeldern. Ihr Ziel ist es, externe Partner:innen dauerhaft strategierelevant einzubinden.

Als zentrale strategische Weiterentwicklung im operativen Transfer sollen im Laufe der Planungsperiode 2025–2029 erfolgreiche Angebote des gesellschaftsorientierten Transfers – vom Service Learning über das Mitwirken von Wissenschaftler:innen in Vereinen und zivilgesellschaftlichen Initiativen bis zur Bürgeruniversität – mit den neuen Angeboten des SDG+ Labs (Projekt Innovative Hochschule) zu einem **neuen Transferbereich „Gesellschaft“** bei UniKasselTransfer zusammengeführt werden, der insbesondere neue Methoden der kollaborativen Wissensproduktion mit gesellschaftlichen Partner:innen bündelt. Die Entwicklung und Verfestigung solcher transdisziplinären Angebote und Methodenkompetenzen ist ein zentrales Ziel des Programms Innovative Hochschule (z. B. durch die Etablierung eines langfristigen Open Social Innovation Moduls als Ergänzung zu Service Learning auf der einen und marktorientierter Gründungsförderung auf der anderen Seite).

Einen besonderen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang der 2023 eröffnete **Dialogort „UNI:Lokal/SDG+ Lab“ in der Kasseler Innenstadt**, der neue Formate des Austauschs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft mit Ausstellungen, Co-Learning, Vorträgen und Veranstaltungen für bis zu 200 Personen ermöglicht. Dieser Ort ist zunächst bis 2027 durch das Programm Innovative Hochschule und Eigenmittel der Universität finanziert.

Im operativen Geschäft soll die **Gründungsförderung** durch eine 2024 neu eingerichtete Gründungsetage für bis zu sechs parallel arbeitende Teams sowie ihre vielfältigen methodischen Angebote weiter gestärkt werden, wobei ein Entwicklungsfookus auf der Verzahnung von Prozessketten in der Gründungsberatung (von der ersten Sensibilisierung durch Seminare des unternehmerischen Denkens und Handelns bis zur post-Gründungsbegleitung im Science Park) gelegt wird. Strategisch soll eine Beratungsintensivierung auf forschungstiefe Ausgründungen gelegt werden. Die äußerst erfolgreiche Initiative „Hessen Ideen“, die durch die Universität Kassel hessenweit organisiert wird, benötigt eine Verfestigungsperspektive durch das Land Hessen.

Das **Patentmanagement** befindet sich durch das Ende der WIPANO-Bundesförderung in einer Reorganisation, bei der ab 2024 die Verwertungsaktivitäten „inhouse“ geführt werden und nicht länger über eine externe Patentvermarktbungsagentur. Hierfür ist ein operativer Aufbau nötig, mit dem Ziel der Etablierung einer kostenneutralen Struktur bis Ende 2025.

Die Angebote des **Career Services** sollen vor dem Hintergrund immer speziellerer Anforderungen in der Arbeitswelt, aber ebenso immer differenzierterer Studienangebote, für breite alternative Beschäftigungsmöglichkeiten ebenso wie für frühzeitig im Studium geplante Karrierepfade sensibilisieren. Ein Entwicklungsfookus liegt auf der Unterstützung internationaler Studierender bei der Planung von Beschäftigungen in Deutschland. In dem Bereich wurde 2024 das Deutschlandstipendium angesiedelt, um Synergien zwischen potentiellen Förderern und Arbeitgeber:innen zu entwickeln.

Komplementär zur Förderung eines regionalen Innovations- und Weiterbildungssystems durch Wissenstransfer gewinnt die **internationale Dimension von Transfer** im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung von Forschungszusammenhängen an Bedeutung, die in den folgenden Jahren explizit gewürdigt werden soll. Dies geschieht insbesondere durch das Engagement in und aus international ausgerichteten Fachgebieten.

Auf der Governance-Ebene soll die **Anerkennung von Transferaktivitäten** weiter gefördert werden: Um die Gleichwertigkeit von Transfer in Anerkennung und Reputation weiter zu fördern, sollen entsprechende Anreizstrukturen geprüft werden, z. B. in Form von Kommunikationsprojekten, einem Transferfonds oder Preis und eines so genannten Transfersemesters, das derzeit im Rahmen des Projekts Innovative Hochschule erprobt wird. Jenseits von Innovativer Hochschule sollen insbesondere Transfervorhaben sondiert werden, die auf die Vertiefung des gestaltungs- und missionsorientierten Ansatzes einzahlen. Dazu sollen auch erfolgreiche dezentrale Transferaktivitäten (z. B. der MINT-Hub, Anwendungszentren TASK und UNIpace) mit zentralen Aktivitäten besser vernetzt und strategisch koordiniert werden.

Internationalisierung

Positionsbestimmung

Internationalisierung, verstanden als umfassender Auftrag für alle Bereiche universitären Handelns, spielt eine zentrale Rolle für die Profilbildung der Universität Kassel. Sie ist integraler Bestandteil aller Felder universitären Handelns in der Forschung, bei der Graduiertenförderung, in Studium und Lehre, beim Wissenstransfer sowie im Verwaltungshandeln. Die übergeordneten Ziele der Universität Kassel auf dem Gebiet der Internationalisierung bleiben im Vergleich zum letzten Entwicklungsplan unverändert. Die Universität beabsichtigt die weitere Konturierung eines national und international wahrgenommenen Hochschulprofils, die Steigerung ihrer internationalen Sichtbarkeit in der Forschung, die Steigerung ihrer Attraktivität für internationale Studierende, Promovierende und Wissenschaftler:innen sowie die Ausrichtung ihrer universitären Praxis auf das interkulturelle Miteinander (Internationaler Campus).

Trotz teils schwieriger Rahmenbedingungen – zu nennen sind hier u. a. die Coronapandemie, Flucht und Vertreibung als Folge des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine, Auswirkungen des Kriegs in Gaza auf das universitäre Miteinander – konnte die Universität Kassel die gesteckten quantitativen und qualitativen Internationalisierungsziele im Großen und Ganzen erreichen. Auf dem Gebiet der Forschung konnte die internationale Sichtbarkeit und die internationale Vernetzung der Universität erhöht werden. Dazu beigetragen haben insbesondere die Gründung des Kassel Institute for Sustainability und eine Reihe von weiteren internationalen Projekten und Kooperationsnetzwerken wie CALAS und GPN. Die Forschungsgruppe FOR 2432: „Social-Ecological Systems in the Indian Rural-Urban Interface: Functions, Scales, and Dynamics of Transition“ konnte eine zweite Förderphase beginnen und 2021 konnten sowohl das „Exceed-Global Partnership Network“ sowie das DAAD-Fachzentrum „Pro-RUWA“ mit Bezug zu Afrika ihre Arbeit aufnehmen. Im Bereich der Graduiertenförderung konnte das Ziel, dass 20 Prozent aller Promotionen von Internationalen erbracht werden sollen, mit rund 18,8 Prozent im Jahr 2023 fast erreicht werden. Bis Ende 2024 wird eine Konsolidierung, Aktualisierung und verstärkte Internationalisierung des überfachlichen Weiterqualifizierungsprogramms für Promovierende erreicht sein. In der letzten Entwicklungsperiode konnte die Universität Kassel ihr Lehrangebot mit Blick auf internationale Studierende durch einzelne neue international ausgerichtete Studienangebote ausweiten, weitere Schritte sind hier zur Zielerreichung aber erforderlich. Die kontinuierliche Fortentwicklung des Student Life Cycle in international ausgerichteten Masterstudiengängen schreitet voran. Es wurde ein Arbeitskreis institutionalisiert, der Studiengänge und unterstützende zentrale Einrichtungen vernetzt und operative Maßnahmen vorantreibt. Servicequalität und Professionalität unterstützender Prozesse wurden auch in anderen Bereichen erhöht. Projektbezogen eingerichtete Betreuungs- und Beratungsangebote im International Office und im Internationalen Studienzentrum wurden während der Planungsperiode 2020–2024 dauerhaft abgesichert. Zu diesen Angeboten zählt auch eine aufenthalts- und visarechtliche Beratung sowie die Beratung geflüchteter Studierender. Internationale Zugänglichkeit und Sichtbarkeit wurden erhöht: Die englischsprachige Webpräsenz wurde deutlich

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

gestärkt, insbesondere auch hinsichtlich studienrelevanter Informationen. Die Digitalisierung administrativer Prozesse schreitet voran, ebenso die von Mobilitätsprozessen im Rahmen von „Erasmus without Paper“.

Mit den dargestellten Entwicklungen ist die Universität Kassel in den letzten Jahren erkennbar internationaler geworden. Zugleich behalten die bisher identifizierten prioritären Handlungsfelder auch künftig ihre Relevanz. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, welche die Internationalisierungsziele im Entwicklungsplan beeinflussen: Internationalisierung im Jahr 2025 und folgende muss die **geopolitischen Verschiebungen** berücksichtigen, die u. a. aus dem Angriffs-krieg gegen die Ukraine, dem Krieg im Nahen Osten und dem Hegemoniestreben unterschiedlicher Staaten entstanden sind. So muss eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie wir im internationalen Austausch unserer globalen Verantwortung gerecht werden sowie zur Resilienz demokratischer Gesellschaften beitragen. Teil unserer Antwort wird dabei sein, die Themen Nachhaltigkeit und Transformation in den Fokus der Anbahnung und Ausgestaltung von Kooperationen zu stellen. Gleichzeitig gehen wir bewusst mit dem Thema Brain Drain in Lehre und Studium sowie bei der Graduiertenförderung um und bieten auch weiterhin geflüchteten Studierenden und Wissenschaftler:innen eine wissenschaftliche Heimat. Weiterhin muss die Frage beantwortet werden, wie wir aktiv und bewusst „Science Diplomacy“ auch mit „schwierigen Partner:innen“ betreiben können. Um hier das richtige Maß zu finden, bedarf es im individuellen Fall intensiver interner Debatten sowie einer engen Abstimmung mit nationalen und internationalen Verbänden und Partner:innen.

Schließlich sollen die Internationalisierungsmaßnahmen einen Beitrag dazu leisten, die internationalen Netzwerke der Universität strategischer zu gestalten, indem einzelne Kooperationen inkrementell hin zu breit angelegten und mehrdimensionalen – d.h. Forschung, Graduiertenförderung sowie Studium und Lehre umfassenden – **strategischen Partnerschaften** ausgebaut werden, so wie dies ansatzweise bereits mit einigen lateinamerikanischen Universitäten praktiziert wird. Bestehende Zentren und Forschungsverbünde an der Universität Kassel (genannt seien hier exemplarisch das Centro de Estudios Latino-americanos (CELA), das Afrika Fachzentrum Pro-RUWA und der Forschungsverbund Rohstoffextraktivismus in Lateinamerika und dem Maghreb) verfügen über wichtige Netzwerke, Verbünde und Erfahrungen, auf die auch die weitere Internationalisierung zurückgreifen und an die

sie anknüpfen kann. Es soll geprüft werden, welche Rolle künftig Afrika als neue Schwerpunktregion im Koalitionsvertrag der hessischen Landesregierung für die Forschung spielen kann. Darüber hinaus sollen folgende Maßnahmen zur **Internationalisierung der Forschung** beitragen:

- Wo immer möglich und sinnvoll sollen internationale Wissenschaftler:innen an Forschungsverbünden und an Kooperationen mit internationalen Forschungseinrichtungen beteiligt werden. Sie werden dabei im Bedarfsfall durch unterstützende Maßnahmen der Alltagsgestaltung von der Universität unterstützt.
- Die internationale Wirkung der Profilschwerpunkte Nachhaltige Transformationen und Multifunktionale Materie und Multiskalensysteme soll u. a. durch geeignete Maßnahmen der Wissenschaftskommunikation gesteigert werden.
- Die Teilnahme an koordinierten Forschungsprogrammen auch mit internationaler Ausrichtung soll intensiviert werden (z. B. durch verstärkte Antragsstellung im Exzellenzbereich der EU).
- Die Anzahl internationaler Forschungsprojekte, auch mit Ländern des Globalen Südens, soll gesteigert werden. Entsprechende Antragstellungen der Fachgebiete werden durch die Bereitstellung von Informationen zu Förderlinien und anderen Dienstleistungen unterstützt.
- Der Anteil von internationalen Wissenschaftler:innen soll durch gezielte Berufungen gesteigert werden. Dazu sollen u. a. die gezielte Ansprache internationaler Fachverbände, die Kontakte zu Partnerhochschulen sowie die aktive Rekrutierung im Ausland beitragen.
- Die Universität Kassel will die Unterstützung geflüchteter Wissenschaftler:innen fortsetzen.
- Die Teilhabe unserer Promovierenden und Postdocs an internationalen Netzwerken soll von Beginn an (wie bisher unterstützt durch externe Stipendien) ermöglicht werden, Unterstützungsmöglichkeiten für Promovierende und Postdocs zur Teilnahme an internationalen Kongressen sollen stärker bekannt gemacht werden.
- Zugleich sollen internationale Promovierende und Postdocs an der Universität Kassel sehr gute Bedingungen für ihre berufliche Weiterbildung finden, das strukturierte Weiterbildungsangebot soll auch internationalen Wissenschaftler:innen stärker bekannt gemacht und an ihre Bedarfe angepasst werden. 20 Prozent der

geplanten 180–200 abgeschlossenen Promotionen sollen von internationalen Promovierenden kommen.

- Angestrebgt ist die Einwerbung von mindestens einem Graduiertenkolleg in englischer Sprache und von den avisierten Nachwuchsgruppen soll mindestens eine der Leitungen international sein.

In der kommenden Periode des Entwicklungsplans sollen internationale Studiengänge ausgebaut und mit ihren Erfahrungen und Erfolgen zum Ausgangspunkt weiterer strategischer Schritte werden. Insbesondere sollen zusätzliche internationale Studierende gewonnen werden und der Studienerfolg verbessert werden. Auch gilt es, berufliche Karrierewege internationaler Studierender und Absolvent:innen zu unterstützen und die möglichst reibungslose internationale Anschlussfähigkeit der bei uns studierten Module im Blick zu behalten. Hilfreich sind an dieser Stelle mit Blick auf das Studium von internationalen degree-seeking students in Masterstudiengängen die bereits begonnenen Abstimmungen im Rahmen der Customer Journey. Die Teilhabe der Studierenden der Universität Kassel an internationalen Studienangeboten soll unterstützt und konsolidiert werden. Angestrebgt wird weiterhin eine Zahl von 500 Outgoings pro Jahr. Unterstützt werden die Ziele der kommenden Entwicklungsperiode im Bereich **Studium und Lehre** insbesondere in folgenden Aktivitätsfeldern:

- Die Studienangebote in englischer Sprache werden weiter ausgebaut. Dazu gehört ein Bachelor im Bereich Nachhaltigkeit, der mittelfristig auch in englischer Sprache angeboten werden soll. Studienangebote im Bereich Nachhaltigkeit sollen auch für englischsprachige Studiengänge verfügbar gemacht werden. Die Internationalisierung deutschsprachiger Studiengänge soll durch englischsprachige Elemente weiterentwickelt werden, um diese idealerweise gleichzeitig für Austauschstudierende zu öffnen.
- Das Marketing für internationale Masterstudiengänge soll systematisiert und ausgebaut werden.



- Ebenfalls wichtig für die Gewinnung und den Studien-erfolg internationaler Masterstudierender ist die weitere Befassung mit deren Customer Journey, die operativ fortlaufend verbessert wird. Partiell können Erträge auf Promovierende und Studierende in grundständigen Studiengängen übertragen werden.
- Auslandssemester und andere Formen der Mobilität werden weiterhin durch intensive Beratung u. a. zur Finanzierung der Auslandsaufenthalte unterstützt.
- In die systematische Fortentwicklung von Kooperationsnetzwerken und strategischen Partnerschaften sollen Mobilitäten potenziell in beiden Richtungen von Beginn an berücksichtigt werden. Einbezogen werden können hier außer Studierenden auch Lehrende und weitere Beschäftigengruppen der Hochschule im Rahmen der Erasmus staff mobility.
- Insbesondere im Kontext bestehender Partnerschaften können flankierend Formen des virtual exchange genutzt werden, die indes reale Mobilität nicht ersetzen sollen. Unterstützung bei der didaktischen Gestaltung solcher Lehrformen bietet das Servicecenter Lehre.
- Studierende in Situationen von Flucht und Verfolgung erhalten weiterhin spezifische Beratung und Betreuung.
- Die Eröffnung besserer Beschäftigungschancen insbesondere für die Absolvent:innen englischsprachiger Masterprogramme im Rahmen einer auch politisch geforderten Fachkräftegewinnung über die Hochschulen soll gefördert werden. Durch den Career Service und Unternehmenskontakte, aber auch bei der Einphasung der Studierenden in das Studium und der Vermittlung von Studienstrategien soll diese Thematik akzentuiert werden. Zu diesem Zweck konnte die Universität Kassel im Rahmen der Campus-Initiative internationale Fachkräfte von BMBF und DAAD ein bis 2028 laufendes Projekt einwerben, das unter dem Namen „Promote-your-Career@Uni-kassel.de“ durchgeführt wird.

Die Weiterentwicklung eines **Internationalen Campus** bereichert die Universitätsgemeinschaft in vielfacher Hinsicht. Angebote zur Begegnung und zum Austausch beleben den Campus und ermöglichen eine Horizonterweiterung. Gleichzeitig stellt Internationalisierung auch die Beschäftigten in Lehre, Forschung und Verwaltung vor neue Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf englische Sprachkompetenz. Geeignete Maßnahmen hierfür sind:

- Kulturelle und soziale Erlebnisräume für internationale und heimische Studierende zur Verfügung zu stellen. Unterstützt wird die Arbeit der Universität hier in hervorragender Weise auch durch die Kooperation mit dem Studierendenwerk.
- Es sollen noch mehr englische Übersetzungen von Informationen, digitalen Prozessen und Verwaltungsdokumenten zur Verfügung gestellt werden. Der englischsprachige Webauftritt soll finalisiert und die Darstellung insbesondere englischsprachiger Studienangebote auf der Homepage der Universität kontinuierlich entlang der Customer Journey überarbeitet werden.
- Durchgängig sollen englischsprachige Ansprechpartner:innen für internationale Studierende und Wissenschaftler:innen in der zentralen und dezentralen Administration identifiziert, unterstützt und bekannt gemacht werden.

Strategische Personal- und Organisationsentwicklung

Positionsbestimmung

Die Bedeutung der Personal- und Organisationsentwicklung für die Universität hat vor dem Hintergrund externer Faktoren und Umweltbedingungen in den letzten Jahren stark zugenommen. Der Fachkräftemangel macht auch vor den Toren der Hochschulen nicht Halt und in vielen Bereichen der Universität sind Stellen schwer oder gar nicht zu besetzen. Durch das Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge in den nächsten Jahren droht darüber hinaus viel Wissen und Erfahrung verloren zu gehen. Last but not least erfordern Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation durch die digitale Transformation und eine steigende Internationalisierung kluge Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien, um neuen Abläufen und Geschäftsprozessen, veränderten Arbeitsplätzen und -umgebungen und damit verbundenen neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden gerecht zu werden. Die sich daraus ergebenden Schwerpunkte für die Personal- und Organisationsentwicklung für den Zeitraum des vorliegenden Entwicklungsplans bis 2029 sind eine vorausschauende und strategische Personalplanung, eine aktive Personalgewinnung neuer Arbeitskräfte, Organisationsentwicklungsaktivitäten zur Begleitung von Veränderungsprozessen sowie die Bindung und Kompetenzentwicklung von bereits bestehendem Personal.

Bereits in der Periode des letzten Entwicklungsplans wurden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen ergriffen, um die Attraktivität der Universität als Arbeitgeberin zu erhöhen, Karrierewege zur Professur zu verbessern und zielgruppenspezifische Fort- und Weiterbildungen zu ermöglichen. Wie geplant wurde eine zweite organisationsweite Mitarbeitendenbefragung durchgeführt und wurden aus den Ergebnissen vier groß angelegte Projekte zur Verbesserung der Führung, des Onboarding, der Karriereentwicklung und der Organisationskultur/Zusammenarbeit abgeleitet. Führungskräfte erhielten neue Beratungs-, Mentoring- und Coachingangebote. Das Kasseler Führungskolleg hat sich etabliert und findet bereits im vierten Durchgang statt. Analog wurde erstmals ein Führungskräfteentwicklungsprogramm für Professor:innen angeboten.

Dem Anspruch, Richtlinien für gute Arbeitsbedingungen im Sinne eines „Code of Conduct“ zu entwickeln, konnte die Universität mit ihrer Richtlinie für Beschäftigungsverhältnisse in Verbindung mit dem hessenweiten Kodex für gute Arbeit gerecht werden. In der letzten Entwicklungsperiode wurden Standards zu Mindestlaufzeiten, Mindestbeschäftigungsumfängen bei Landesstellen und Festlegungen zur Wahl der Befristungsmöglichkeiten verabschiedet, Stellen für Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben zu Dauerstellen umgewandelt, Geschäftsführungspositionen in den Dekanaten der Fachbereiche etabliert und verlässlichere Karriereoptionen für Graduierte durch Tenure-Track-Professuren geschaffen. Die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens wurden erweitert und mittels einer Dienstvereinbarung langfristig geregelt. Im Jahr 2022 verabschiedeten die Gremien der Universität ein neues Personalentwicklungskonzept mit Zielen für die Jahre 2022–2026. Was mit dem in 2016 eingeführten Ansatz „PUK – Partizipative Prozessverbesserung an der Universität Kassel“ begonnen hat, wurde als organisationsweiter partizipativer Prozess zum „Vereinfachen und Weglassen“ von Verwaltungsprozessen als Organisationsentwicklungsprojekt weitergeführt. In Prozessgruppen bestehend aus Vertreter:innen der Verwaltung, der zentralen Einrichtungen und der Fachbereiche wurde daran gearbeitet, Geschäftsprozesse zu vereinfachen oder wegzulassen. Ein wesentliches Ergebnis aus diesem Prozess ist die Überarbeitung des Onboardingprozesses für neue Beschäftigte. Andere wesentliche Ergebnisse sind vor allem Fortschritte hin zu digital unterstützten oder gestalteten Workflows.

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

In einer nächsten Phase wird der Schwerpunkt der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung mit Bezug zu den oben genannten gesellschaftlichen, politischen und organisationalen Herausforderungen unter Beteiligung von zuständigen Gremien und Mitarbeitenden auf der Weiterentwicklung der strategischen Personalplanung, der Personalgewinnung und -bindung, einer an strategischen Zielen ausgerichteten Kompetenzentwicklung sowie auf Organisationsentwicklungsaktivitäten liegen.

Im Rahmen der **strategischen Personalplanung** sollen auf Basis einer erweiterten Datengrundlage sowie Kennzahlen zur Personalstruktur Handlungsbedarfe abgeleitet werden mit dem Ziel, dass mittel- und langfristig die benötigten Arbeitskräfte zur Verfügung stehen – idealerweise in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort. Die Universität möchte damit ihre Personalbedarfe systematisch und vorausschauend entweder durch Personalentwicklungsmaßnahmen (interner) Beschäftigter oder durch die Personalgewinnung (externer) Personen decken. Um Personalplanung vorausschauend betreiben zu können, wird die Datengrundlage bis spätestens 2027 verbessert und werden Standardisierungen vorgenommen. Es werden beispielsweise Jobprofile entwickelt für transparentere Karrierewege, Schlüsselstellen und Engpasspositionen, die im Kontext der Strukturplanung definiert und für eine vorausschauende Personalgewinnung sowie eine gesicherte Wissensübergabe genutzt werden können. Aus der strategischen Personalplanung heraus werden neue Modelle und Instrumente für die Strukturplanung entwickelt, um veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Beispielsweise wird die Einrichtung von spezialisierten Sekretariatsstellen wie Drittmittel- oder Fremdsprachensekretariaten ermöglicht. Dadurch entstehen transparente Karrierewege im Sekretariatsbereich und die Sekretariatsorganisation kann besser auf die Auswirkungen des Fachkräftemangels und veränderte Arbeitsinhalte reagieren (u. a. Vertretungsregelungen, fachliche Spezialisierungen).

Um die **Personalgewinnung und -bindung** zu unterstützen, werden folgende Recruitingaktivitäten verstärkt: Employer Branding – die Universität wird ihre Arbeitgeberinnenmarke regional weiterentwickeln über eine Kampagne

und überregional durch den Ausbau ihrer Präsenz in Social-Media-Kanälen. Vakante Stellen werden standardmäßig über online-Stellenportale sowohl für den wissenschaftlichen als auch für den administrativ-technischen Bereich geschaltet. Für Engpassfunktionen, die durch den Fachkräftemangel schwer zu besetzen sind, sollen Dauer-ausschreibungen eingeführt werden. Es soll ein externer Bewerber:innenpool aufgebaut werden, in dem für die Universität potenziell interessante Bewerber:innen ihre Unterlagen hinterlegen können. Das Personalmarketing ist zu optimieren, um qualifizierte Bewerbungen zu erhalten. Hierzu erfolgen Zielgruppenanalysen, Optimierung der Online-Präsenz, Beschäftigteneinbindung als Botschafter und Feedbackanalysen. Employee-Retention ist „das neue Recruiting“, die Personalbindung wird als Recruiting-Instrument ausgebaut. Die Attraktivität der Arbeitgeberin wird außerdem erhöht durch den Ausbau des internen Stellenvermittlungsmarkts. Die Universität wird neue Vereinbarungen zur Personalentwicklung inklusive Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung für Beschäftigte gemeinsam mit dem Personalrat im Rahmen einer neuen Dienstvereinbarung bis zum Jahr 2026 erarbeiten. Im wissenschaftlichen Bereich soll eine noch höhere Attraktivität des Wissenschaftsstandorts Kassel für Personen in einer frühen Karrierephase bewirkt werden, indem der Anteil an Professuren mit einer Tenure-Track-Option mittelfristig auf 15 Prozent angehoben wird. Zu besetzende Dauerstellen in der Wissenschaft und im Wissenschaftsmanagement sollen von geschulten Personen zur Unterstützung einer potenzial- und kompetenzorientierten Auswahl begleitet werden. In den Fachbereichen kann dies eine fachbereichsinterne Person sein.

Im Sinne der strategischen Ziele der Universität wird ein weiterer Schwerpunkt der Personal- und Organisationsentwicklung für die Laufzeit des vorliegenden Entwicklungsplans auf der **Kompetenzentwicklung** der Mitarbeitenden liegen: Wie im Personalentwicklungskonzept der Universität für den Zeitraum von 2022–2026 beschrieben, wird der Fokus auf der Weiterentwicklung von Führungskompetenz, Digitalisierungskompetenz und englischer Sprachkompetenz liegen. Diese Schwerpunkte leiten sich aus den Herausforderungen ab, die sich für Führungskräfte und Mitarbeitende aus der digitalen Transformation, der zunehmenden Internationalisierung sowie dem Anspruch

einer diversen Organisationskultur mit bestmöglicher Chancengleichheit für Studierende und Mitarbeitende ergeben und sollen auch entsprechende Karriereoptionen eröffnen. In der Zeitspanne des vorliegenden Entwicklungsplans soll Führungskompetenz als Kernaufgabe institutionalisiert werden durch u. a. die Formulierung von Anforderungsprofilen für die verschiedenen Führungskräfterollen an der Universität Kassel sowie das Heranziehen von Führungskompetenzen als Auswahlkriterium in Einstellungsprozessen für Führungskräfte basierend auf den Anforderungsprofilen. Die Aktivitäten der Führungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung werden durch Schulungsangebote zum Führungshandeln für die Zielgruppe der Professor:innen ergänzt, u. a. das oben erwähnte Führungskräfteentwicklungsprogramm für Tenure-Track-Professuren. Mitarbeitende sollen zudem in ihren digitalen Kompetenzen, besonders vor dem Hintergrund des hybriden Arbeitens, gestärkt und unterstützt werden. Konkret wird es darum gehen, Informationen adressat:innengerecht bereitzustellen, zielgruppenspezifische Fortbildungsformate anzubieten, das Prozessmanagement für große Digitalisierungsprojekte der Universität wie die Digitale Dokumentengestützte Vorgangsbearbeitung, eCampus und Migration auf SAP S4/HANA durch Unterstützung und Beratung im Change-Management-Prozess zu etablieren. Neben IT-Fortbildungen unter anderem zu Software-Programmen wird es ganz wesentlich darum gehen, die Mitarbeitenden darin zu stärken, sich Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Problemlösung im digitalen Zeitalter aufzubauen und weiterzuentwickeln. Im Bereich der englischen Sprachkompetenz soll sich als Richtwert am Niveau B2 für solche Stellen orientiert werden, für die die englische Sprachkompetenz auf diesem Niveau erwartbar ist. Unter anderem sollen für Mitarbeitende und Auszubildende bis zum Jahr 2028 Möglichkeiten der Förderung von englischer Sprachkompetenzentwicklung weiter ausgebaut werden, wie das Angebot von E-Learning-Sprachkursen, Schulungen zum Umgang mit Übersetzungssoftware, über Erasmus+ förderbare Sprachkursaufenthalte im Ausland und die Unterstützung der Bildung von Sprachtandems.

Im Bereich der **Organisationsentwicklungsaktivitäten** wird der Schwerpunkt auf der Unterstützung im Change-Management sowie der Begleitung und Beratung zu sich verändernden Arbeitsinhalten und Prozessen liegen. In

Bezug auf die Umstrukturierung von Organisationseinheiten, bei der Neuausrichtung von Schwerpunkten und Aufgaben oder umfassenden Personalstrukturveränderungen einzelner Organisationseinheiten ist davon auszugehen, dass bis zu zwei dieser Organisationsentwicklungsaktivitäten pro Jahr über einen Zeitraum von 12 bis 18 Monaten beratend begleitet werden. Zum dritten Mal wird eine Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2025 durchgeführt und dazu genutzt, Verbesserungsmöglichkeiten in Abläufen, dem Informationsfluss, der Kommunikation und der Zusammenarbeit sowie den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden zu identifizieren. Mit diesem Ansatz soll auch die Personalgewinnung optimiert und bestehendes Personal gehalten werden. Neben diesem Ansatz soll auch der weiter oben beschriebene partizipative Prozess zum „Vereinfachen und Weglassen“ von Verwaltungsabläufen voraussichtlich im Jahr 2026 erneut stattfinden.

Gleichstellung und Diversität

Positionsbestimmung

Die Universität Kassel versteht sich als geschlechtergerechte, familiengerechte, offene, inklusive und interkulturelle Hochschule. Chancengleichheit der Geschlechter, Abbau von Diskriminierungen und eine Kultur der Wertschätzung von Diversität sind eine wichtige Grundlage für ihre erfolgreiche Entwicklung in Forschung, Lehre und Verwaltung. Eines der Qualitätsmerkmale an der Universität Kassel ist Gleichstellung in der Wissenschaft. Die Universität Kassel hat in den vergangenen Jahren bereits große Anstrengungen unternommen, um diese Ziele zu erreichen und verfolgt diesen Prozess kontinuierlich weiter. Dass sich die Universität dabei auf einem guten Weg befindet, lässt sich daran erkennen, dass die Universität erfolgreich an allen vier Phasen des Professorinnenprogramms teilgenommen und in diesem Rahmen bislang insgesamt acht Professorinnen berufen und universitätsweite Gleichstellungsstrukturen aufgebaut hat. Auch der bundesweite Vergleich bestätigt den erfolgreichen Weg: Im „Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten“ 2023 des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) hat sich die Universität Kassel weiter verbessert und waren nur drei Universitäten erfolgreicher. In den nächsten Jahren soll ein besonderes Augenmerk auf die verschiedenen Ungleichheits- und Diversitätsdimensionen sowie deren Zusammenwirken (Intersektionalität) gelegt werden.

Aus quantitativer Sicht konnte die Universität – trotz ihres ausgeprägten technik- und naturwissenschaftlichen Profils – sichtbare Fortschritte bei der Steigerung des Anteils von Frauen auf allen wissenschaftlichen Karrierestufen machen, die Schere zwischen den Männer- und Frauenanteilen auf den höheren Karrierestufen öffnet sich heute erkennbar weniger als vor fünf Jahren. Bei einem nahezu ausgeglichenen Geschlechterverhältnis unter den Studierenden liegt der Frauenanteil an den Promotionsabschlüssen inzwischen bei 39 Prozent (Bundesdurchschnitt 45 Prozent) und an den Professuren bei 33 Prozent (Bundesdurchschnitt 27 Prozent). Trotz dieser positiven Gesamtentwicklung der letzten fünf Jahre gibt es auch klar erkennbare Problemfelder: Die Differenzierung nach W2- und W3-Professuren zeigt, dass aktuell zwar 41,9 Prozent der W2-Professuren von Frauen besetzt sind, aber nur 24,7 Prozent der W3-Professuren. Ein fächerspezifischer Blick macht deutlich, dass ein Großteil der Professorinnen in den Human-, Geistes- und Kulturwissenschaften, den Gesellschaftswissenschaften und der Kunst tätig ist, unterrepräsentiert sind Professorinnen in den Wirtschafts- und Technikwissenschaften sowie in den Natur- und Agrarwissenschaften während es in Philosophie, Sport und Sportwissenschaften, Elektrotechnik, Berufs- und Wirtschaftspädagogik derzeit keine Professorinnen gibt. Im Studium zeigt sich gesamtuniversitär eine nahezu geschlechterparitätische Verteilung, die ebenfalls große Unterschiede nach Fächern aufweist. Diese Differenzierung wird in den Gleichstellungskonzepten der Fachbereiche berücksichtigt.

Die zentral-dezentralen Prozesse der Gleichstellung haben sich gut weiterentwickelt: Das Präsidium der Universität Kassel hat 2012 die Entwicklung von dezentralen Gleichstellungskonzepten in den Fachbereichen und der Kunsthochschule angestoßen und, nachdem dieser Prozess erfolgreich universitätsweit umgesetzt war, im Jahr 2022 auf die Integration von Gleichstellung und Diversität in die Strukturpläne der Fachbereiche umgesteuert. Von dieser Prozessänderung wird eine größere Sichtbarkeit von Gleichstellung im Fachbereich und gleichzeitig eine Entlastung der Fachbereiche erwartet. Dabei ist vorgesehen, dass sowohl auf Ebene der Fachbereiche als auch zentral ein Prozent der Haushaltsmittel für Gleichstellungsmaßnahmen eingesetzt werden.

Die Universität Kassel evaluiert kontinuierlich die Gleichstellungsmaßnahmen und hat darüber hinaus im Rahmen des Professorinnenprogramms 2023 durch eine externe Evaluation wichtige Impulse für die zukünftige Entwicklung der Gleichstellungsstrategie erhalten. Insgesamt hat die Evaluation gezeigt, dass wirksame strukturelle Gleichstellungsmaßnahmen entwickelt wurden und ein Regelkreis der Qualitätssicherung bzgl. der zentralen und dezentralen Prozesse implementiert ist, dass für die nachhaltige Entwicklung einer geschlechtergerechten Hochschulkultur jedoch die Anstrengungen weitergeführt und einzelne Maßnahmen nachjustiert werden sollten. Der 2024 in Kraft getretene Gleichstellungsplan der Universität für die Jahre 2024–2029 setzt diese Empfehlungen um. Dabei soll an die bisherigen Erfolge angeknüpft werden, indem einzelne Prozesse, die insgesamt zur Qualitätssicherung beitragen, verstärkt in den Blick genommen werden.

Die Bemühungen, den Kulturwandel in Richtung einer familienfreundlichen Organisationskultur zu befördern, orientieren sich an den Zielen der „Charta Familie in der Hochschule“. Die Dimensionen „Geschlecht“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Studium“ waren zudem Gegenstand des „Diversity Re-Audits“, dem sich die Hochschule 2021 erfolgreich unterzogen hat. Die hohe Bedeutung einer familiengerechten Wissenschafts- und Organisationskultur für Wissenschaftler:innen in allen Berufsphasen wurde durch die Coronapandemie erneut deutlich. Wissenschaftler:innen mit Familienverantwortung haben weniger Zeitressourcen zur Verfügung und sind damit aus hochschulischen Diskussionsprozessen ausgeschlossen, dies wurde während der Coronapandemie durch Einschränkungen bei der Kinderbetreuung verstärkt. Deshalb wurden in 2020 Maßnahmen ergriffen, um Wissenschaftler:innen mit Familienaufgaben durch Vertragsverlängerungsmöglichkeiten nach dem WissZeitVG und den Corona-Sonderfonds zu unterstützen.

Die Universität Kassel hat eine Servicestelle Studium und Behinderung eingerichtet und einen Beauftragten für Studium und Behinderung bestellt. Sie bemüht sich darum, inklusive Studienbedingungen herzustellen. Das zuständige Mitglied des Präsidiums, der Beauftragte und die Servicestelle organisieren gemeinsam ein Semestergespräch, bei dem grundsätzliche Fragen dieses Hand-

lungsfelds beraten werden und zu dem die Abteilungen und Fachbereiche sowie der AStA eingeladen werden. Der Beauftragte und die Servicestelle sind zudem Teil der Gleichstellungskommission des Präsidiums und arbeiten dort an einem diversitätsorientierten und intersektionalen Blick auf das Thema mit.

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

Der angestoßene Prozess des Kultur- und Organisationswandels in der Auseinandersetzung mit Gleichstellung und Diversität soll auch in Zukunft mit Nachdruck weitergeführt und -entwickelt werden. Die Gleichstellungsmaßnahmen sollen dabei **stärker intersektional** ausgerichtet werden, indem die Verschränkungen der Dimension Geschlecht mit weiteren Dimensionen wie verschiedenen Lebensläufen, Herkunft, gesundheitlicher Beeinträchtigung, Care-Aufgaben und Zeitressourcen mitgedacht werden, Dimensionen also, die Karriereverläufe innerhalb und außerhalb der Wissenschaft mitbestimmen. Ziel ist es, die Maßnahmen des Diversity Re-Audits fortzuführen, die Diversitätsorientierung auf allen Ebenen und in allen Bereichen zu stärken und die personelle Vielfalt zu erhöhen. Bestehende Qualifizierungsangebote werden daraufhin überprüft, wie die Erweiterung auf intersektionale Perspektiven erfolgen kann. Führungskräfte sollen weiterhin dafür sensibilisiert und unterstützt werden, familienorientierte sowie diversitäts- und diskriminierungssensible Arbeitsbedingungen in ihrem Fachgebiet oder ihrem Bereich zu schaffen. Die Präventions- und Schutzmaßnahmen vor Diskriminierung aufgrund verschiedener Diversitätsmerkmale werden in der nächsten Entwicklungsperiode ausgehend von der bereits 2019 verabschiedeten Antidiskriminierungsrichtlinie fortgeführt und weiterentwickelt. Die in der letzten Entwicklungsperiode vorgenommene Erweiterung der Gleichstellungskommission, die neu geschaffene Diversity-Stelle in der Stabstelle Gleichstellung und Ansprechpersonen für Antidiskriminierung sind hierfür eine wesentliche Grundlage. Ziel ist es, Strukturen zu schaffen, die den Zugang für qualifizierte Personen zur Universität auch aus gesellschaftlich diskriminierten Gruppen sicherstellen. Dafür müssen alle Prozesse auf den Prüfstand, inwiefern sie dies ermöglichen oder verhindern. Für die Mitglieder der Universität gilt es dann, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Individuen sowohl zugehörig als auch anerkannt fühlen und ihre Kompetenzen entfalten können.

Die Umsetzung der in die Strukturpläne integrierten, dezentralen Gleichstellungskonzepte wird fachlich von der Gleichstellungskommission und der Stabsstelle Gleichstellung begleitet. Dabei soll zukünftig der sich in Entwicklung befindliche „Kasseler Instrumentenkasten der Gleichstellung“ zum Einsatz kommen. Der **Kasseler Instru-**

mentenkasten ist eine Zusammenstellung von personellen, strukturellen und kulturellen Gleichstellungsmaßnahmen für alle Handlungsfelder der Hochschule. Die Verbindung von Beratung, Unterstützung und Umsetzungsmonitoring der zentralen und dezentralen Gleichstellungsmaßnahmen ist geeignet, geschlechtergerechte und diversity-orientierte Forschungs-, Arbeits- und Lernbedingungen in Breite und Tiefe der Universität zu verankern. Zum Austausch über die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und Erfahrungen in der Umsetzung sollen die universitätsweiten **Gleichstellungs-klausuren** weitergeführt werden.

Die Universität hält an der **Beteiligung am Mentoring Hessen** als bundesweit einmaligem Verbundprojekt der hessischen Hochschulen zur Förderung von Frauen auf ihren Karrierewegen in Wissenschaft und Wirtschaft fest, denn nach wie vor steigen die Frauenanteile in den MINT-Fächern sehr langsam und erfolgt der Ausstieg von Frauen aus der Wissenschaft in starkem Maße während und nach der Promotion.

Ziel der Universität ist es, die fachliche **Expertise und Forschung zu Geschlecht und Diversität** stärker sichtbar zu machen und Fragen von Geschlecht und Vielfalt in Forschung und Lehre in allen Fächern zu berücksichtigen, wie seit 2020 von der DFG-Initiative „Relevanz von Geschlecht und Vielfältigkeit in der Forschung“ vertreten. Auch die Vermittlung von Gender- und Diversitykompetenzen in der Lehramtsausbildung wird entsprechend der „Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Geschlechterforschung in Deutschland“ des Wissenschaftsrats (2023) einen Schwerpunkt bilden, indem auf fachlicher und fachdidaktischer Ebene die Inhalte der Geschlechterforschung stärker in der Lehre verankert werden. Die Universität strebt eine stärkere Institutionalisierung der Geschlechterforschung an und wird entsprechende Initiativen unterstützen.

Um die **Attraktivität der MINT-Fächer** für Frauen zu steigern, gilt es, neben den Angeboten der Frauenförderung von den Schülerinnen bis zu Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur (Girls'Day, Mentoring Hessen, spezifische Qualifizierungsangebote der Graduiertenakademie zur Karriereförderung) und den studienorientierenden Angeboten für alle Geschlechter (MINT-Hub, Orientierungsstudium plusMINT, Genderaspekte im

Studierendenmarketing) auch die Geschlechteraspekte in den Fächern zu thematisieren. Darüber hinaus werden in den MINT-Fächern die Maßnahmen zur Gewinnung von Studentinnen überprüft und weiterentwickelt und wird in allen Fächern die aktive Ansprache von Wissenschaftlerinnen für die Promotion und für Professuren durch ein gleichstellungsorientiertes Berufungsmanagement intensiviert. Von der Überprüfung der Studiengänge sowie von den neuen Studiengängen im Bereich der Nachhaltigkeit, die derzeit im Zusammenhang mit dem neu gegründeten Kassel Institute for Sustainability entwickelt werden und 2024–2026 starten, erhofft sich die Universität Attraktivitätsgewinne für den Studienort Kassel, gerade auch für Studentinnen.

Es ist ein weiteres Ziel für die nächsten Jahre, die **familien-gerechte Infrastruktur** im Rahmen des Runden Tisches Familie kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln sowie die „Familien-sind-herzlich-Willkommen“-Kultur zu stärken. Dazu werden weitere Maßnahmen entwickelt, die eine familienfreundliche Organisations- und Wissenschaftskultur fördern.

Im Handlungsfeld von **Behinderung und chronischer Erkrankung** sollen die Maßnahmen zum Nachteilsausgleich in Prüfungen, zur Herstellung inklusiver Studien- und Arbeitsbedingungen, der gezielten Beratung, der Gesundheitsförderung, der baulichen Barrierefreiheit und der Barrierefreiheit in Informationstechnik, Öffentlichkeitsarbeit und Verwaltung fortgeführt und weiterentwickelt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Übergängen von der Schule ins Studium, vom Studium in den Graduiertenstatus und von der Universität in den Arbeitsmarkt. Auch die chancengerechte Ausgestaltung der Hilfskraftbeschäftigung soll in der kommenden Entwicklungsperiode in den Blick genommen werden.

50

VORTRAG

Aufbruch in die Welt von Morgen

Prof. Dr. Maja Göpel,
Transformationsforscherin

CAMPUSFEST 2022





Kommunikation

Positionsbestimmung

Das Thema Kommunikation wird in diesem Entwicklungsplan erstmalig als eigenes Kapitel adressiert. Dies entspricht der gestiegenen Bedeutung, die der internen und externen Kommunikation, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie dem Marketing für die strategische Entwicklung der Universität Kassel zukommt. Um ihren Auftrag in der demokratischen Gesellschaft erfüllen zu können, muss Wissenschaft medial selbstbewusst auftreten, um ihre Erkenntnissinteressen, Argumente und Empfehlungen und auch ihre Haltung und Bedenken zu kommunizieren. Medienkompetenz ist unverzichtbar, um Vertrauen in Wissenschaft und die Bildungsinstitution Universität zu erhalten.

Wissenschaftskommunikation hat sich professionalisiert und ausdifferenziert. Gleichzeitig verändern sich Medien und Journalismus permanent, ohne dass ein Ende dieser Dynamik abzusehen ist. Das mediale Umfeld mit Print- und Online-Medien, Facebook, X (Twitter), Mastodon, TikTok u. a. ist in den letzten zehn Jahren sehr viel dynamischer, vielfältiger und deutlich skandalgetriebener geworden. Wirkung und Macht von Medienberichterstattung hat sich enorm gesteigert. In den sozialen Medien kann jede Person zu jeder Zeit als Meinungsmacher:in auftreten. Globale Technologiekonzerne bringen neue Anwendungen der Künstlichen Intelligenz auf den Markt, die unser Medienverhalten weiter verändern und herausfordern werden. Auch die Mitarbeitenden der Universität werden durch Kommunikation mitgenommen, informiert und motiviert. Nicht zuletzt hängen Reputation und Glaubwürdigkeit der Universität von der richtigen Kommunikationsstrategie bei medialen Krisen, öffentlich diskutierten Anschuldigungen und Fehlleistungen ab. Diese Veränderungen erfordern eine ausdifferenzierte Öffentlichkeitsarbeit in allen Kanälen und für alle relevanten Zielgruppen. Das Bild, das die Universität Kassel bei positiven wie negativen Nachrichtenlagen in der Öffentlichkeit abgibt, ist auch Ergebnis einer professionell aufgestellten Kommunikation.

Strategisch bearbeitet wird das Thema Kommunikation in einer Stabsstelle, die dem Präsidium und direkt der Vizepräsidentin für Kommunikation zugeordnet ist. Die Entwicklung der letzten Jahre ist positiv: Traditionelle Pressearbeit (118 Pressemeldungen im Jahr 2022), Printerezeugnisse (drei Ausgaben „publik“ mit je 5.900 Auflagen in 2022) sowie Veranstaltungen (Campusfest, „Back to Campus“, Jubiläum „50 Jahre Universität Kassel“) wurden zunehmend ergänzt durch ein erfolgreiches Community-Management von Social Media-Kanälen (Instagram mit 18.000 Followern und 1.303 Stories, Facebook mit 23.785 Followern, LinkedIn mit 28.260 Followern, Twitter/X mit 8.448 Followern/alles 2022). Der Dachauftritt im Web wurde technisch und redaktionell neu und inzwischen weitgehend zweisprachig gestaltet und ist mit 34,1 Mio. Google-Impressionen, 5 Mio. Zugriffen auf die Dachseite www.uni-kassel.de sowie 3 Mio. Zugriffen auf die Unterseiten zum Studium wettbewerbsfähig aufgestellt. Insgesamt wurde eine crossmediale Strategie etabliert, sodass täglich ein Content-Mix aus Pressemitteilungen, Social Media Posts, Reels, Videos, Podcasts und Webinformationen ausgespielt wird. Die Auswertung der Resonanz im täglichen Pressespiegel zeigt eine gute Medienpräsenz mit einer Vielfalt an Themen aus der Hochschule. Die wöchentliche Uni-Seite in der regionalen HNA ist nach vorne in den Regionalteil der Zeitung gerückt und findet ihre Leserschaft in Kassel und der Region.

Außerdem sind in der Stabsstelle Kommunikation zwei hessenweite Projekte angesiedelt: Die Geschäftsstelle ProLoewe macht die Öffentlichkeitsarbeit und Wissenschaftskommunikation für die hessische LOEWE-Verbundforschung. Und das HMWK-Projekt „Science meets Media“ bietet seit zwei Jahren ein Netzwerk zum Kompetenzaufbau für Wissenschaftler:innen mit einem breiten Angebot an Medientrainings. Auf „Science meets Media“ wurde das Bundesministerium BMBF aufmerksam, sodass Kassel bei dem Projekt „#factory wisskomm“ in der Taskforce Kompetenzaufbau mitarbeitet. Die Kommunikationsabteilung ist bundesweit sehr gut vernetzt, und die Leitung ist seit 2023 Sprecherin der hessischen Hochschulen im Bundesverband Hochschulkommunikation. Von dieser Vernetzung profitiert die Hochschule u. a. im Umgang mit Krisenthemen. So leistet der Bundesverband Hilfestellung

Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

bei medienrechtlichen Fragen und bietet Wissenschaftler:innen juristische und persönliche Unterstützung gegen Hasskommentare im Projekt „Scicomm-Support“. Im Oktober 2023 wurde die Stabsstelle um den Aufgabenbereich des analogen und digitalen Marketings erweitert und in Stabsstelle „Kommunikation und Marketing“ umbenannt. Für die Fachbereiche ist die Stabsstelle Kommunikation und Marketing seither in Fragen des Studiengangmarketings zentrale Ansprechstation, bleibt aber auch die Ansprechpartnerin für Presse, Rundfunk und Fernsehen.

In den kommenden Jahren will die Universität Kassel in der öffentlichen Wahrnehmung – auch überregional und international – ihr Profil weiter schärfen, ihre Kernbotschaften positionieren sowie ihre Reputation regional und überregional festigen und ausbauen. Dies geschieht durch Kontinuität zum Erreichten und durch innovative Ansätze. Quantitativ nimmt sich die Universität für die Periode 2025–2029 vor, die Web-Zugriffe und Google-Impressionen um 15 Prozent zu steigern und ihre Follower-Zahlen bei den sozialen Medien sowie die überregionale und internationale Übernahme von Pressemitteilungen um jeweils 20 Prozent zu erhöhen.

Die **Marketing-Aktivitäten** der Universität und der Fachbereiche sollen weiter professionalisiert werden. Dies ist das Ziel eines Pilotprojekts der Stabsstelle Kommunikation und Marketing. 2025–2029 wird eine Kommunikationsagentur die Marketingaktivitäten ausbauen und weiterentwickeln. Ab Sommer 2024 startet ein Re-Branding-Prozess für die Marke Universität Kassel, der auf dem Corporate Design-Prozess von vor einigen Jahren aufsetzt. Dieses Re-Branding sieht die Verklärung und knappe Verschriftlichung von inhaltlichen Kernbotschaften (Nachhaltigkeitsausrichtung), von textlicher Ansprache (Tone of Voice) unterschiedlicher Zielgruppen sowie von Regeln für Bildgestaltung und visuellen Botschaften im Bewegtbild vor. Das Ergebnis wird in der Toolbox Öffentlichkeitsarbeit im Internet sowie über den „Runden Tisch Marketing“ den Fachbereichen und Einrichtungen zur Verfügung gestellt. Für die neu einzuführenden Studienmodule sowie die neuen Studiengänge zum Thema Nachhaltigkeit wird die ausgewählte Agentur eine konzeptionelle Kommunikationsstrategie erarbeiten. Sie setzt auf analoge, vor allem aber auf digitale Aktionen, die die dynamische Mediennutzung und veränderte Informationsbeschaffung junger Zielgruppen berücksichtigt. Das Studiengangsmarketing wird im Zeitraum 2025–2029 zusätzlich einen Schwerpunkt auf die Ansprache internationaler Studierender legen. Dazu muss eine entsprechende Strategie gemeinsam mit der Kommunikationsagentur, den Anbieter:innen internationaler Studiengänge und dem International Office entwickelt werden.

Die **Innenstadt-Repräsentanz UNI:Lokal** ist ein neuer Begegnungsraum und Veranstaltungsort für Wissenschaftskommunikation und Sitz des SDG+ Labs, das als Projekt der Innovativen Hochschule von UniKasselTransfer betreut wird. Über Formate der Wissenschaftskommunikation und die Ansprache verschiedener Zielgruppen soll das UNI:Lokal in den kommenden fünf Jahren auch einen Beitrag zur Information von Studieninteressierten leisten. Dies mit unterschiedlichen Veranstaltungsformaten zu realisieren, ist Aufgabe der Stabsstelle Kommunikation und Marketing.

Die Informationsbeschaffung über den zentralen **Webauftritt** der Universität bleibt auch in den nächsten Jahren wesentlich. Daher ist eine kontinuierliche Optimierung des Webauftritts nach außen und innen und die Implementierung neuer Funktionalitäten nach dem Motto „Nach dem Relaunch ist vor dem Relaunch“ wichtig. Innerhalb der Universität muss es dazu einen Paradigmenwechsel geben: Der Webauftritt ist kein Dokumentationsraum, in dem unendlich viele Webseiten angelegt werden, sondern soll idealerweise eine Reduktion und Konzentration zielführender Informationen sein. Das Nutzer:innenverhalten bildet den wesentlichen Ausgangspunkt bei der Informationsaufbereitung, nicht das Dokumentationsinteresse der Universitätseinrichtungen. Der nächste Webrelaunch, der in den Zeitraum dieses Entwicklungsplans fällt, wird an diesem Reduktionsparadigma ansetzen müssen.

Direkt damit zusammen hängt die weitere **Optimierung der Studiengangsinformationen** und der „Customer Journey“ für Studierende. Eine individualisierte Ansprache von Studieninteressierten, die ein auf ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnittenes Informationsangebot erhalten, steht hier in den nächsten Jahren auf der Agenda und wird der Standard. Dies gilt auch für Studierende, die in jeder Phase ihres Studiums durch die passenden Angebote im Web begleitet werden. Diese individuell zugeschnittene Ansprache kann durch die neue Uni-Kassel-App, KI-Anwendungen, Chat Bots, Avatare, optimierte Such-Tools und weitere Applikationen für mobile Endgeräte erfolgen.

Die **Interne Kommunikation**, die in mehreren Aspekten die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Universität Kassel stärkt, wird in der Periode 2025–2029 ausgebaut. Dies betrifft zwei Aspekte: Die Mitarbeiter:innen müssen bei Prozessen der internen Verwaltung mitgenommen und informiert werden, insbesondere bei der weiteren Einführung digitaler Tools wie beispielsweise des Dokumentenmanagementsystems. Auch digitale Anwendungen, die die Arbeit der 3.500 Mitarbeitenden weiter verändern, müssen kommunikativ begleitet werden. Der zweite Aspekt betrifft hochschulpolitische Weichenstellungen, die vom Präsidium ausgehen. Die rasante Entwicklung digitaler Plattformen hat die Art und Weise, wie Nachrichten verbreitet und konsumiert werden, grundlegend verändert. **Krisenkommunikation** erfordert eine sofortige Reaktion, da Nachrichten in Echtzeit verbreitet werden. Es ist wichtig, transparent, konsistent und authentisch zu kommunizieren, um das Vertrauen der Öffentlichkeit zu gewinnen und zu erhalten. Gleichzeitig hat die Pressearbeit die Herausforderung, genaue und relevante Informationen bereitzustellen, die in der Flut der Nachrichten und Daten hervorstechen. Beide Bereiche müssen sich kontinuierlich anpassen und innovativ sein, um in der dynamischen Medienlandschaft wirken zu können.

Das Netzwerk des hessischen Projekts **Science meets Media** hat sich gut etabliert und findet bundesweit Beachtung. Für die Periode 2025–2029 soll das Netzwerk weiter ausgebaut und die Anzahl der Teilnehmenden aus Kassel erhöht werden. Wissenschaftler:innen, die in den Medien und der Öffentlichkeit in den unterschiedlichsten Formaten und Kanälen agieren, werden durch Medientrainer:innen geschult. Protagonist:innen aus der Universität Kassel, die Wissenschaft kompetent und glaubhaft in den Medien vertreten, werden als Botschafter:innen für den Studien- und Forschungsstandort Kassel immer wichtiger.

Informationsmanagement

Positionsbestimmung

Die digitale Transformation und damit der Strukturwandel in allen Bereichen der Gesellschaft haben sich durch die aktuelle Entwicklung der Künstlichen Intelligenz noch einmal beschleunigt und intensiviert. Gerade für die Wissenschaft ergeben sich daraus Chancen und Risiken bei der Erkenntnisgewinnung und -vermittlung, der Kooperation, der Präsentation und Distribution bzw. Publikation. Ziel der Universität Kassel muss es bleiben, aktive Gestalterin der digitalen Transformation zu sein.

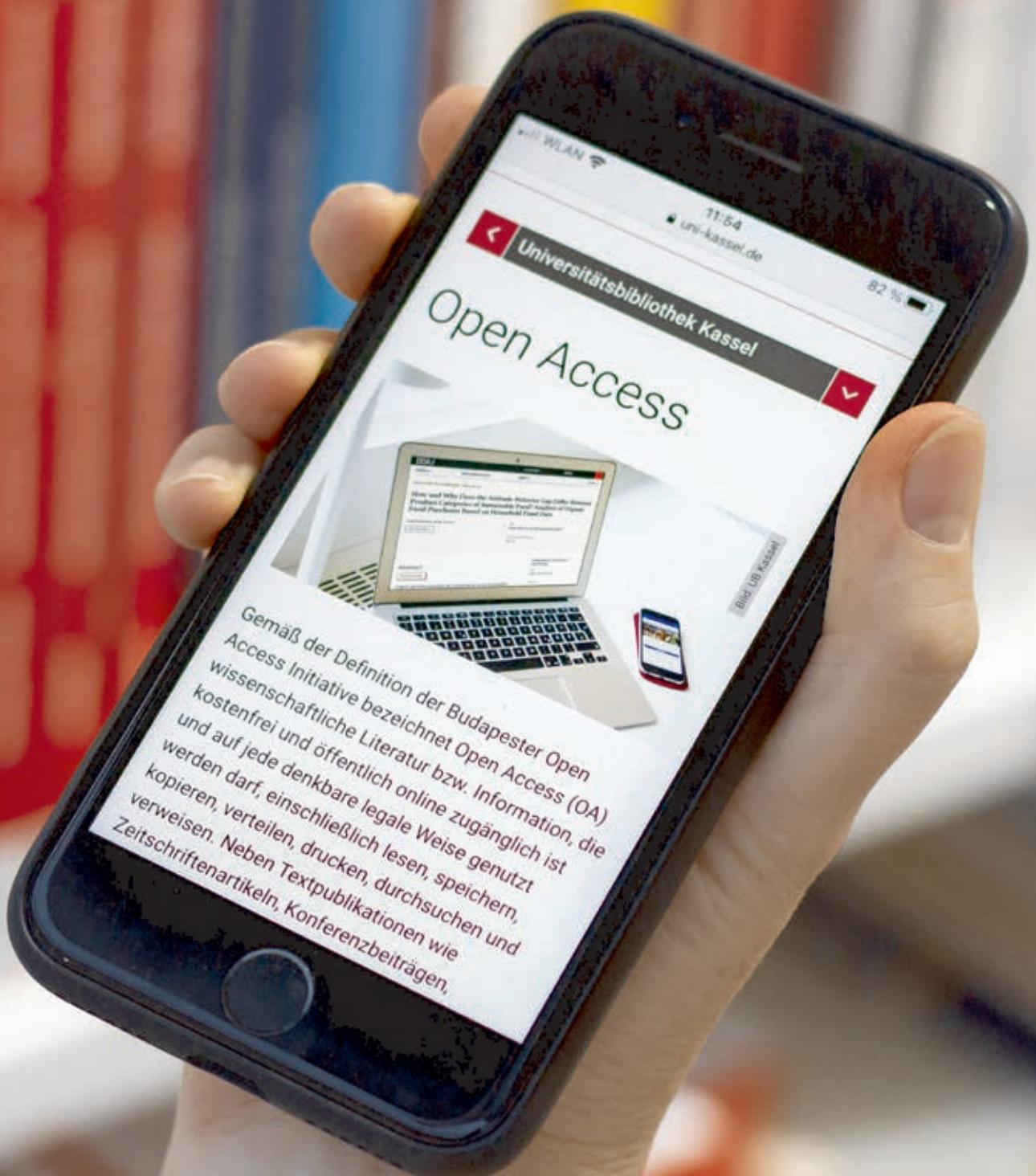
Die Universität Kassel hatte sich in der letzten Entwicklungsperiode im Bereich des Informationsmanagements zum Ziel gesetzt, Chancen der digitalen Transformation in Forschung, Lehre und Verwaltung zu nutzen, damit verbundene Risiken (u. a. durch ein verbessertes Informationssicherheitsmanagement) zu vermeiden oder zu mindern, Möglichkeiten der hochschulübergreifenden, landesweit abgestimmten Kooperation im Informationsmanagement insbesondere im Rahmen des Digitalpacts der hessischen Hochschulen zu suchen, IT-Anwendungen möglichst serviceorientiert, prozessorientiert, zentral integriert und standardisiert anzubieten sowie den ggf. notwendigen Kompetenzzuwachs der Nutzer:innen von IT-Anwendungen zu unterstützen.

Seit der Verabschiedung des letzten Entwicklungsplans haben sich die Rahmenbedingungen in mehreren Dimensionen weiterentwickelt: Die Coronapandemie hat zu einem Digitalisierungsschub geführt, dessen positive Effekte es nun zu erhalten gilt, die Risiken für die Informationssicherheit sind signifikant gestiegen, wie auch das im Juli 2023 in Kraft getretene Hessische IT-Sicherheitsgesetz (HITSiG) wiederspiegelt und die neuesten Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz bergen Potenziale und Risiken für disruptive Veränderungen im Bereich der universitären Kernaufgaben. Die Gewinnung und die Bindung von qualifiziertem IT-Fachpersonal und externen IT-Dienstleister:innen bleibt dabei auf absehbare Zeit eine große Herausforderung. Die zunehmende Digitalisierung der universitären Kernaufgaben und die Vielfalt der IT-Anwendungen fordern die Mitarbeitenden zum Teil stark und bedingen flankierende Kommunikations- und Weiterbildungsanstrengungen.

Im Rahmen des Digitalpacts der hessischen Hochschulen werden zentrale IT-Projekte in Kooperation mit anderen hessischen Hochschulen vorangetrieben. Die Finanzierung aus dem Digitalpakt ist derzeit bis Dezember 2024 befristet; eine Fortführung wird angestrebt, kann aber noch nicht als gesichert gelten. Die laufenden Projekte in Kernbereichen der Universität – insbesondere der Abschluss der Einführung des Campusmanagementsystems HISinOne, die sukzessive, hochschulübergreifende Implementierung des Dokumentenmanagementsystems und die Umstellung von SAP R/3 auf SAP S/4HANA – sind sowohl IT-seitig als auch organisational komplex und aufwändig.

Unter den beschriebenen Rahmenbedingungen konnten gleichwohl wesentliche Ziele des letzten Entwicklungsplans umgesetzt werden:

- Meilensteine in der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur waren die State-of-the-art-Erneuerung des Data Center I und die Einführung eines Intrusion Detection-/Prevention-Systems.
- Die Einrichtung eines Digital Transformation Office (DTO) hat zu einer weiteren Professionalisierung des Projekt-, Prozess- und Change-Managements geführt.
- Das Forschungsdatenmanagement (FDM) wurde durch den Ausbau des Beratungsangebots, die Bereitstellung neuer Services (KaDMO – Research Data Management Organiser sowie DaKS – Daten-Repository) und die Verabschiedung der neuen Forschungsdaten-Leitlinie vorangebracht.
- Im Bereich der Digitalisierung der Lehre wurden mit der datenschutzkonformen Bereitstellung von Zoom, der Weiterentwicklung der E-Learning-Angebote im Bereich Videoproduktion/-einsatz (Panopto) und der Unterstützung von E-Klausuren (Vorarbeiten für eine eigene Moodle-Instanz für Prüfungen), dem Projekt „Universität Kassel digital: Universitäre Lehre neu gestalten“ (Stiftung Innovation in der Hochschullehre) und der Beteiligung am Digitalpakt-Projekt „HessenHub – Netzwerk Digitale Hochschullehre Hessen“ wesentliche Schritte gesetzt.
- Die kontinuierliche Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zeigte sich u. a. in der Nutzung des Dokumentenmanagements zur Digitalisierung der Studierenden- und Hilfskraftakten sowie des Bewerbungs-/Einschreibprozesses für Studierende und ganz besonders in der Federführung im hessenweiten DMS-Digitalpakt-Projekt sowie der durchgängigen Digitalisierung des Bewerbungsmanagements (BITE) und der Drittmittelbewirtschaftung (P°nk-Pilotbetrieb).
- Im Bereich Open Science/Open Access sind vor allem die Beteiligung an den DEAL-Verträgen zur Sicherung der wissenschaftlichen Informationsversorgung, die Fortführung und Erweiterung des Open-Access-Publikationsfonds (DFG-Förderung), die Bereitstellung eines Publikationsservices für Fachzeitschriften (Open Journal System) sowie die Umwandlung von kassel university press in einen reinen Open-Access-Verlag zu nennen.
- Die IT-gestützte Kommunikation wurde durch die Erneuerung der technischen Basis des Webauftritts und durch die grundlegende redaktionelle Überarbeitung der zentral gepflegten Webseiten modernisiert.



Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

Die aktuell begonnenen Aktivitäten im Informationsmanagement sind durch folgende Schwerpunkte gekennzeichnet: Die IT-Sicherheit wird zur Informations- und Cybersicherheit weiterentwickelt und die digitale dokumentengestützte Vorgangsbearbeitung prozessorientiert vorangetrieben, die Bedarfe für eine digitale Unterstützung des Forschungsdatenmanagements werden erfasst und die digitalen Mediendienste stärker mit den IT-Services integriert und die Compliance (Einhaltung der Anforderungen von Datenschutz, Informationssicherheit, Barrierefreiheit, Geschlechtergerechtigkeit, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit) wird künftig verstärkt als Baustein der sozialnützlichen Gestaltung wahrgenommen und auch unter diesem Aspekt berücksichtigt werden.

Unter Berücksichtigung dieser Handlungsfelder setzt die Entwicklungsplanung für die Jahre 2025–2029 in ihren übergeordneten Zielen auf Kontinuität und Innovation: Im Sinne der Kontinuität werden Serviceorientierung, Prozessorientierung, zentrale Integration und Standardisierung der bereitgestellten und der neu einzuführenden IT-Anwendungen systematisch vorangetrieben, das Informationssicherheitsmanagement und damit die Informationssicherheit weiter verbessert sowie die Möglichkeiten der hochschulübergreifenden, landesweit abgestimmten Kooperation im Informationsmanagement weiter genutzt und vorangetrieben. Innovationsfelder wären die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz, die prozessorientierte Implementation des Forschungsdatenmanagements und die Berücksichtigung von Compliance-Aspekten bei allen Digitalisierungsprojekten von Anfang an. Die konkreten **Ziele zur Fortentwicklung des Informationsmanagements** für die kommende Entwicklungsperiode lauten wie folgt:

- Die (verzögerte) Einführung des Campusmanagementsystems HISinOne wird im Jahr 2026 abgeschlossen.
- Die Produktiv-Nutzung des Dokumentenmanagementsystems wird ausgeweitet.
- Zentral betriebene IT-Anwendungen werden grundsätzlich stringenter als bisher auf einem aktuellen Versionsstand gehalten, um von Verbesserungen in ihrer Funktionalität, Nutzungsfreundlichkeit und Sicherheit/Stabilität zu profitieren.
- Für ausgewählte, zentral betriebene IT-Anwendungen werden Prozessgruppen – mit IT-Verantwortlichen, fachlich Verantwortlichen und Nutzer:innen – prioritäre Verbesserungsbedarfe identifizieren. Optimierungen werden zeitnah umgesetzt bzw. als Anforderungen bei den jeweiligen Softwareanbieter:innen platziert bzw. beauftragt. Der Stand dieses Prozesses wird hochschulweit transparent kommuniziert.
- Als essenzieller Beitrag zur Informationssicherheit soll die zentrale Beschaffung und Wartung von Arbeitsplatzrechnern (Uni Kassel Client) hochschulweit verstärkt umgesetzt werden.
- Ein Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) wird gemäß Hessischem IT-Sicherheitsgesetz organisatorisch und prozessbezogen implementiert.
- Das Forschungsdatenmanagement wird insbesondere durch die Anpassung der Infrastruktur und der Prozesse an aktuelle Anforderungen (vor allem aus Wissenschaft und IT-Sicherheit) weiterentwickelt.
- Die qualitätsgesicherte Open-Access-Transformation des wissenschaftlichen Publikationswesens wird hochschul- und wissenschaftspolitisch unterstützt. Dies umfasst sowohl den Auf- und Ausbau universitärer Publikationsdienste als Basisinfrastruktur für eine Offene Wissenschaft (Open Science), als auch die gezielte Unterstützung von Transformationsvorhaben kommerzieller Anbieter.
- Im Rahmen der angestrebten Fortführung des Digitalpakts sollen laufende Vorhaben fortgeführt und abgeschlossen werden. Neue Digitalpakt-Projekte sollen nur bei herausgehobenem Bedarf und auf der Grundlage einer systematischen Priorisierung initiiert werden. Sofern das Land Hessen die Möglichkeit eröffnet, sollen dauerhafte ressourcielle Bedarfe aus Mitteln des Digitalpakts zur Verstärkung von Serviceangeboten und Aufgabenbereichen im Informationsmanagement gedeckt werden.
- Bei der Neu- und Weiterentwicklung von IT-Services unterstützt die Universität Kassel den zwischen den hessischen Hochschulen abgestimmten Ansatz: „Wenn möglich, dann gemeinsam nach dem Prinzip ‚Together first!‘“. Im Fokus stehen dabei die Bereiche Informationssicherheit, Dokumentenmanagement, Forschungsdatenmanagement, digitale Langzeitarchivierung und insbesondere Cloud-Services.
- Die Professionalisierung des Projekt-, Prozess- und Demand-/Change-Managements im Informations-

management wird im Gesamtkontext der Organisationsentwicklung weiter vorangetrieben.

- Das Fort- und Weiterbildungsangebot für Mitarbeitende wird insbesondere im Bereich der Informationssicherheit, der IT-anwendungsbezogenen Kompetenzentwicklung sowie der didaktisch fundierten Konzeption und Gestaltung digital unterstützter Lehr-/Lernangebote ausgebaut. Dies schließt die produktive und reflektierte Nutzung der Möglichkeiten, die sich durch Anwendungen Künstlicher Intelligenz eröffnen, ein.

Bauliche Entwicklung und betriebliche Nachhaltigkeit

Positionsbestimmung

Das Vorhaben, die vor 15 Jahren begonnene Campus-erweiterung mit den geplanten Neubaumaßnahmen für den Fachbereich Mathematik und Naturwissenschaften abschließen zu können, rückt in greifbare Nähe. Basierend auf dem Baustrukturkonzept kommt ein erster Bauabschnitt für das Institut für Physik/Nanostrukturwissenschaften zur Umsetzung. Die Planungen für die Neubaumaßnahmen der Institute Biologie, Chemie und Mathematik werden auf den Weg gebracht. Mit dem ersten Bauabschnitt entsteht auch ein neues Reinraumzentrum, das „Nanostructure Technology Center (NTC)“, das mit seinen hochtechnisierten Flächen einen intensiven, interdisziplinären Austausch der Wissenschaftler:innen innerhalb ihrer nanowissenschaftlichen Aktivitäten fördern wird. Im Bereich der Nanostrukturwissenschaften wird die Universität damit ihr Forschungsprofil weiter schärfen.

Die Entwicklungsrichtung der Universität in der letzten Dekade mit Blick auf Studierendenzahlen, Drittmitteleinwerbungen und Professurenauftuhs lässt zusätzliche Flächenbedarfe entstehen. Mobiles Arbeiten und die Einführung moderner Arbeitswelten, die mit neuen digitalen Formaten und Kommunikationsformen verbunden sind, bieten gute Voraussetzungen, um notwendige Flächenoptimierungen zu erreichen. Dafür sorgt ein nachhaltiges Flächenmanagement, das vorhandene Ressourcen bündelt und zukunftsfähig gestaltet. Für alle Maßnahmen der Universität steht die Schaffung einer bedarfsgerechten räumlich-baulichen Ausstattung, die attraktives Arbeiten und Studieren ermöglicht und gleichermaßen Raum für Austausch und Kommunikation gibt, weiterhin im Vordergrund.

Die Organisationsstrukturen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich der Universität wurden in den vergangenen Jahren ausgebaut und weiterentwickelt. Mit dem Kassel Institute for Sustainability, dem SDG+ Lab von UniKassel-Transfer und dem Green Office stehen nun neue handlungsfähige Strukturen für die Kernbereiche Forschung, Lehre, Wissenstransfer und Betrieb zur Verfügung.

Seit der vorangegangenen Entwicklungsperiode konnten aus unterschiedlichen Finanzierungsprogrammen folgende Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen werden: Am Campus Holländischer Platz die Umnutzung und Sanierung der Zentralen Universitätsbibliothek Bauteile B+C, die Betonsanierung der Tiefgarage der Universitätsbibliothek, der Neubau des Studentischen Lernzentrums LEO, der Umbau und die Sanierung des IT-Servicezentrums, die Umnutzung und Sanierung der Kopfbauten sowie am Standort Menzelstraße der Neubau der Ausstellungshalle für die Kunsthochschule.

In der Durchführung und Planung befinden sich derzeit folgende Maßnahmen: Am Campus Holländischer Platz die Umnutzung und Sanierung der Zentralen Universitätsbibliothek Bauteil A, die Umnutzung und Sanierung der Produktionshalle, die Infrastruktur und Freianlagen Moritzstraße, das Neubauvorhaben Mathematik und Naturwissenschaften, die Aufstockung auf dem Ingenieurgebäude Wiss. III, die Umnutzung und Sanierung der Villa Rühl sowie die energetische Sanierung des IT-Servicezentrums, des studentischen Wohnens, der Ingenieurwissenschaften III, der Zentralbibliothek und des WISO C-Gebäudes. Am Standort Brüder-Grimm-Platz läuft die Sanierung und der Neubau der Murhardschen Bibliothek, am Standort Menzelstraße die energetische Sanierung der Kunsthochschule Nordbau, am Standort Wilhelmshöher Allee die energetische Sanierung des Gebäudes WA 73 und am Standort Witzenhausen die energetische Sanierung des ehemaligen Studierendenwohnheims. Die seit 01.01.2023 erteilte Genehmigung zur Abwicklung von Baumaßnahmen bis 10 Mio. Euro in Eigenregie (Teilbauautonomie) ermöglicht hier eine effizientere Projektabwicklung. Für das Planen, Bauen und Betreiben der Gebäude wurden verbindliche Leitlinien erarbeitet und eingeführt.

Neben der Fertigstellung der geplanten und in Vorbereitung befindlichen Bauvorhaben wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von kleineren Baumaßnahmen zur qualitativen Verbesserung der zunehmend in die Jahre gekommenen Bestandsgebäude der Universität erfolgreich abgeschlossen. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf die Barrierefreiheit gelegt.

Größere Abweichungen haben sich allerdings hinsichtlich der Umsetzung im Zeitverlauf ergeben. Die ursprüngliche Zielplanung beinhaltete eine Fertigstellung aller Baumaßnahmen des Baustrukturkonzepts bereits bis zum Jahr 2015. Dieses Ziel konnte nicht erreicht werden, da die Kostenentwicklungen der einzelnen Baumaßnahmen das zur Verfügung stehende HEUREKA-Budget deutlich übersteigen und die Planungs- und Ausführungszeiträume weiterhin erheblich länger dauern als ursprünglich vorgesehen. Dies u. a. auch in der Durchführung der Sanierungsmaßnahmen im Nordbau der Kunsthochschule. Schadensbilder beachtlicher Ausmaße und eine umfangreiche Abstimmung mit dem Landesamt für Denkmalpflege sorgen für eine erhebliche Verzögerung, so dass eine Umsetzung voraussichtlich erst bis 2030 möglich wird. Eine vollständige Umsetzung der Naturwissenschaften und die damit verbundene Standortaufgabe Heinrich-Plett-Straße ist abhängig von der weiteren Mittelbereitstellung im HEUREKA-Programm.

Seit 2016 wurde das betriebliche Nachhaltigkeits- und Energieeffizienzmanagement der Universität mit einer Kombination aus baulichen, technischen, organisatorischen und nutzerbezogenen Maßnahmen schrittweise auf- und ausgebaut. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die Förderlinie „Innovations- und Strukturentwicklungsbudget“ des HMWK, aus der die Universität seit 2016 rd. 4,5 Mio. Euro Fördermittel für Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Minderung der Treibhausgasemissionen erhielt. Damit konnten wichtige Grundlagen geschaffen und der Aufbau des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements vorangebracht werden. Die Projekte „Intracting zur Einsparung von Energiekosten“, „Energetische Potenzialanalyse des Gebäudebestands“, „Digitalisierung der Zähl- und Messeinrichtungen“ und „Aufbau eines Nahwärmennetzes und Kälteverbunds“ tragen maßgebend dazu bei, den Energieverbrauch zu senken. Bis zum Jahr 2023 konnten 55 wirtschaftliche Energieeffizienzprojekte durchgeführt werden, die sich in kürzester Zeit refinanzierten. Zusätzlich sorgten organisatorische Energieeffizienzmaßnahmen für weitere Optimierungen innerhalb des Universitätsbetriebs, so dass der Energieverbrauch signifikant reduziert werden konnte (Wärme -30 Prozent und Strom -12 Prozent). Des Weiteren wurden auf mehreren Dachflächen PV-Anlagen

mit einer Gesamtleistung von ca. 490 kW installiert. Der dort produzierte Strom trägt erheblich zur Verbesserung der Umweltleistung der Universität Kassel bei. Im Juli 2022 wurde das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement mit der Einrichtung eines Green Office verstärkt, das als zentrale Kontakt-, Organisations-, Vernetzungs- und Koordinierungsstelle zum Thema Nachhaltigkeit im Betrieb und auf dem Campus fungiert und die nachhaltige Entwicklung betrieblicher Prozesse als Querschnittsaufgabe voranbringen soll. Mit einem partizipativen Ansatz bindet das Green Office alle Hochschulakteur:innen und -bereiche in den Entwicklungsprozess ein und setzt somit auf das Engagement aller.



Fortentwicklung in den Jahren 2025 bis 2029

Der Zielplanung entsprechend, erfolgt eine **Fortschreibung des aktuellen Baustrukturkonzepts** für die Jahre 2025–2029. Auf dieser Grundlage sind folgende Bauprojekte aus unterschiedlichen Finanzierungsprogrammen in Vorbereitung: Am Campus Holländischer Platz der Neubau Naturwissenschaften, 2. und 3. Bauabschnitt, die Infrastrukturmaßnahme für den 4. Bauabschnitt, der Neubau eines Werkstattgebäudes, die Umnutzung und Sanierung des K 19 und die Sanierung und der Umbau des Bistro K 10. Am Standort Menzelstraße steht die Umsetzung des Werkstattkonzepts der Kunsthochschule Kassel an und am Standort Witzenhausen der Anbau der Cafeteria Nordbahnhofstraße. Des Weiteren wird das Investitionsvolumen in die bauliche und technische Infrastruktur fortgeführt. Alle Baumaßnahmen werden auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Dies hinsichtlich Planungs- und Bauausführungsprozessen sowie den künftigen Nutzungsweisen. So werden z. B. die Gebäude des ersten Bauabschnitts nach dem Bewertungssystem für nachhaltiges Bauen zertifiziert. Durch die Ausweisung als Einzeldenkmal stellt hier die energetische Sanierung des Nordbaus der Kunsthochschule eine besondere Herausforderung dar.

Im Bereich der betrieblichen Nachhaltigkeit möchte die Universität Kassel an den bisherigen positiven Entwicklungen anknüpfen und verfolgt für die Entwicklungsperiode 2025–2029 das Ziel, den Energieverbrauch weiter zu senken, den Anteil regenerativer Energieträger am Endenergieverbrauch zu erhöhen und alle Betriebsbereiche und Prozesse schrittweise entsprechend der gesetzten Nachhaltigkeitskriterien weiterzuentwickeln. Die Universität unterstützt dabei das **Ziel einer CO₂-neutral arbeitenden Landesverwaltung bis 2030** und strebt eine reale und nachhaltige Reduktion der Treibhausgas- und CO₂-Emissionen (CO₂-Äquivalente) bis 2029 um 80 Prozent bezogen auf das Jahr 2016 an. Seit dem Jahr 2023 wurde das mit Erdgas betriebene Blockheizkraftwerk abgeschaltet und wird nunmehr als stille Reserve für eventuelle Notfälle bereitgehalten. Damit steigt die Universität aus der Energieeigenerzeugung mit dem fossilen Energieträger Erdgas nahezu vollständig aus, reduziert ihre CO₂-Bilanz um jährlich durchschnittlich 1.860 Tonnen bzw. rd. 27 Prozent der Emissionen und deckt ihren Energiebedarf nunmehr ausschließlich durch klimafreundlicheren Energiefremdbezug mit Ökostrom, Holzpellets und Fernwärme.

Die bestehenden **Programme zur Minderung des Energieverbrauchs und zur Energieeffizienzsteigerung** mit dem Finanzierungsmodell Intracting und weitere Maßnahmen zur energetischen Optimierung der technischen Bestandsanlagen werden fortgeführt und ausgebaut. Die Universität Kassel hat dafür eigens einen Energiefonds in Höhe von 4,4 Mio. Euro eingerichtet und nutzt zusätzliche Förderprogramme wie das Landesprogramm zum Ausbau von Photovoltaikanlagen und zur Optimierung der technischen Gebäudeausrüstung in Gebäuden (PV-TGA-Programm). In der Summe werden für diese baulich-technischen Energieeinsparmaßnahmen rd. 15 Mio. Euro veranschlagt. Weiterhin ist ein Maßnahmenpaket zur energetischen Bauteilsanierung von elf Gebäuden in Vorbereitung. Die Finanzierung erfolgt zu 50 Prozent aus Mitteln des CO₂-Minderungs- und Energieeffizienzprogramms (COME) des Landes Hessen, der notwendige Eigenanteil wird aus etwaigen Restmitteln der Gebäudebewirtschaftung angespart. Mit der Sanierung bzw. der Erweiterung des Nahwärmenetzes am Campus Holländischer Platz sollen systembedingte Wärmeverluste signifikant gemindert und die Energieeffizienz bei der FernwärmeverSORGUNG gesteigert werden. Das Programm wird ergänzt durch den Einbau von Wärmepumpen bei allen zentralen Warmwasserbereitern der Universität Kassel. Durch die Energieeffizienzprojekte wird eine Reduzierung des Energieverbrauchs beim Strom um weitere 5 Prozent und bei der Wärme um weitere 10 Prozent angestrebt.

Für die Weiterentwicklung und Stärkung der betrieblichen Nachhaltigkeit wurde ein **Steuerkreis nachhaltiger Betrieb & Campus** eingerichtet. Im Steuerkreis werden gemeinsam mit den Vertreter:innen verschiedener Abteilungen und Einrichtungen Verbesserungspotenziale identifiziert und die Entwicklung, Prüfung und schließlich die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit initiiert, vorgestellt und erörtert. Durch die Einführung eines Projektseminars „I Go:Green“ soll bis 2026 ein Beteiligungsformat aufgebaut werden, welches Synergieeffekte innerhalb Lehre, Forschung und Betrieb erzielt, gemeinsam Themen der Nachhaltigkeit behandelt und ein nachhaltiges Miteinander fördert. Das Beteiligungsformat der „Sustain Groups“ (themenbezogenen Arbeitsgruppen) wird fortgeführt und weiter ausgebaut.

Im Steuerkreis nachhaltiger Betrieb & Campus wird jährlich eine Liste von Maßnahmen zur Nachhaltigkeitsentwicklung erstellt und diese als **Nachhaltigkeitsprogramm** verabschiedet. Die Umsetzung dieses Programms erfolgt entlang der jeweiligen fachlichen Zuständigkeit in den Abteilungen und Einrichtungen. Entsprechend der im Nachhaltigkeitskonzept gesetzten Leitlinien sollen negative Umweltauswirkungen reduziert und eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung herbeigeführt werden. Damit entsteht ein gesteuerter **kontinuierlicher Verbesserungsprozess**, der alle Bereiche von Beschaffung, Mobilität bis zu Veranstaltungen umfasst. Die Universitätsmitglieder sind eingeladen, ihre eigenen Ideen, Wünsche und Verbesserungsvorschläge in den verschiedenen Beteiligungsformaten und Ideenwerkstätten einzubringen.

Verkehr und Mobilität haben an der Universität eine zentrale Bedeutung. Ziel ist es, **nachhaltige Strategien und umweltverträgliche Konzepte zum Umbau der Mobilitätsinfrastruktur** zu entwickeln. Dabei soll die Attraktivität des Fahrrads gegenüber anderen Verkehrsmitteln erhöht und die Fahrradinfrastruktur weiter ausgebaut werden. Die Universität nimmt sich vor, an allen Standorten den Bestand verfügbarer Fahrradbügel zu verdoppeln und bedarfsgerecht abschließbare Fahrradschließanlagen zu errichten. Mit Aktionen und Informationen rund ums Radfahren, insbesondere auch für neue Mitarbeitende und Studierende soll für die Nutzung des Fahrrads sensibilisiert werden. Neben der individuellen Mobilität sollen auch die universitätsinternen Abläufe beispielsweise bei Dienstreisen und Fuhrpark näher untersucht und Maßnahmen zur Stärkung eines klimafreundlichen Mobilitätsverhaltens ergriffen werden. Der Fuhrpark soll schrittweise auf klimafreundliche Fahrzeuge umgestellt werden, soweit auch entsprechende Fahrzeuge mit klimafreundlichen Antrieben zu vertretbaren Konditionen verfügbar sind. Parallel dazu ist mit Hilfe des Förderprogramms „COME-Mobilität“ der Aufbau von Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge vorgesehen, die auch für den Individualverkehr nutzbar sind. Das erklärte Ziel des Förderprogramms: Bis zum Jahr 2030 sollen alle Dienststellen des Landes bedarfsgerecht mit Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge ausgestattet sein.

Auch eine **zukunftsorientierte Freiraumplanung** ist für die Hochschulleitung von hoher Bedeutung. Um die biologische Vielfalt zu erhöhen und das Mikroklima sowie die Aufenthaltsqualität an den Universitätsstandorten zu verbessern, sollen Leitlinien erarbeitet und spezifische Maßnahmen identifiziert und umgesetzt werden. Bei Um- und Neuplanungen auf den Bestandsflächen soll Wert darauf gelegt werden, dass vorhandene Freiflächen entsiegelt sowie Fassaden und Dächer mit einer resilienten und kühlend wirkenden Vegetation begrünt werden, wo immer dies möglich ist. Zudem soll, wo immer möglich, die Biodiversität auf befestigten Flächen, wie wassergebundenen Wegedecken, durch die Aussaat von Blumen-Schotter-Rasen erhöht werden. Die bereits fertig gestellten Außenanlagen im ersten Bauabschnitt zum Ausbau Campus Nord von der Mensamulde bis zu den ASL-Gebäuden erfüllen nicht mehr die aktuellen Kriterien und sollen optimiert werden, um – soweit möglich – durchlässige Flächen, Grünflächen, Bäume, Pflanzstreifen und Wandbegrünungen herzustellen. Für die weiteren Freiraumplanungen zum Ausbau des Campus Nord werden die erarbeiteten Leitlinien für die Projektplanung zugrunde gelegt, womit ökologische und klimaökologische Gesichtspunkte stärker berücksichtigt werden müssen. Auch ein geeignetes Regenwassermanagement soll eingeführt werden, so will die Universität durch die Nutzung von Grau- und Regenwasser ihren Frischwasserverbrauch reduzieren und strebt ein Regenwassermanagementsystem an, welches eine breitflächige Versickerung des Niederschlagswassers von allgemeinen Belagsflächen enthält.

Hochschulfinanzierung und Finanzplanung

Wie die Ausführungen zur Positionsbestimmung der Universität in den vorangegangenen Kapiteln des Entwicklungsplans gezeigt haben, konnte die Universität Kassel in den vergangenen Jahren in vielen Bereichen eine deutliche Schärfung ihres Profils erreichen. In Forschung, Lehre, Graduiertenförderung und Transfer wurde ihre Sichtbarkeit in der nationalen wie auch in der internationalen Hochschullandschaft weiter gestärkt. Diese Entwicklung basiert primär auf den Leistungen der Wissenschaftler:innen, nicht zuletzt sind aber stets auch die finanziellen Rahmenbedingungen maßgeblich für die Sicherung der Entwicklungsfähigkeit der Universität. Die vergangenen Jahre waren dabei für die Universität Kassel durch eine im Wesentlichen auskömmliche Haushaltslage geprägt.

Für die Zukunft der staatlichen Hochschulfinanzierung gilt, dass die derzeit erkennbaren Rahmenbedingungen für die öffentlichen Haushalte die Kalkulierbarkeit der künftigen Hochschulfinanzierung erschweren und damit auch die finanziellen Perspektiven für den nächsten Hochschulpakt 2026–2030 unsicher werden. Fest stehen bereits deutliche Kostensteigerungen durch Tariferhöhungen ab dem Jahr 2024, allgemeine Inflation und höhere Energiepreise. Zudem hat die Universität – wie eine Reihe weiterer hessischer Hochschulen – einen Rückgang bei der studentischen Nachfrage zu verzeichnen, der zur Unterschreitung der nach dem laufenden Hochschulpakt mit dem Land vereinbarten Leistungszahlen führt und spürbare Abschläge der Landesfinanzierung zur Folge hat. Hier zeichnen sich Herausforderungen ab, die für Programmatik und Planung der Universität konsequent Beachtung finden müssen.

Das Land sollte im nächsten Hochschulpakt ab 2026 die Auswirkungen von nicht seitens der Hochschulen zu verantwortenden Sprüngen in den Kostenstrukturen auffangen. Für die an mittel- und langfristigen Zielen orientierte Universitätsentwicklung sind hier kalkulierbare Bedingungen dringend erforderlich – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der essenziellen Bedeutung, die die Universität mit ihren Leistungen in Forschung, Lehre, Graduiertenförderung und Transfer für die Region Nordhessen hat. Konkret bestehen folgende Erwartungen an den nächsten Hochschulpakt wie auch an die Zielvereinbarung für die Universität Kassel:

- Ausgleich von Kostensprüngen insbesondere bei den Personalkosten, den Energiekosten und dem Bauunterhalt.
- Überführung des Digitalpakts in die Sockelfinanzierung.
- Dauerhafte Finanzierung der besonderen Kosten für die Lehramtsstudiengänge L1 und L5 sowie für den Studiengang Psychotherapie.
- Dauerhafte Vollfinanzierung der WISNA-Professuren.
- Fortsetzung und Vollfinanzierung des W-Stellen-Programms.
- Sicherung der Finanzierung des 2. und 3. Bauabschnitts für die Naturwissenschaften am Holländischen Platz.

Mit den Zielsetzungen und Festlegungen der neuen Landesregierung in ihrem Koalitionsvertrag Hessen 2023 eröffnet sich für die überwiegende Anzahl dieser Anforderungen bereits eine Perspektive. Zentrale Bedeutung für die Universität hat dabei die Gestaltung des Sockelbudgets mit Blick auf die Anpassung der Mindestleistungszahlen für Studierende, den Schwankungskorridor bei Abweichungen von Mindestleistungszahlen sowie die angemessene Berücksichtigung der Kosten im MINT-Bereich.

Die Landesregierung betont in ihrem Koalitionsvertrag die Verantwortung der Hochschulen für die gesellschaftliche Entwicklung und hebt damit den Bedarf an wissenschaftsbasierten Innovationen heraus. Die Universität Kassel leistet mit ihrem Profil und ihrer Transferstrategie wirksam Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Zukunftsfragen. Kurzfristige finanzielle Konsequenzen – etwa aufgrund schwankender Studierendenzahlen – dürfen diese langfristig angelegte Innovationsstrategie der Universität nicht gefährden. In der Zusicherung einer weiteren Förderung des Kassel Institute for Sustainability und des documenta Instituts dokumentiert sich bereits die Bereitschaft des Landes, dieses Innovationspotenzial weiter zu stärken.

Die Universität wird weiterhin höchste Ansprüche an die Effizienz des Mitteleinsatzes stellen und dabei u. a. folgende Aktivitäten zur Kostendämpfung konsequent umsetzen:

- Energieeinsparung und Effizienzsteigerung sollen dazu beitragen, Steigerungen bei den Energiekosten zu kompensieren. Dazu werden in erheblichem Umfang Investitionen (Energiefonds) eingesetzt und organisatorische Optimierungen in allen Bereichen der Universität realisiert.

- Die Budgetierung der Universität wird konsequenter bedarfsorientiert auf Basis entsprechender Analysen gestaltet, um die Kosteneffizienz in allen Bereichen zu erhöhen.
- Noch bestehendes Potenzial von Flächennutzungen bei Büroflächen (u. a. durch mobile Arbeit und Teilzeitstellen), Flächen für Drittmittelvorhaben sowie Vorlesungs- und Seminarraumflächen wird durch eine Intensivierung des Flächencontrollings identifiziert. Konzepte für flexible Büronutzungen werden entwickelt und umgesetzt.
- Das im Jahr 2023 initiierte Verfahren „Vereinfachen und Weglassen“ wird als kontinuierlicher Prozess fortgeführt mit dem Ziel, die Verwaltungsprozesse weiter zu verschlanken. Der Verzahnung mit der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen kommt dabei eine hohe Bedeutung zu.

Die seit 2018 etablierte Mittelfristige Finanzplanung der Universität stellt in Verbindung mit dem eingeführten Risikomanagement und dem Rücklagenkonzept sicher, dass Ausgabenprioritäten frühzeitig und vorausschauend mit dem absehbar verfügbaren Finanzrahmen in Einklang gebracht werden. Etwaige Verluste bei der landeseitigen Finanzierung sowie extern bedingte Kostensteigerungen wird die Universität zeitlich begrenzt bis zum Ende des laufenden Hochschulpakts in 2025 durch Auflösung der zentralen Rücklagen ausgleichen können. Die vom Land geforderte Begrenzung der Gewinnrücklage auf 20 Prozent des kameralen Zuschusses wurde gemäß Vereinbarung zum Ende des Jahres 2023 realisiert. Dies beschränkt nun allerdings auch den zukünftigen Handlungsspielraum der Universität, aus eigenen Mitteln unvorhergesehene Ausgaben tätigen zu können. Die Universität ist deshalb mehr als in der Vergangenheit auf eine verlässliche und auskömmliche Finanzierung im Rahmen des kommenden Hochschulpakts angewiesen. Sollte sich die Finanzsituation unter den Bedingungen des neuen Hochschulpakts ab 2026 als strukturelles Defizit manifestieren, weil das Land die Kostensprünge nicht vollständig ausgleicht oder die Leistungszahlen der Universität überproportional absinken, muss die Universität mit strukturellen Anpassungen insbesondere im Personalbereich und im Studienangebot reagieren.

Für die kommenden Jahre wird es wesentlich darauf ankommen, die Ziele in Lehre, Forschung, Graduiertenförderung und Transfer konsequent zu verfolgen und zu realisieren. Für die Fortsetzung dieser erfolgreichen Entwicklung der Universität muss die finanzielle Basis gesichert werden. Die zukünftige Partizipation der Universität Kassel am Hochschulbudget ist insofern mit der Zielsetzung verknüpft, den derzeitigen Anteil am Sockelbudget zu stabilisieren und die erzielte Steigerung im Erfolgsbudget fortzusetzen. In der Hand der Universität liegt es, mit attraktiver Programmatik und gezielten Maßnahmen, die der Entwicklungsplan darlegt, das ihrerseits Gestaltbare zu realisieren und damit die Politik für ihre Themen und Ziele zu gewinnen.

Insgesamt will die Universität auch bei angespannter Haushaltsslage Zukunftsinvestitionen nicht gefährden. Im Vordergrund stehen Maßnahmen zur weiteren Profilschärfung und zur Gewinnung hervorragender Wissenschaftler:innen sowie Investitionen in die Erhöhung der Energieeffizienz des Betriebs bzw. der Klimaneutralität der Universität und wissenschaftsgetragene Innovationen, mit denen die Universität zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen beiträgt.





www.uni-kassel.de