HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
Rhine-Waal University of Applied Sciences

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL

2017 - 2022

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

INHALTSVERZEICHNIS
HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2017-2022

INHALTSVERZEICHNIS

5 1. DIE HOCHSCHULE RHEIN-WAAL HEUTE UND DER HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN

9 2. STRATEGISCHER RAHMEN

10 2.1 Strategische Positionierung

11 2.2 Demografische Entwicklung

2.3 Hochschulfinanzierung

12 2.4 Arbeitsmarkt, Bildungsgerechtigkeit und Diversity

2.5 Interdisziplinarität und Innovation

2.6 Internationalisierung

13 2.7 Nachhaltigkeit

15 3. KONKRETE HANDLUNGSFELDER DER HOCHSCHULENTWICKLUNG

16 3.1 Umfassende Bildung ermöglichen

20 3.2 Anwendungsorientierte Forschung und Wissenstransfer stärken

22 3.2.1 Forschung

3.2.2 Wissenstransfer

24 3.3 HSRW als sozialen Ort gestalten

3.3.1 Werte und Kultur

26 3.3.2 Hochschule Rhein-Waal als Arbeitgeberin

3.3.3 Hochschule in der Region

3.3.4 Transparente interne Kommunikation

27 3.4 Strukturen optimieren und Ressourcen nachhaltig nutzen

29 4. ACADEMIC SCORECARD UND STRATEGISCHE STEUERUNG

33 4.1 Dimensionen und Ziele der Academic Scorecard

36 ANHANG: HOCHSCHULENTWICKLUNG – PROZESS UND HERAUSFORDERUNGEN

39 IMPRESSUM

1.

DIE HOCHSCHULE RHEIN-WAAL HEUTE UND DER HOCHSCHULENT-WICKLUNGSPLAN

1. DIE HOCHSCHULE RHEIN-WAAL HEUTE UND DER HOCHSCHULENT-WICKLUNGSPLAN

Die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) ist eine der jüngsten Neugründungen im Wissenschaftssektor Nordrhein-Westfalens. Mit rund 7.000 Studierenden aus über 100 Ländern zählt die HSRW zu den am stärksten international ausgerichteten Hochschulen Deutschlands. Die Gründung der HSRW ist auf Basis zunächst getrennt gestellter Anträge des Kreises Kleve und der Städte Kamp-Lintfort, Neukirchen-Vluyn, Moers, Rheinberg und Wesel erfolgt. Die große Unterstützung durch die Region zur Hochschulgründung sowie die regionale Unterversorgung mit Studienplätzen haben den Ausschlag im Wettbewerb des Landes mit anderen Standortkonzepten gegeben. Der schnelle Aufbau der Hochschule seit der Gründung 2009 an beiden Standorten Kleve und Kamp-Lintfort wurde materiell und immateriell durch die Region mitgetragen.

Der Aufbau der vier Fakultäten
- Fakultät Technologie und Bionik
- Fakultät Life Sciences
- Fakultät Gesellschaft und Ökonomie
- Fakultät Kommunikation und Umwelt

und der Studienangebote erfolgte einerseits auf der Grundlage der Empfehlungen der vom Land eingesetzten Jury, hatte andererseits die bereits bestehenden Studienangebote benachbarter Hochschulen ebenso zu berücksichtigen wie die Grenzen des regionalen Potenzials an Studieninteressierten. In wenigen Jahren wurden an beiden Standorten eine Fakultätsstruktur und ein Studienangebot aufgebaut, die sich an den Bedarf der Region orientieren, Doppelungen mit Nachbarhochschulen vermeiden und innovative Profilierungen ausdrücken. Mit ihrer innovativen Erweiterung des Fächerspektrums der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) in Deutschland und mit der internationalen Ausrichtung strebt die HSRW danach, die Region weltweit zu verknüpfen.

Alle Curricula der Hochschule Rhein-Waal wurden von Grund auf neu entwickelt und folgen den genannten drei Prinzipien: Innovation, Interdisziplinarität und Internationalität. Die Studieninhalte sind wissenschaftlich fundiert und anwendungsorientiert; hohe Qualität und Praxisnähe zeichnen Lehre und Forschung aus. Neuen Ideen und Entwicklungen steht die Hochschule offen gegenüber. Nicht die Pflege traditioneller akademischer Disziplinen, sondern problemorientierte,

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

interdisziplinäre Verknüpfung unterschiedlicher Methoden und Wissensbestände prägen Lehre und Forschung. So werden neben der fachlichen Spezialisierung auch Kenntnisse in benachbarten Lehrgebieten und Wissenschaftsdisziplinen erworben. Hinzu kommen neue didaktische Methoden, gute Lehre und zahlreiche Kooperationen mit der hiesigen, aber auch der nationalen und internationalen Wirtschaft. Kooperationen mit ausländischen Hochschulen und Unternehmen sind ebenfalls eingegangen worden. Neben der regionalen Verankerung zeichnet sich die HSRW durch ihr internationales Profil aus. Im Wesentlichen wird Internationalität gegenwärtig erreicht durch den großen Anteil internationaler Studierender und Lehrender sowie das Angebot von überwiegend auf Englisch angebotenen Studiengängen. Auch in den Bereichen Forschung und Wissenstransfer sind einzelne Bereiche international ausgerichtet.

Diese gemeinsame Sicht der erfolgreichen Entwicklung der Hochschule und ihrer Fakultäten findet Ausdruck im allseits akzeptierten Leitbild, das die Hochschule als innovativ, interdisziplinär und international charakterisiert und Orientierung für die Hochschulkultur bietet. Verbunden mit großem Dank an alle, die in ihren jeweiligen Verantwortlichkeiten diesen schnellen Aufbau ermöglicht und getragen haben, sind alle Akteure in der Hochschule zu der übereinstimmenden Einschätzung gelangt, dass diese Aufbauphase nun zu einem erfolgreichen Abschluss gekommen ist. In der jetzt anstehenden Konsolidierungsphase wird die qualitative Weiterentwicklung in allen Leistungsdimensionen der Hochschule im Vordergrund stehen. Es wird einerseits um eine Konsolidierung erfolgreicher Strukturen und Kernprozesse gehen, andererseits um ihre dynamische Weiterentwicklung und vor allem um die Frage, wo die Hochschule und die Fakultäten in fünf Jahren stehen wollen: In einer sich schnell verändernden Welt will die Hochschule in allen Leistungsdimensionen – Lehre, Forschung, Transfer und Weiterbildung – die bestmögliche Wettbewerbsposition aufbauen, stärken und ausbauen.

Alle Mitglieder der Hochschule haben sich hochschulweit an den Beratungen dieser Herausforderungen beteiligen können, viele haben sich aktiv eingebracht mit dem Ziel, einen Hochschulentwicklungsplan (HEP) zu erstellen. Mit Leidenschaft und mit Augenmaß und auf Basis gegenseitigen Respekts haben Lehrende, Lernende und alle anderen Hochschulangehörige den Weg der HSRW für die nächsten fünf Jahre in seinen vielfältigen Chancen beschrieben. Vom breit zusammengesetzten Lenkungskreis wurde der Prozess gesteuert, dessen Ergebnisse nun im HEP Ausdruck finden, der von einer Redaktionsgruppe des Lenkungskreises zusammenfassend vorbereitet wurde. Eine ausführliche Beschreibung des gesamten, auf umfassende Partizipation ausgerichteten Prozesses, findet sich im Anhang des HEP.

Das Präsidium hatte den Fakultäten zunächst strategische und profilbildende Leitsätze zur Orientierung der Fakultäten für die Entwicklung der Fakultätsentwicklungspläne (FEP) unterbreitet, deren strategische Themen die Fakultäten aufgegriffen haben. Mit ihren ausführlichen, reflexiv und prospektiv angelegten

1. DIE HOCHSCHULE RHEIN-WAAL HEUTE
UND DER HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN

Entwicklungsplänen haben die Fakultäten ihren Bottom-up-Beitrag zum HEP-Prozess geleistet. Dabei haben sich alle Fakultäten selbstkritisch mit den erreichten Zielen und zukunftsorientiert mit den vom Präsidium vorgeschlagenen strategischen Themen auseinandergesetzt. Die Fakultäten haben übereinstimmend die Bedeutung aller strategischen Themen unterstrichen und sie in ihrem jeweiligen fachlichen Kontext gespiegelt, ergänzt und insbesondere bezüglich der Maßnahmen in ihrer durch die fachliche Nähe und Ausrichtung bestimmten Weise konkretisiert. Zudem wurden in allen Rückmeldungen der Fakultäten grundsätzliche Zustimmung und Unterstützung für eine Reihe von strategischen Konzeptentwicklungen signalisiert, die nun auf den Weg gebracht werden können.

Mit großer Sorgfalt haben die Fakultäten vielfältige Chancen in allen Leistungsdimensionen und der Weiterentwicklung der Hochschule als Organisation identifiziert. Chancenpotenziale wurden innerhalb und außerhalb der Hochschule – in der Region, in der Euregio Rhein-Waal und international – ermittelt. Für die Bewertung und Nutzung dieser Chancen gibt der HEP eine Richtung und strategische Zielsetzung vor und ermuntert zum Ausprobieren neuer Ideen. Auf diese strategischen Ziele sollen alle Prozesse und Rahmenbedingungen ausgerichtet sein. Die von den Fakultäten erarbeiteten Planungsansätze sind in den HEP eingegangen; der Lenkungskreis hat auf detaillierte Verweise auf einzelne FEP verzichtet, um jeden Anschein einer implizierten Bewertung zu vermeiden.

Im Lichte der Rückmeldungen aus den Fakultäten hat der Lenkungskreis auch die vom Präsidium eingebrachten ursprünglichen Zielvorschläge überprüft und legt einen in sich kohärenten, übersichtlichen und klar kommunizierbaren Hochschulentwicklungsplan vor, der der Hochschule als Ganzes eine gemeinsame Richtung gibt. Aus dem gemeinsamen Selbstverständnis heraus versteht sich die Hochschule dabei als lernende Organisation, die sich flexibel mit Veränderungen in der Umwelt – seien es rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen des Landes, die Studierendennachfrage, curriculare Herausforderungen, internationale Entwicklungen oder Erwartungen der Region an die Leistungen der Hochschule – auseinandersetzt und sich anpasst.

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

2. STRATEGISCHER RAHMEN

2. STRATEGISCHER RAHMEN

2.1 STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Die strategische Positionierung der Hochschule Rhein-Waal erfolgt vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen, die einem steten Wandel unterliegen. Externe Vorgaben ergeben sich hierbei insbesondere durch die demografische Entwicklung, das Beschäftigungssystem und die Hochschulfinanzierung sowie die Gesetzgebung. Für die eigene strategische Ausrichtung greift die Hochschule insbesondere die Herausforderungen des Arbeitsmarktes und der Bildungsgerechtigkeit auf. Die strategischen Hochschulziele thematisieren die Interdisziplinarität und formulieren eine führende Rolle bei den Themen Internationalisierung und Nachhaltigkeit. In diesem Sinne bilden die beiden Aspekte Internationalisierung und Nachhaltigkeit den strategischen Rahmen der Hochschule Rhein-Waal, der in den vier Handlungsdimensionen „Umfassende Bildung ermöglichen", „Anwendungsorientierte Forschung und Wissenstransfer stärken", „HSRW als sozialen Ort gestalten" sowie „Strukturen optimieren und Ressourcen nachhaltig nutzen" konkretisiert wird.

Mit diesen Inhalten wird die Identität der HSRW gestärkt. Zu ihrer umfassenden Vermittlung entwickelt das Präsidium im Benehmen mit den Fakultäten ein umfassendes Marketingkonzept, das das vorhandene Corporate Design auf allen Ebenen besser nutzt und insbesondere abgestimmte Auftritte auf der Homepage und in den elektronischen Medien in den Blick nimmt.

2.2 DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Die aktuellen bundesweiten Prognosen der Studierendenzahlen gehen von einer perspektivisch sinkenden Anzahl von Studienbewerberinnen und -bewerbern aus. Dabei wurden jedoch die Prognosen der Kultusministerkonferenz in der Vergangenheit regelmäßig nach oben korrigiert, unter anderem aufgrund der zunehmenden Studienneigung und des Anstiegs von Studienanfängerinnen – und -anfängern mit einer ausländischen Hochschulzugangsberechtigung. Die Evaluierung der noch nicht ausgeschöpften Rekrutierungschancen in der Region bedarf einer weiteren strategischen Prüfung.

Die Hochschule Rhein-Waal ist derzeit mit einem Anteil ausländischer Studierender von 40 Prozent deutlich erfolgreicher im Bereich der Studienanfängerinnen und -anfänger mit ausländischer Hochschulzugangsberechtigung aufgestellt als die meisten anderen Hochschulen in Deutschland. Dieser Erfolg wird gegenwärtig durch die Form der Hochschulfinanzierung gestützt; perspektivisch zeichnen sich allerdings Veränderungen ab, die zum Beispiel den Studienerfolg in die Mittelbemessung einbeziehen werden. Hierauf gilt es, sich einzustellen.

Die allgemeine demografische Entwicklung eines sinkenden Anteils jüngerer Menschen, der unter anderem zum Fachkräftemangel führt, wird in Zukunft die Notwendigkeit seitens der Wirtschaft erhöhen, ausländische Fachkräfte zu integrieren. Dadurch wird die potenzielle Attraktivität der Absolventinnen und Absolventen für die Wirtschaft in der Region, in Deutschland und in der EU weiter steigen. Daraus kann für die HSRW ein Wettbewerbsvorteil erwachsen, wenn die internationalen Studierenden zu einem Abschluss gebracht und ihnen dabei verstärkt die Möglichkeit zum Erwerb deutscher Sprachkompetenz geboten wird.

Aus diesem Grund und angesichts der Tatsache, dass zumindest der Kreis Kleve als Verwaltungssitz der HSRW mit einer steigenden Bevölkerung rechnet, sieht sich die HSRW in der Hochschullandschaft Nordrhein-Westfalens (NRW) für den demografischen Wandel gut gerüstet und geht auch für die Zukunft nicht von einer nennenswert sinkenden Nachfrage nach ihren Studienangeboten aus.

2.3 HOCHSCHULFINANZIERUNG

Wie für alle Hochschulen in NRW basiert die Finanzierung der Hochschule primär auf den drei Säulen „Grundmittel", „Qualitätsverbesserungsmittel" und „Hochschulpaktmittel". Ergänzt wird dies durch Drittmitteleinnahmen. Als immer noch „junge" Hochschule nimmt die HSRW bei den Grundmitteln noch nicht an der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) des Landes teil. Die dort angewandten Kriterien wie etwa die „strategische Budgetierung" werden in der HSRW diskutiert. Die Hochschule stellt sich frühzeitig auf den künftigen Leistungswettbewerb um diese Mittel ein, der noch während der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans einsetzen dürfte. Die finanziellen Herausforderungen der Hochschule sind derzeit geprägt von den beiden anderen Finanzierungssäulen, die primär nicht dauerhaft zur Verfügung stehen.

Dies sind die „Qualitätsverbesserungsmittel", die als Kompensation für die abgeschafften Studienbeiträge seit dem WS 2011/12 gewährt werden, sowie die Hochschulpaktmittel. Während der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans wird der bis 2023 befristete Hochschulpakt III auslaufen. Die Höhe der Mittelzuweisung ist mit der Zahl der vereinbarten zusätzlichen Studienanfängerinnen und -anfänger gekoppelt und wird durch eine Erfolgsprämie für Absolventinnen und Absolventen mitbestimmt; sie ist also belastungs-und leistungsbezogen ausgestaltet. Das Land NRW hat im Rahmen der „Hochschulvereinbarung NRW 2021" eine zunehmende Verstetigung eines Teils der Hochschulpaktmittel mit den Hochschulen vereinbart, sodass ab dem Jahr 2021 insgesamt 250 Millionen Euro jährlich den NRW-Hochschulen in der Grundfinanzierung zusätzlich zur Verfügung gestellt werden sollen. Im Rahmen dieser Verstetigungschance verbessert die Hochschule ihre Strategiefähigkeit, die es ihr auch finanziell durch entsprechende zentrale Strategiemittel ermöglicht, gezielt Chancen zu nutzen, Neues auszuprobieren und zu fördern und strukturelle Entwicklungen anzuschieben und vorzufinanzieren, bevor sie budgetiert werden.

Für die Ausgestaltung dieser Verstetigungschance setzt der HEP Ziele, gibt den Rahmen und beschreibt die Kriterien. Auf dieser Grundlage ist zu beraten, welche zusätzlichen Kapazitäten durch diese Verstetigung eines Teils der Hochschulpaktmittel dauerhaft abgesichert werden sollen. Der temporäre Aufbau zusätzlicher Kapazitäten war nur durch eine hohe Anzahl befristeter Professuren und befristeter Stellen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich. Die daraus resultierende hohe Fluktuation ist ein erhebliches Qualitätsrisiko und bewirkt einen zusätzlichen Ressourcenverzehr durch Suchkosten, Einarbeitungsbedarf etc. Die Finanzierungsperspektive des Landes bietet der Hochschule die Chance, in prioritären Bereichen nach abgestimmten Kriterien perspektivisch dauerhafte Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen.

2.4 ARBEITSMARKT, BILDUNGSGERECHTIGKEIT UND DIVERSITY

Die arbeitsmarktpolitische Zielsetzung des Landes, den Fachkräftemangel durch zusätzliche MINT-Hochschulen zu bekämpfen, war auch der Startpunkt für die Gründung der Hochschule Rhein-Waal. Die Hochschule steht weiterhin zu dieser Gründungsidee, auch wenn sie von Beginn an nicht als reine MINT-Hochschule, sondern als breit aufgestellte Hochschule mit einem interdisziplinären Fächerkanon konzipiert wurde. Das mit der Hochschulgründung verfolgte politische Ziel, in Wohnortnähe auch nichtakademische Personenkreise für eine Hochschulbildung zu gewinnen, wird von der Hochschule weiterhin offensiv verfolgt. Nach den Gründungsjahren sollen nun Themen wie die verstärkte Kooperation

mit Schulen, die Optimierung des Teilzeitstudiums und auch der Aufbau eines wissenschaftsorientierten Weiterbildungsangebots in Angriff genommen werden.

Die HSRW versteht sich nicht nur als einen Ort für Bildung und Forschung, sondern auch als einen „sozialen Ort", der von allen Hochschulangehörigen gemeinsam gestaltet wird. Deshalb sind Diversity, Gleichstellung und Familienfreundlichkeit Themen, denen sich die Hochschule auch über die gesetzlichen Anforderungen hinaus von Anbeginn der Hochschulgründung verpflichtet fühlt.

2.5 INTERDISZIPLINARITÄT UND INNOVATION

Neben dem auch von außen deutlich wahrgenommenen profilbildenden Element der Internationalisierung waren die beiden weiteren „i" – „interdisziplinär" und „innovativ" – von Beginn an wesentliche Elemente der Konzeption der HSRW. Insbesondere die Interdisziplinarität prägt bis heute den Aufbau der vier Fakultäten sowie vieler Studiengänge und die tägliche Praxis. Nach den ersten Aufbaujahren sehen die Fakultäten nun jedoch die Chance, ihre interdisziplinären Aufbauorganisationen verstärkt für gemeinsame Forschungsprojekte, aber auch eine Stärkung der interdisziplinären Lehre zu nutzen und ihre fakultäts- und standortübergreifende Zusammenarbeit zu intensivieren.

2.6 INTERNATIONALISIERUNG

Die Hochschule Rhein-Waal hat sich als internationale Hochschule profiliert und positioniert. Diese strategische Zielsetzung hat entscheidend zum schnellen Wachstum der letzten Jahre beigetragen, die Identifikation aller Hochschulangehörigen mit ihrer Hochschule gefördert und ihr externe Aufmerksamkeit gesichert. Auf dieser Grundlage ist die Internationalität der Hochschule weiterzuentwickeln und zu stärken. In allen Aktivitätsbereichen (Studium, Lehre, Weiterbildung, Forschung und Transfer), aber auch in den zentralen Unterstützungsprozessen und zentralen Einrichtungen, ist ein gemeinsames Verständnis der jeweiligen Bedeutung von Internationalisierung beziehungsweise Internationalität zu gewährleisten. Angestrebt wird dabei ein Qualitätsgewinn der Arbeit durch den Perspektivenwechsel, den die Internationalisierung bewirkt. Die Berücksichtigung möglichst vieler unterschiedlicher Perspektiven, Kenntnisse, Erfahrungen und Umsetzungen in die Praxis der Hochschule sowie das Bemühen um das Verstehen von Unterschieden und darauf aufbauende Toleranz decken sich mit dem weit gefassten Verständnis von Diversity der HSRW.

Auf der Grundlage ihres gesellschaftlichen Auftrags will die HSRW die Aktivitäten zur Erhöhung des Anteils von unterrepräsentierten Gruppen (auch nach Geschlechterbeteiligung) in den Fächern überprüfen und intensivieren. Dabei kann auch der gute Standard eines barrierefreien Campus genutzt werden.

Die Hochschule wird die bisherigen und weiter auszubauenden Potenziale in einer abgestimmten Internationalisierungsstrategie strategisch bündeln, verbunden mit der systematischen Verankerung von Internationalität in allen Aktivitätsbereichen. Auf diese Weise kann sich die HSRW zu einem „Kompetenzzentrum" für alle mit der Internationalisierung von Wissenschaft zusammenhängenden Aspekte entwickeln. Dabei prüft die Hochschule auch die Möglichkeiten für ein internes Stipendienprogramm für den internationalen Austausch.

Die Fakultäten unterstützen diesen Weg der Hochschule und wollen in diesem abgestimmten Rahmen eigene Schwerpunkte setzen. Dazu haben sie aus ihrer jeweiligen Perspektive vor allem studiengangsbezogene Chancenpotenziale identifiziert, die für eine übergreifende Strategie von Bedeutung sind. Dazu gehören die dauerhafte und curricular verankerte Institutionalisierung des internationalen Austauschs von Studierenden, Lehrenden und Forschenden in allen Studiengängen ebenso wie die fakultätsübergreifenden „Leuchtturmpartnerschaften" mit exzellenten Hochschulen, der Ausbau von Double-Degree-Programmen und die Aufgabe der Hochschule, allen internationalen Studierenden verstärkt die Möglichkeit zu geben, Deutsch zu lernen, damit sie ihre sehr guten Arbeitsmarktchancen in Deutschland realisieren können. Dabei soll auch die unmittelbare räumliche Umgebung intensiver eingebunden werden durch ein „Euregionales Netzwerk" niederländischer und deutscher Hochschulen als Labor für Studierende und alle anderen Angehörigen der Hochschule.

Im Zuge der Internationalisierung im Bereich der Forschung und des Wissenstransfers will die HSRW verstärkt ausländische Gastdozentinnen und -dozenten und Forschende einladen, insbesondere Frauen bei gleicher Eignung, aber beispielsweise auch Humboldt-Stipendiatinnen und -Stipendiaten. Ebenso sollen die Tätigkeit von Professorinnen und Professoren der HSRW an exzellenten ausländischen Hochschulen, internationale Publikationen, Projekte und Promotionen gefördert werden. Bei der zukünftigen stärkeren Verankerung der akademischen Weiterbildung sollen die vielfältigen internationalen Kenntnisse und interkulturellen Kompetenzen der Hochschulmitglieder in einem „Kompetenzzentrum Internationalität" gebündelt werden. Damit können zukünftig interkulturelle Kompetenz, Sprachen, Lehr- und Lerndidaktik, Integration etc. fakultätsübergreifend und gezielt in der Hochschule angeboten werden.

Um die Außendarstellung der Internationalität insbesondere in den elektronischen Medien zu verbessern, ist eine Orientierung an anderen international ausgerichteten Hochschulen vorgesehen.

2.7 NACHHALTIGKEIT

Die Hochschule Rhein-Waal versteht sich als wichtiger Motor für die Entwicklung und Verstetigung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Region sowie auf nationaler und internationaler Ebene. Auf unserem Weg haben wir in diesem Zusammenhang bereits vieles unternommen und auch erreicht. Bei der Entwicklung unserer Studiengänge haben wir in allen Fakultäten Aspekte eines nachhaltigen Wirtschaftens mit einfließen lassen. Wir setzen auf ein zukunftsgerichtetes Lehren und Forschen und berücksichtigen das erforderliche Zusammenspiel von sozialen, ökonomischen und umweltgerechten Fragestellungen.

Unser Nachhaltigkeitsverständnis umfasst das Zusammenwirken unserer Aktivitäten in Bildung und Wissenschaft, die Bewirtschaftung unserer Campus und unser gesellschaftliches Engagement. Im Bereich Studium und Bildung werden wir auch weiterhin, soweit möglich und sinnvoll, in unsere Studieninhalte das komplexe Thema einer nachhaltigen Entwicklung und unser zukunftsverantwortliches Handeln und das unserer zukünftigen Absolventinnen und Absolventen mit einfließen lassen. Hier ergeben sich naturgemäß in der Breite unseres Studienangebotes und der vorhandenen Fachkompetenz sehr unterschiedliche Perspektiven. Wir wollen in den kommenden Jahren diese Vielfalt noch stärker nutzen, um im Dialog der Fachdisziplinen die Qualität unserer Lehre – auch in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit im Bildungsangebot – weiterzuentwickeln. Die HSRW wird dabei auch die im Fachforum Hochschule des UNESCO-Weltaktionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung, das Folgeprogramm der Vereinten Nationen für die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung" (BNE), erarbeiteten und diskutierten didaktischen und systemischen Ansätze einer Integration von BNE eng verfolgen und Good-Practice-Beispiele für das eigene Handeln und Leistungsportfolio nutzen.

Um den komplexen gesellschaftlichen Anforderungen einer zukunftsgerichteten nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden, setzt die Hochschule von Beginn an auf ein trans- und interdisziplinär ausgerichtetes Forschungsprofil. Hierbei halten wir es als Hochschule für angewandte Wissenschaften für besonders wichtig, unsere zukunftsorientierten Forschungsfragen mit externen regionalen, nationalen und internationalen Partnerinnen und Partnern vertrauensvoll und transparent anzugehen und so unsere gesteckten Ziele zu erreichen. Auch in der Forschung soll die fakultäts-

und disziplinübergreifende Zusammenarbeit weiter gestärkt werden. Da eine nachhaltige Entwicklung heute nur unter Berücksichtigung internationaler Maßstäbe erreicht werden kann, legen wir auch zukünftig besonderen Wert auf den intensiven Austausch mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland.

Gerade bei der Bewirtschaftung unserer Campus und im Rahmen unseres Lebens hier an der Hochschule bemühen wir uns auch weiterhin darum, unserer organisatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Die Hochschule wird ihr Ressourcenmanagement energieeffizient anwenden, bei der Beschaffung fair gehandelte Produkte, wenn möglich, berücksichtigen und auf eine ökologische (Um-) Gestaltung ihrer Campus hinwirken. Auch wollen wir an unseren Standorten unsere soziale Verantwortung als Hochschule leben. So möchten wir unseren sozialen und ethischen Anspruch verwirklichen, eine geschlechtergerechte, diskriminierungsfreie, familienfreundliche und weltoffene Hochschule zu sein, die fair mit Studierenden, Partnerinnen und Partnern und Beschäftigten umgeht. Für die HSRW hat ihre soziale Verantwortung als Arbeitgeberin auch in den kommenden Jahren einen hohen Stellenwert.

Als Hochschule sind wir Teil des gesellschaftlichen Lebens. Mit unserem Wirken in der Forschung wie im Wissenstransfer versuchen wir, unseren Beitrag zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit wie dem Klimawandel, der Ressourcenverknappung, der voranschreitenden Internationalisierung der Märkte, der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und vielen weiteren wichtigen Themenbereichen zu leisten. Nur im Dialog mit anderen gesellschaftlichen Akteuren können so Lösungsansätze herausgearbeitet und somit Optionen für eine nachhaltige Entwicklung geschaffen werden, um den drängenden Fragen unserer Zeit zu begegnen.

Um diesen Weg auch in den kommenden Jahren weiterentwickeln und strukturiert umsetzen zu können, soll im HEP-Zeitraum ein Nachhaltigkeitskonzept für die HSRW erarbeitet und etabliert werden. Die Umsetzung dieser Idee setzt die aktive Zusammenarbeit aller Akteure der Hochschule über alle Statusgruppen und administrative Bereiche hinweg voraus. Die Aktivitäten sollen in einem Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert werden. Dieser Bericht wird sich am „Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen“, einem auf Initiative des deutschen Rates für Nachhaltigkeit (RNE) in Zusammenarbeit mit Vertretern von 50 Hochschulen erarbeiteten Konzeptes, orientieren.

3.

KONKRETE HANDLUNGSFELDER DER HOCHSCHUL-ENTWICKLUNG

3. KONKRETE HANDLUNGS-FELDER DER HOCHSCHUL-ENTWICKLUNG

3.1 UMFASSENDE BILDUNG ERMÖGLICHEN

Die Mitglieder der Hochschule sowie die Fakultäten und das Präsidium haben sich im Verlauf des HEP-Prozesses intensiv und differenziert mit den Stärken und Schwächen von Studium, Lehre und Weiterbildung auseinandergesetzt. Oberste Maxime ist die Orientierung an Qualität. Für die Studierenden das bestmögliche Angebot mit bestmöglicher Qualität bereitzuhalten, ist allen identifizierten Chancen und Maßnahmenvorschlägen gemeinsam.

Ausgehend von einem umfassenden Verständnis von Lehre und Studium thematisieren die FEP nahezu alle Prozessschritte und widmen sich sowohl den akademischen Verantwortlichkeiten vom Studienbeginn über studienbegleitende Fachberatung und -betreuung bis zum Studienabschluss und zum Erfolg auf dem Arbeitsmarkt als auch den Verantwortungsbereichen der Institution, zu denen zum Beispiel Marketing für die Gewinnung von Studieninteressierten, der administrative Erstkontakt und die Einschreibung, die soziale Betreuung und alle anderen relevanten Verwaltungsprozesse gehören. Die begrüßenswerten vielfältigen Initiativen und Herausforderungen aus der Vorbereitungsphase des HEPs in einen übergreifenden strategischen Kontext zu stellen, ist eine vordringliche Aufgabe der Hochschule, zumal die im Einzelnen durchaus stimulierenden externen Akkreditierungsverfahren studiengangsbezogen sind und sich nicht am Ganzen der Hochschule orientieren. Ermutigt durch die hohe Priorität, die Studium und Lehre in den FEP genießen, und angesichts der überragenden Bedeutung dieser Kernaufgabe der HSRW wird die Hochschule für Studium und Lehre ein Konzept entwickeln, das einerseits gemeinsame Standards und Kernprozesse regelt, andererseits die curriculare Letztverantwortung der Fakultäten respektiert.

Entscheidend für die Attraktivität der Hochschule sind das Studiengangportfolio und die Angebotsformen. Es besteht Einvernehmen darüber, dass beides immer wieder unter den Aspekten der studentischen Nachfrage, der Kompetenzbedarfe der beruflichen Praxis und der Nachfrage des Beschäftigungssystems kritisch überprüft werden muss. Die Fakultäten haben in beiden Bereichen zahlreiche Chancen identifiziert, beispielsweise berufsbegleitende Angebote, Teilzeitstudium und duale Studienangebote oder zusätzliche Masterprogramme. Diese Chancen werden nun im Sinne der gemeinsamen Hochschulentwicklung zunächst nach übergreifenden Kriterien bewertet werden. Diese Kriterien zügig zu erarbeiten, ist eine grundlegende Aufgabe der Strategieentwicklung der Hochschule mit

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

3. KONKRETE HANDLUNGSFELDER DER HOCHSCHULENTWICKLUNG
3.1. UMFASSENDE BILDUNG ERMÖGLICHEN

hoher Priorität, damit die Fakultäten ihre Entwicklungsplanungen dementsprechend überprüfen und fortschreiben beziehungsweise umsetzen können.

Angesichts der zunehmenden Heterogenität der Studienanfängerinnen und -anfänger gebührt der Studieneingangsphase besondere Aufmerksamkeit, wie die Rückmeldungen aus den Fakultäten unterstreichen. Self-Assessment, Brückenkurse und zusätzliche Beratungsangebote werden vorgeschlagen. Sowohl für die Anziehungskraft der Hochschule in der Auswahlphase als auch für den späteren Studienerfolg ist eine übergreifend abgestimmte und gestaltete Studieneingangsphase ein wichtiger Bestandteil eines Konzepts für Lehre und Studium.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung aller Studiengänge sind Ziele, die in der aktuellen Konsolidierungsphase der Hochschule ausweislich der Fakultätsvorlagen und der Leitsätze des Präsidiums für die Entwicklung der FEP besonders hohe Priorität besitzen. Die Qualitätssicherung beginnt mit der Auswahl und Qualifizierung des Lehrpersonals. Daher sollen die bestehenden Berufungsverfahren auf ihre Eignung überprüft werden, Lehrkompetenz wirksam zu evaluieren. Im Rahmen der Qualitätssicherung sollen auch Lehrdefizite systematisch bearbeitet werden. Dazu wird das Präsidium zusammen mit den Dekaninnen und Dekanen ein übergreifendes Verfahren entwickeln und umsetzen. Auch soll geprüft werden, wie Lehrvorträge im Berufungsverfahren hochschulöffentlich bekannt gemacht werden können.

Auf der Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses über Rolle und Bedeutung von Lehrbeauftragten für die Hochschule werden übergreifende Regelungen zu den Anforderungen an und die Auswahl von Lehrbeauftragten erarbeitet. Die Hochschule prüft mit den Fakultäten, ob sie zweckmäßigerweise in Ergänzung zur fachlich-curricularen Verantwortung der Fakultäten organisatorische Unterstützung geben kann.

Ein großes Thema der Qualitätssicherung sind Rückmeldungen aus dem Prozess von Studium und Lehre, die zur Verbesserung der Lehre, zur Verringerung des Studienabbruchs und der Steigerung des Studienerfolgs führen sollen. Eine Überprüfung und Aktualisierung des Evaluationsvorgehens der Hochschule wird in Angriff genommen. Die Hochschule wird ein übergreifendes Informationssystem über den Studienverlauf und -erfolg aufbauen, das den Fakultäten relevante Qualitätsdaten und für das Präsidium transparent abgestimmte Daten für eine künftige Mittelverteilung bereitstellt. Dabei werden der Erfolg auf dem Arbeitsmarkt sowie die Alumnae und Alumni mit ihrem Feedback ebenso systematisch einbezogen wie die von den Fakultäten zu ermittelnden Gründe des Studienabbruchs.

Der hohe Anteil ausländischer Studierender erfordert von der Hochschule besondere Anstrengungen für den Aufbau eines durchgehenden, integrierten Betreuungskonzeptes von zentralen und dezentralen Angeboten vom Erstkontakt über Studien- und Sozialberatung, Praktikumsvermittlung bis hin zur Nachbetreuung

als Alumnae und Alumni. Das Engagement auf allen Ebenen und das Bewusstsein für gemeinsamen Handlungsbedarf sind bereits erfreulich ausgeprägt.

Internationalisierung ist ein wichtiges und an der Vielfalt der Perspektiven orientiertes Alleinstellungsmerkmal der HSRW und sollte sich daher konsequent in Studium und Lehre widerspiegeln. Der Aspekt der Nachhaltigkeit verbindet internationale und regionale Perspektiven und sollte ebenfalls in den Studiengängen bewusst adressiert werden. Entsprechend der profilbildenden Strategie der Internationalisierung soll zukünftig jeder Studiengang der Hochschule Rhein-Waal einen inhaltlichen oder zumindest sprachlichen internationalen Bezug aufweisen. Neben vielen studiengangsspezifischen Anliegen zeichnen sich zudem als Entwicklungsperspektiven ab, die Studiengänge stärker mit der Praxis in der Region zu verknüpfen, die Schlüsselqualifikationen auszubauen und forschendes Lernen als Vermittlungsprinzip vor allem in den Masterprogrammen deutlich zu verstärken. Die Vermittlung von Gründungskompetenz und Wissenschaftskommunikation als vorhandene Stärken im Lehrkörper sollte auf geeignete Weise in allen Studiengängen curricular verankert werden. Vergleichbares gilt für die Themen Nachhaltigkeit und Diversity.

Digitalisierung wird auf allen Ebenen der Hochschule als Herausforderung wahrgenommen, wobei die technische Infrastruktur als vergleichbar gut eingeschätzt wird. Um nachteilige curriculare und teure technische Insellösungen im Bereich E-Learning zu vermeiden, ergreift das Präsidium die Initiative für die Erarbeitung eines übergreifenden Konzepts der Hochschule einschließlich der IT-Infrastrukturen und darauf ausgerichteter Beratungsangebote für die Fakultäten. Dazu sollen zunächst Ziele, Vision, Maßnahmen und Ressourcen für E-Learning an der HSRW definiert und Verfahren etabliert werden, die den Aufbau von Best-Practice-Beispielen fördern und ihren Transfer sicherstellen.

Die an strategischen Kriterien der HSRW ausgerichtete Gewinnung von Studieninteressierten hat für das zu entwickelnde Marketingkonzept der Hochschule besondere Bedeutung; dafür sollen insbesondere abgestimmte Auftritte in den elektronischen Medien in den Blick genommen werden.

In der schnellen Aufbauphase hat sich die neugegründete Hochschule mit höchster Priorität den grundständigen Studienangeboten gewidmet. Die Bereitschaft, sich nun auch in der Leistungsdimension Weiterbildung zu engagieren, ist auf allen Ebenen hoch. Die HSRW will eine Weiterbildungsstrategie der Hochschule entwickeln, die Fragen des Angebots, der Zielgruppen und des „Geschäftsmodells" konkretisiert. Die Entwicklung von konkreten Angeboten und Marketingmaßnahmen sowie die Umsetzung in Form einer zentralen Dachorganisation für Weiterbildung werden innerhalb der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans erfolgen.

3.2 ANWENDUNGSORIENTIERTE FORSCHUNG UND WISSENSTRANSFER STÄRKEN

3.2.1 FORSCHUNG

Moderne Gesellschaften haben einen wissenschaftsbasierten Ausbildungsbedarf und einen Bedarf an Wissensgenerierung. Hochschulen sind die einzigen Orte, wo sowohl Bildung und Qualifizierung als auch Generierung von Wissen durch Forschung und Transfer in die Praxis in einer Institution verankert sind. Dabei zeichnet sich die HSRW in allen Leistungsdimensionen durch ihre besondere Perspektive aus, nämlich durch eine Grundorientierung an der Praxis außerhalb des Wissenschaftssystems.

Nicht die Pflege der Disziplinen, sondern problemadäquate Interdisziplinarität prägen alle Leistungsdimensionen der Hochschule. Wissenschaft auf aktuellem Stand ist ein Qualitätsstandard, der durch angewandte Forschung als Brückenfunktion zwischen Grundlagenforschung und Praxisanwendung unterstrichen wird.

Die Fakultäten haben in ihren Beiträgen zum HEP eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse vorgenommen, die große Chancen im Bereich der anwendungsorientierten Forschung aufzeigt. Die Bedeutung der Leistungsdimension Forschung in der Wahrnehmung aller Akteure legt nahe, dass die Hochschule gemeinsam eine Forschungsstrategie entwickelt, mit deren Hilfe das große Potenzial aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, aller Studierender und aller anderen Mitglieder der Hochschule im Unterstützungsbereich gehoben wird.

Im Zentrum der Forschungsaktivitäten stehen Problemlösungen für die Praxis, die möglichst rekursiv, das heißt in enger Abstimmung mit Partnerinnen und Partnern aus den Anwendungsfeldern erarbeitet werden. Ein anzustrebendes Merkmal der HSRW soll eine starke Vernetzung der Hochschule mit wirtschaftlich wie nicht-wirtschaftlich orientierten Unternehmen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen sein – regional, national und international. Dabei ist die HSRW Partnerin der Unternehmen und Institutionen im nahen Umfeld für internationale Kooperationen. Eine Besonderheit bieten die grenznahen Beziehungen in die Niederlande und damit verbundene Möglichkeiten für Forschungs- und Entwicklungsprojekte im grenzüberschreitenden Verbund. Diese Zusammenarbeit in der weiteren Region ist bereits sichtbar in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Praktika, Praxissemestern und Abschlussarbeiten mit lokalen, nationalen und internationalen Wirtschaftsunternehmen, sozialen Organisationen und Partnerhochschulen.

Es ist im Sinne der Internationalität als Profilmerkmal der Hochschule, dass im Rahmen der Forschungsstrategie mit der internationalen Vernetzung in der Forschung ein besonderer Schwerpunkt gesetzt wird. Das soll künftig in einer größeren Anzahl international beantragter Forschungsprojekte (insbesondere im EU/Euregio-Bereich) Ausdruck finden. Generell ist die Vernetzung mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland, beispielsweise durch eine Intensivierung des Austauschs von Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern oder ein erhöhtes Engagement in internationalen Forschungsgemeinschaften, von der Hochschule und den Fakultäten zu unterstützen.

Die Hochschule hat seit ihrer Gründung der Förderung der Forschung große Aufmerksamkeit gewidmet. So wurde eine hervorragende Infrastruktur auch für Forschungsaktivitäten aufgebaut, die der Hochschule Chancen für Wettbewerbsvorteile eröffnet. Die intensivere und stärker strategisch ausgerichtete Nutzung dieser Infrastruktur stellt eine Zukunftsaufgabe dar. Mit dem Zentrum für Forschung, Innovation und Transfer (ZFIT) hat die HSRW fakultätsübergreifend Ermöglichungs- und Unterstützungsstrukturen entwickelt, die für die Nutzung des großen Chancenpotenzials im Bereich der anwendungsorientierten Forschung weiterentwickelt werden. Die Organisationsstruktur des ZFIT wird an die inhaltlichen Anforderungen und Schwerpunktsetzungen der Hochschule angepasst und auf die beiden Schwerpunktbereiche Forschungsunterstützung und Transfer konzentriert ausgerichtet. Neben einem verbesserten Service im Antragstellungsprozess wird es zukünftig auch einen strukturierten Kompetenztransfer durch Workshops und Weiterbildungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule betreffend Antragstellung, Drittmittel etc. geben. Damit verbunden ist die Erwartung, dass die Einwerbung von Drittmitteln im Planungszeitraum deutlich gesteigert werden kann und dass die interdisziplinäre Kooperation und Vernetzung innerhalb der Hochschule deutlich intensiviert wird, um die Forschungsstärke auszubauen und die Innovations- und Leistungskraft zu steigern. Dabei wird neben den genannten Drittmitteleinwerbungen und erhöhten Antragszahlen auch ein Schwerpunkt auf dem wissenschaftlichen Ertrag der Projekte liegen. Output-Faktoren wie schriftliche Publikationen, Beiträge zu Fachtagungen oder die Einreichung von Patenten stellen für die HSRW eine gleichwertige Forschungsleistung dar, die ebenfalls durch das ZFIT beratend begleitet werden soll.

Freiräume für die Forschung zu schaffen, ist ein gemeinsames Anliegen des Präsidiums und der Fakultäten. Mit den gesetzlichen Möglichkeiten der Lehrdeputatsreduktion sind Anreize geschaffen worden, für die in der Hochschule ein fakultätsübergreifendes, transparentes und an Leistungskriterien orientiertes Vergabeverfahren entwickelt wird.

Präsidium und Fakultäten sind sich einig, dass der Aufbau eines internen „seed-fund" für die Anbahnung und/oder Vertiefung von internationalen Kooperationen erfolgen soll: Hierdurch werden die Durchführung von binationalen Promotionen, die Entwicklung von gemeinsamen Forschungsprojekten und die bestehende international orientierte Forschungsarbeit – möglichst immer gemeinsam mit dem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs – gefördert.

Solche zentral bereitgestellten Mittel zur projektorientierten Förderung von Forschungsvorhaben werden die Forschungsaktivitäten anregen. Die für diese zentralen Anreizmöglichkeiten notwendigen Vergabeverfahren sind wissenschaftsgeleitet, antragsbasiert und wettbewerblich; die Anträge werden von der Kommission für Forschung und Wissenstransfer begutachtet.

In einem Bottom-up-Verfahren identifiziert die Hochschule ihre Kompetenzfelder und entwickelt daraus Forschungsschwerpunkte, die der Hochschule ein unverwechselbares Forschungsprofil verleihen und auf der nationalen Forschungslandkarte der Hochschulrektorenkonferenz Niederschlag finden. Sie setzt dabei weiterhin auf vorhandene und neu aufzubauende Leuchtturmprojekte wie zum Beispiel FabLab/GreenFabLab oder das Klimahaus mit den Lehr- und Schaugärten. Sie prüft in diesem strategischen Zusammenhang, ob für die Organisation der Forschung weitere institutionelle Vorkehrungen, wie sie das Hochschulgesetz NRW prinzipiell eröffnet, notwendig und zweckmäßig sein könnten und stellt gegebenenfalls Regelungen auf, nach denen solche Binnenstrukturen errichtet werden.

Die Hochschule will die Einbeziehung der Studierenden in Forschungsprojekte systematisch verstärken und ausbauen. Sie setzt dazu auf eine curriculare Verankerung von forschendem Lernen schon im Bachelorbereich, vor allem aber im Masterbereich.

Die HSRW fördert in allen Bereichen den wissenschaftlichen Nachwuchs – in der Durchführung von wissenschaftlichen Studien- und Abschlussarbeiten wie auch insbesondere bei der Durchführung von Promotionen. Es ist ein einvernehmliches Anliegen aller Akteure, die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Forschungsprojekte einzubeziehen und dies berechenbar mit Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Weiterqualifizierung zu verknüpfen und dabei das Graduierteninstitut des Landes Nordrhein-Westfalen einzubeziehen. Die Hochschule prüft, ob sie einen zentralen Stellenpool für Promotionsstellen und befristete wissenschaftliche Mitarbeiterinnen- und

Mitarbeiterstellen aufbaut, die auf Antrag in einem wissenschaftsgeleiteten Verfahren zur Verfügung gestellt werden könnten. Die Stellen blieben zentral, würden aber dezentral eingesetzt.

Um die Leistungen in der Forschung umfassend und systematisch zu erfassen und darüber intern und extern zu berichten, baut die Hochschule einen „Kerndatensatz Forschung", wie ihn der Wissenschaftsrat empfohlen hat, auf, für den alle Beteiligten die notwendigen Daten zur Verfügung stellen und der die Fakultäten bei ihrem Anliegen, die Forschung auszubauen, unterstützen soll. Zugleich bereitet sich die Hochschule damit auf voraussichtlich weiterentwickelte Antragsbedingungen für die Drittmitteleinwerbung vor, die einen solchen Kerndatensatz fordern.

3.2.2 WISSENSTRANSFER

Die Entwicklung der Leistungsdimension Transfer war eine Erwartung aus der Region seit den ersten Gründungskonzepten. Von Beginn an hat sich die HSRW dieser Aufgabe engagiert angenommen.

An einem während des laufenden HEP-Prozesses ausgeschriebenen Bund-Länder-Programm zur „Innovativen Hochschule" hat sich die HSRW beteiligt. Für die Antragstellung war es für das Präsidium und den dazu gebildeten Steuerungskreis notwendig, kurzfristig bereits vorhandene Ansätze zu einer wettbewerbsbezogenen Transferstrategie mit förderfähigen Maßnahmen zu verdichten.

Die aktuelle Position der Hochschule als Forschungs- und Transferpartner lässt sich an zahlreichen Kooperationen mit regionalen Unternehmen, aber auch mit zivilgesellschaftlichen Partnerinnen und Partnern in Stadt und Region messen: Viele Kooperationen sind direkt am regionalen Bedarf ausgerichtet und zielen darauf ab, proaktiv die bestehenden oder kommenden Herausforderungen anzugehen und die zukünftige wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Region positiv mitzugestalten. Basierend auf einem erweiterten Innovationsverständnis, das neben technologischen auch soziale Innovationen einschließt, hat sich die HSRW vom sozioökonomischen Entwicklungsmotor für die Region Niederrhein zu einem überregionalen Impulsgeber insbesondere in den Bereichen interdisziplinäre Forschung und „Dritte Mission" entwickelt. Noch wird in der Hochschule zu häufig davon ausgegangen, dass sich Akteure außerhalb der Hochschule selbst in vielen Themen- und Forschungsbereichen proaktiv Wissen und Ideen aus der Hochschule „abholen" sollen. Nur in wenigen Projektvorhaben werden gezielt partizipative Formate für Forschung und Transfer eingesetzt; es gibt noch keine effizienten Mechanismen, um Wissen aus der Region in die Forschung aufzunehmen. Beispielgebend ist hier das Angebot „Studium Generale" im Wintersemester 2016/17 zum Thema Nachhaltigkeit zu nennen.

Auf der Basis ihrer Stärken entwickelt die Hochschule ihre Transferstrategie für die kommenden Jahre, um ihre Chancen und Potenziale auch in diesem Bereich auszuschöpfen. Dabei lässt sie sich von der Überzeugung leiten, dass in einem innovativen Transfersystem alle Akteure, die am Innovationsprozess beteiligt sind, sowohl Wissen generieren und teilen als auch externes Wissen nutzen und in den Innovationsprozess integrieren sollten. Kooperationen mit Politik, Kultur und Zivilgesellschaft werden als ebenso bedeutsam angesehen wie jene mit der Wirtschaft.

Ein umfassendes Transferverständnis als Denkkultur wird in der Hochschule auf allen Ebenen verstärkt. Die Phasen Forschung, Entwicklung und Anwendung werden rekursiv miteinander verknüpft. Dies erfordert nicht nur geeignete Strukturen und Formate zur Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern, sondern auch die Fähigkeit aller beteiligten Akteure, Probleme in Netzwerken zu bearbeiten. Diese Kompetenz, in Netzwerken gemeinsam mit anderen Wissen zu generieren und in Innovationen umzusetzen, wird bereits im forschenden Lernen bei Studierenden gefördert. Die vielfältigen und verdienstvollen Transferaktivitäten vieler Einzelner sind weder den Fakultäten noch der Hochschule in vollem Umfang bekannt.

Auch künftig wird der Transfer von individueller Initiative getragen, die wertgeschätzt und von der Hochschule unterstützt wird. Für die Wirksamkeit der HSRW ist es erforderlich, die Leistungsdimension Transfer strategischer und systematischer als bisher auszurichten, zu dokumentieren, regelmäßig zu evaluieren und deutlicher intern und extern zu kommunizieren. Transferaktivitäten und Forschungsprojekte sind gerade an einer HAW nicht trennscharf zu unterscheiden, weshalb sie systematisch im geplanten „Kerndatensatz Forschung" dokumentiert werden.

Als langfristigen Effekt dieser Maßnahmen verspricht sich die Hochschule eine nachhaltige, wechselseitige Perspektiverweiterung zwischen Hochschule und Region. Zudem strebt die Hochschule eine noch stärkere Einbeziehung regionaler Entwicklungskonzepte in Forschungs- und Transferaktivitäten an. In diesem Zusammenhang soll auch die Zusammenarbeit mit der Euregio Rhein-Waal intensiviert werden – ein wichtiges Entwicklungsziel vor dem Hintergrund der Internationalität der HSRW.

Transferbegleitende Prozesse wie die Beratung zur Ergebnisverwertung und die Gründerberatung werden auf allen Ebenen der Hochschule und in Kooperation mit internen und externen Partnerinnen und Partnern verstärkt, um auch mit Gründungsaktivitäten in die Region hinein zu wirken, die eine deutliche Stärkung ihrer Innovationskraft benötigt. Dies richtet sich an Studierende der Hochschule, aber auch an Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erfolgreiche Projekte in Start-ups umsetzen wollen. Mit einer Sensibilisierung für die Themen Erfindung und Schutzrechte will die Hochschule die Zahl der qualitativ guten und patentierbaren Erfindungen und Schutzrechtsanmeldungen steigern und damit auch überregional ihre Wirkung für Innovationen verstärken. Dabei werden die mit Entrepreneurship und Gründung befassten Professuren an der Hochschule mit ihrer Expertise und ihren Vorschlägen für die weitere Umsetzung des unternehmerischen Denkens und Handelns an der Hochschule systematisch eingebunden. Um Transferaktivitäten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierenden zu befördern und professionell zu begleiten, wurde an der Hochschule im Jahr 2010 das ZFIT gegründet. Hier wurde erfolgreich ein erster Grundstein für ein aktives Netzwerk Hochschule – Wirtschaft gelegt. Im Rahmen der Transferstrategie werden zukünftige Strukturen und Prozesse, aufbauend auf den bestehenden Strukturen und Formaten des ZFIT, im Sinne offener Innovationssysteme und deren Akteure (wie im Transferverständnis beschrieben) erweitert.

Ergänzend zu einer zentralen Koordination aller Transfer- und Innovationsaktivitäten soll eine dezentrale, aktive Unterstützung in den Fakultäten aufgebaut werden, um Aktivitäten der Studierenden und Lehrenden gezielter zu fördern.

Beim wichtigen Transfer über Köpfe kommt den Studierenden und Absolventinnen und Absolventen der Hochschule herausragende Bedeutung für die Region zu. Projektarbeiten, Praktika und Abschlussarbeiten werden verstärkt in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und anderen externen Partnerinnen und Partnern durchgeführt. Als Bindeglied zwischen der Hochschule und der Wirtschaft wird der Career Service verstärkt.

Ebenso wie für die Forschung gilt, dass von der Hochschule Freiräume und Unterstützungsmöglichkeiten für den Transfer geschaffen werden sollen. Transfer ist eine wissenschaftliche Leistung, die innerhalb und außerhalb der Hochschule Wertschätzung erfährt. Im Rahmen der Transferstrategie sollten die gleichen Anreizsysteme, die sich bei der Forschungsförderung bewährt haben, auch beim Thema Transfer entwickelt werden.

3.3 HSRW ALS SOZIALEN ORT GESTALTEN

3.3.1 WERTE UND KULTUR

Werte und Kultur gehören zum Identifikationsangebot der Hochschule an alle ihre Mitglieder, deren Umgang miteinander im Alltag und in den Gremien die tatsächliche Qualität prägt. Ausweislich der Beiträge zum HEP-Prozess sind die verhaltensgesteuerten sozialen Beziehungen und die Kommunikation Gegenstand des stetigen Bemühens um Verbesserung. Die HSRW soll ein Ort sein, an dem die Mitglieder der Organisation einen offenen, respektvollen, achtsamen, fairen und verantwortungsvollen Umgang miteinander pflegen. Prozesse der Entscheidungsfindung werden möglichst transparent und partizipativ gestaltet. Gerade in den unterschiedlichen kulturellen Hintergründen der Menschen in der Hochschule liegt ein großes Potenzial. Gleichzeitig können daraus aber auch Probleme im Umgang miteinander resultieren. Es ist deshalb notwendig, sich mit den angestrebten Werten auf allen Ebenen und in regelmäßigen Abständen immer wieder auseinanderzusetzen und möglichst zu einem von allen Beteiligten mitgetragenen Verständnis der Hochschulkultur zu kommen.

Aus diesem Diskurs entwickelt die Hochschule einen Verhaltenskodex für Lehrende, Mitarbeitende und Studierende zum Schutz vor Diskriminierung wegen des Geschlechts, aus rassistischen Gründen oder aufgrund anderer Diversitätsmerkmale. Wie die Einhaltung ethischer Standards im Alltag gewährleistet werden kann, bedarf weiterer Beratungen. Die Einhaltung ethischer Standards in der Forschung wird mittels der Regeln geprüft, die die Deutsche Forschungsgemeinschaft für gute wissenschaftliche Praxis aufgestellt hat.

Für Studierende halten die Fakultäten vielfältige vertrauensbildende Angebote bereit, die ausgebaut werden. Vertrauensprofessorinnen und -professoren sollen gestärkt und an allen Fakultäten möglichst paritätisch eingesetzt werden.

Unter besonderer Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten, Nachhaltigkeit und Internationalität soll zudem (mit externer Beteiligung) ein Führungskräfteseminarangebot für alle Führungskräfte der Hochschule erarbeitet werden. Die Hochschule plant, allen Neubeschäftigten ein Starterseminar (das heißt einen Workshop) anzubieten, in dem ihr Wertekanon erläutert und die an der Hochschule angestrebte Kommunikationskultur diskutiert wird.

Für eine niedrigschwellige Beteiligung an allen Gremien der Hochschule werden Regelungen für sprachliche Vorkehrungen getroffen, die den Anforderungen von Diversität entsprechen. Geplant sind Englischkurse für Mitarbeitende, damit eine gemeinsame Hochschularbeit (auch in Englisch) mit möglichst vielen Beteiligten realisiert werden kann. Vergleichbares wird für internationale Studierende mit Blick auf deutsche Sprachkenntnisse angestrebt.

3.3.2 HOCHSCHULE RHEIN-WAAL ALS ARBEITGEBERIN

Die HSRW will ein attraktiver, sozial verantwortlicher, wettbewerbsfähiger Arbeitgeber für alle Beschäftigtengruppen sein. Viele Aspekte der Beschäftigungsverhältnisse sind durch Recht und Gesetz, Tarifverträge und Zuwendungsbestimmungen geregelt und können von der Hochschule nur begrenzt gestaltet werden. Ihren so begrenzten Gestaltungsspielraum nutzt die Hochschule zur Verfolgung ihrer Ziele. Während im Tarifbereich wichtige Standards vorgegeben sind, müssen in anderen Bereichen solche Standards weiterentwickelt oder neu erarbeitet werden. Dabei wirken Präsidium, Fakultäten und Hochschulverwaltung vertrauensvoll zusammen, um die Einheit der Hochschule als Gesamtarbeitgeberin zu wahren. Entsprechend der Zielsetzung der Hochschule, aktiv Frauenförderung auf allen Ebenen umzusetzen, ist ein Frauenförderrahmenplan gemeinsam erarbeitet und in Kraft gesetzt worden. Geschlechtergerechtigkeit wird gegenüber den (potenziellen) Beschäftigten der Hochschule realisiert.

Grundsätze und Regeln der Personalführung werden erarbeitet und im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte in die Praxis umgesetzt. Dies dient auch zur Verbesserung der Kommunikation zwischen zentraler Hochschulverwaltung und Fakultätsleitungen.

Besondere Aufmerksamkeit werden Hochschule und Fakultäten weiterhin der Gewinnung und der Qualifizierung des wissenschaftlichen, technischen und administrativen Personals widmen. Dazu wird die Hochschule ein Personalstrukturkonzept entwickeln, das sich an den Zielen der Hochschule und ihren Möglichkeiten orientiert. Zur Vorbereitung regt das Präsidium an, dass die Fakultäten beispielsweise einen ressourcenneutralen Abgleich zukünftiger Studienangebote mit den budgetären Möglichkeiten und strategische Überlegungen bezüglich zukünftiger Besetzungen von Professuren und ihrer fachlichen Ausrichtung vornehmen. Die planvolle und systematische Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Professorinnen und Professoren aus dem Ausland (zum Beispiel USA) wird angestrebt – vorzugsweise von Frauen bei gleicher Eignung.

Für die Professur und für unbefristete Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet die Hochschule attraktive Arbeitsbedingungen. Verbesserungsmöglichkeiten werden mit hochschulweiten Regelungen zur Lehrdeputatsreduktion für die Erbringung besonderer Leistungen in Lehre, Forschung und Transfer sowie Betreuung ebenso entwickelt. Neue Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Weiterqualifizierung sollen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnet werden. Solche Optionen werden auch für zeitlich befristete wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt, deren Weiterqualifizierung auch einer Tätigkeit außerhalb der Hochschule dienen sollte, denn nach den gegenwärtig geltenden gesetzlichen Regelungen wird die Hochschule kaum umfangreiche Angebote zur Weiterbeschäftigung machen können. Damit verbunden ist auch ein Ausbau von Weiterbildungsangeboten und Möglichkeiten zur Teilnahme. Die Hochschule plant den Aufbau eines Mentoring-Konzepts für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen (dieses soll im Rahmen des hochschulinternen Ideenwettbewerbs Chancengleichheit aus dem Professorinnenprogramm II mit einem Schwerpunkt in der Frauenförderung umgesetzt werden).

Um die Motivation, Produktivität und Innovationskraft des Personals in Verwaltung und Wissenschaft zu erhalten und weiter zu steigern, entwickelt die Hochschule ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept, das sich auf Personengruppen und Einzelpersonen und ihre Entwicklungsperspektiven fokussiert. Ein hochschulweites Feedback-Management wird eingeführt und eine durchgängige Kultur der lernenden Organisation auch in diesem Bereich etabliert.

Die HSRW wird den gemeinsam entwickelten Kodex „Gute Beschäftigungsverhältnisse" umsetzen. Als familienfreundliche Hochschule setzt die HSRW das *audit familiengerechte hochschule* um. Zudem wird das Präsidium in Zusammenarbeit mit dem Personalrat Konzepte für neue familiengerechte Arbeitsformen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln, zu denen Homeoffice und Telearbeit sowie neue Arbeitszeitmodelle gehören könnten.

Die Möglichkeiten zur Kinderbetreuung werden bedarfsgerecht ausgebaut. Familienfreundliche Maßnahmen werden dabei auch für Studierende umgesetzt. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement soll eingeführt werden. Insbesondere die Beschäftigten der Hochschule sollten die Bereiche Hochschulsport und -musik nutzen können.

3.3.3 HOCHSCHULE IN DER REGION

Die Region braucht die Hochschule und die Hochschule braucht die Region. Die HSRW ist Arbeitgeberin, Kooperationspartnerin, Bildungsträgerin und potenzielle Innovationstreiberin. Durch ihre Verortung in Grenznähe zu den Niederlanden ist die regionale Positionierung gleichzeitig auch eine internationale Verortung.

In der noch stärkeren strategischen Verknüpfung mit diesem Raum bestehen nach übereinstimmender Einschätzung aller am HEP-Prozess Beteiligten erhebliche Chancen für die Hochschule in allen Leistungsdimensionen, die systematisch und kooperativ sowohl auf der Hochschulebene als auch in den Fakultäten identifiziert, bewertet und genutzt werden. In Ergänzung zu den in den vorangegangenen Abschnitten bereits aufgezeigten Potenzialen besteht in der vorrangigen Einbeziehung der Region in alle Strategien der Hochschule eine besondere Entwicklungschance. Die vielfältigen Initiativen für die Region genießen Wertschätzung und Unterstützung. Diese Leistungen werden künftig systematisch erfasst, für den strategischen Ausbau des Leistungsspektrums genutzt sowie im Berichtswesen und im Marketing der Hochschule herausgestellt. Neben dem Präsidium werden sich die Mitglieder der Hochschule verstärkt und koordiniert in Prozesse der regionalen Entwicklung einbringen und in bestehenden Verbundstrukturen wie zum Beispiel der Euregio Rhein-Waal mitarbeiten.

Im Rahmen eines künftigen Bindungsmanagements wird angestrebt, bestehende Kontakte zusammenzufassen und die Ansprechpartnerinnen und -partner für jeden Kooperationskontakt systematisch zu erfassen, wie es die Fakultäten in ihren Beiträgen zum HEP angemahnt haben. In der Hochschule geteiltes Wissen ist die Grundlage für die effektive und effiziente Gestaltung der Beziehungen mit der Region, die maßgeblich in der Transferstrategie der HSRW Ausdruck finden.

Gute Beispiele für regionale Bildungsnetzwerke werden in diesem Rahmen ebenso geprüft wie Vorschläge für Schul-Patenschaften und innovative Formen des Austauschs über Veranstaltungen. Dass die Hochschule über eine besondere Kompetenz in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Zukunftsthemen wie zum Beispiel Industrie 4.0, 3D-Produktion oder im Grünen Bereich verfügt, bietet vielfältige Anknüpfungspunkte zu ihrer weiteren Profilierung als Innovationstreiberin in und für die Region. In alle Aktivitäten werden die Studierenden eingebunden, wobei die Rolle des Career Service als wichtiges Bindeglied zur Region gestärkt wird. Für die künftige Marketing-Strategie der Hochschule sind Region und Euregio von besonderer Bedeutung.

3.3.4 TRANSPARENTE INTERNE KOMMUNIKATION

Die Hochschule reduziert Unklarheiten in Bezug auf Zuständigkeiten, Ansprechpersonen und den Umgang mit neuen Kommunikationsmedien, vor allem auch den Umgang mit E-Mails. Dazu wird ein umfassender Kommunikationsleitfaden zur Nutzung von digitalen Medien formuliert, der auf den gemeinsamen Werten der Hochschule beruht und eine höchstmögliche Transparenz der Entscheidungen und Kommunikationswege sowie der Zuständigkeiten nach innen und außen (Ticketsystem, Prozessdarstellung, Servicestellenplan etc.) gewährleisten soll. Er wird identifizierte Defizite bezüglich klarer Vertretungsregeln und einer Regelkommunikation zwischen Lehrbeauftragten und Hochschullehrenden ebenso thematisieren wie eine regelmäßige Kommunikation zentraler Berichte und Kennzahlen an alle Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Der Austausch zwischen Verwaltung und Wissenschaft wird intensiviert, um das gegenseitige Verständnis über Handlungslogiken, Prioritäten und Notwendigkeiten zu verbessern.

3.4 STRUKTUREN OPTIMIEREN UND RESSOURCEN NACHHALTIG NUTZEN

Der schnelle Aufbau der Hochschule war nur durch das große Engagement und die hohe intrinsische Motivation aller Mitarbeitenden möglich. In der Aufbauphase galt es, die Arbeitsfähigkeit der Hochschule auf allen Ebenen gleichermaßen herzustellen und zu gewährleisten. Für die zielgerichtete Bewirtschaftung des Haushaltes sind die bisher genutzten Instrumente kontinuierlich zu hinterfragen und zu ergänzen. Die HSRW wird deshalb ein akademisches Controlling einführen und das Finanzcontrolling weiterentwickeln. Zur systematischen Information aller Entscheidungsträger wird gemeinsam ein adressatengerechtes Berichtswesen entwickelt und aufgebaut, um die Strategie- und Steuerungsfähigkeit der Hochschule und ihrer Fakultäten nachhaltig zu stärken.

Ebenso wie die Hochschule bei ausbleibenden Leistungen Abstriche bei der Mittelverteilung vom Land auf die Hochschule erfahren würde, können solche Folgen für die hochschulinterne Mittelverteilung eintreten. Die Hochschule optimiert deshalb ihre Strukturen und den nachhaltigen Einsatz ihrer Ressourcen, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit in einer vielfältigen, globalisierten Welt und in Zeiten des demografischen Wandels zu erhalten und zu stärken. Die vorausschauende Planung des Ressourcenbedarfs, zum Beispiel an Lehrpersonal, Material oder an Räumen, und die Ressourcenverteilung (abgeleitet von den Zielen in den HEP/FEP) durch das Präsidium und die Fakultätsleitungen sowie eine bedarfsgerechte Investitionsplanung für Anlagen, Geräte etc. sollen die für den Ressourcenrahmen optimale Leistungsfähigkeit und Qualität in Studium, Lehre und Forschung sicherstellen.

Die HSRW verfügt über eine sehr gute und moderne Infrastruktur. In Bereichen mit kurzen Innovationszirkeln, wie beispielsweise im Bereich der IT, stellen sich jedoch bereits heute die ersten Fragen nach Reinvestitionen. Auch ging das Wachstum deutlich über die Planungsgrundlage von 5.000 Studierenden hinaus, sodass die Raumkapazitäten an ihre Grenzen kamen und inzwischen mehrere kleinere Objekte hinzugemietet wurden. Um das Ziel der Hochschule zu erreichen, kontinuierlich eine bedarfsgerechte Infrastruktur zu bieten, wird es nach der Aufbauphase erforderlich, rechtzeitig eine an gemeinsamen Ausstattungskriterien ausgerichtete Reinvestitionsplanung einzuleiten und die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen einzuplanen. Die Weiterentwicklung der Raumkapazitäten orientiert sich am Lehrkonzept der Hochschule und der Auslastung der Fakultäten.

Als staatliche Einrichtung unterliegt die autonome Hochschule den einschlägigen Rechtsvorschriften, die Aufgaben, Rechte und Pflichten festlegen. Die Informationen der Hochschulangehörigen über ihre Rechte und Pflichten in allen betreffenden Bereichen (Nebentätigkeit, Dienstpost, Reisekosten etc.) sollen verbessert werden.

Die HSRW hat mit der umfassenden Dokumentation von Prozessbeschreibungen und -abläufen ihrer alltäglichen und fortlaufenden Aufgaben eine gute Basis für effizientes Handeln geschaffen. Im Sinne einer lernenden Organisation erfolgt eine Anpassung inhaltlicher Teilziele und übergeordneter Ziele, um Effizienz und Steuerung zu ermöglichen. In der praktischen Arbeit als Studien, Lehr- und Forschungsbetrieb sieht die Hochschule Serviceorientierung in ihren Handlungsfeldern als prioritär an. Dies erfordert eine serviceorientierte und anwenderfreundliche Unterstützung insbesondere durch die Hochschulverwaltung von allen akademischen Kernprozessen in Lehre, Forschung, Transfer und Weiterbildung. Dieser Servicegedanke und die Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit werden in einem hochschulweiten Führungsleitbild verankert. Zur Unterstützung der Umsetzung soll der zu erreichende Servicelevel qualifiziert werden.

Die Technikunterstützung von Arbeitsabläufen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung ist Gegenstand der erwähnten Digitalisierungsstrategie und wird weiter vorangetrieben. Dazu gehört insbesondere die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse in Abstimmung mit den betroffenen Gruppen. Hierzu ist nicht nur die IT-Infrastruktur bedarfsgerecht weiterzuentwickeln, sondern die Digitalisierung in sämtlichen Bereichen der Hochschule voranzutreiben.

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

4. ACADEMIC SCORECARD UND STRATEGISCHE STEUERUNG

4. ACADEMIC SCORECARD UND STRATEGISCHE STEUERUNG

Bereits in der Darstellung des Prozesses zur Erarbeitung des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans wurde betont, dass die erarbeiteten strategischen Ziele die Hochschule für die nächsten fünf Jahre leiten sollen. Insoweit wurde im Rahmen der Entstehung des Hochschulentwicklungsplans im Lenkungskreis auch diskutiert, wie eine strategische Steuerung der Hochschule zukünftig implementiert werden soll.

In mehreren Diskussionsrunden wurde zwischen Präsidium und Fakultäten Einigkeit darüber erzielt, zur Strukturierung der Ziele und zur Verfolgung der Zielerreichung während der Laufzeit des Hochschulentwicklungsplans das Instrument der Academic Scorecard (ASC) zu erproben. Wie bereits andere internationale und deutsche Hochschulen verspricht sich die Hochschule Rhein-Waal durch die Nutzung der ASC eine gute Strukturierung und Übersichtlichkeit der Umsetzung ihrer strategischen Ziele.

Die ASC ist eine hochschulspezifische Variante der „Balanced Scorecard". Diese wurde von Kaplan und Norton für Unternehmen entwickelt, um in Abkehr von klassischen Kennzahlensystemen einen ausgewogenen (balanced) Blick auf die verschiedenen Perspektiven eines Unternehmens zu ermöglichen. Dabei wird insbesondere Wert auf Ursache-Wirkungszusammenhänge gelegt.

In den hochschulinternen Diskussionen reifte die Erkenntnis, dass die Balance zwischen verschiedenen Dimensionen, wie beispielsweise Forschung und Lehre, eine der Herausforderungen an eine Hochschule darstellt, die systemprägend für eine ASC ist. Auch die klare Abfolge von strategischen Zielen, deren Operationalisierung, die Benennung zu ergreifender Maßnahmen und zum Schluss die Messung des Zielerreichungsgrades passen sehr gut zu den Anforderungen eines übersichtlichen und transparenten Prozesses der strategischen Steuerung der Hochschule.

Da der Entschluss, zukünftig die ASC zu nutzen, erst im Verlauf des Erarbeitungsprozesses dieses Hochschulentwicklungsplans gereift ist, wird hier noch keine vollständige ASC präsentiert. Fixiert wurden jedoch bereits die Dimensionen der zukünftigen ASC der Hochschule Rhein-Waal. Darauf aufbauend werden Ziele und Maßnahmen aus dem vorliegenden Hochschulentwicklungsplan in die tabellarische Darstellung übernommen. Für die Erarbeitung der Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Indikatoren zur Ermittlung des Zielerreichungsgrads

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

wurde ein partizipatives Verfahren unter Einbindung von Fakultäten und Gremien vereinbart, um unmittelbar nach der Verabschiedung des Hochschulentwicklungsplans gemeinsam diese wesentlichen Elemente zu entwickeln. Die strategischen Rahmengrundsätze der Hochschule Rhein-Waal sind die Internationalität sowie die Nachhaltigkeit. Die Mission der HSRW besteht darin, über diesen strategischen Rahmen eine Alleinstellung (USP) zu erreichen. Die Umsetzung dieser Mission erfolgt in den vier Dimensionen der ASC: umfassende Bildung ermöglichen, anwendungsorientierte Forschung und Wissenstransfer stärken, HSRW als sozialen Ort gestalten sowie Strukturen optimieren und Ressourcen nachhaltig nutzen, vgl. Abbildung 1.

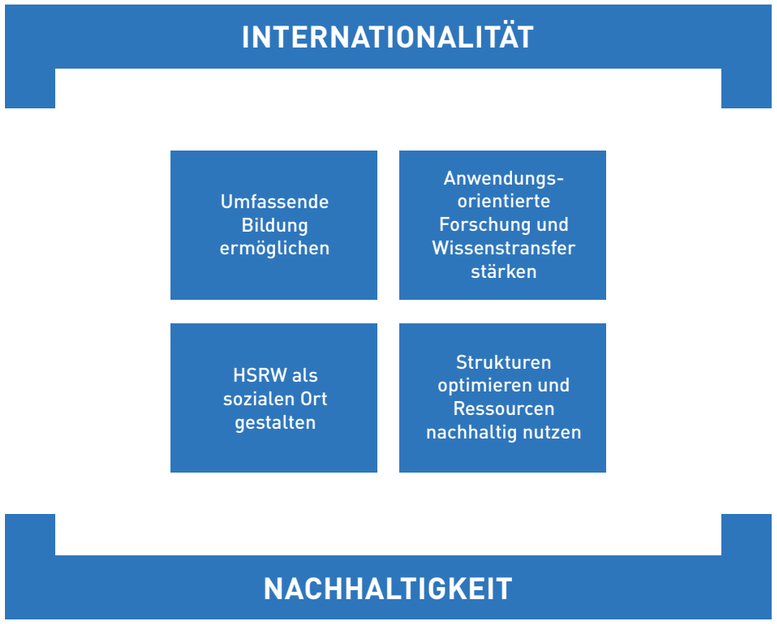

ABBILDUNG 1: STRATEGISCHER RAHMEN UND DIMENSIONEN DER ASC

4. ACADEMIC SCORECARD UND STRATEGISCHE STEUERUNG

Der strategische Rahmen wurde bereits in Kapitel 3 erläutert, die vier Dimensionen der ASC entsprechen den vier Unterkapiteln des Kapitels 4. Diese vier Dimensionen gilt es, aus Sicht der Hochschule auszubalancieren. Die beiden erstgenannten Dimensionen ergeben sich bereits aus dem gesetzlichen Auftrag der Hochschule. Als Hochschule für angewandte Wissenschaften mit deutlichem Forschungsbezug sollten Lehre und Forschung in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Eine gute und aktuelle Lehre als wesentliches Hochschulziel ist nach dem Qualitätsverständnis der HSRW ohne Forschung, die mit der Lehre Verknüpfungen aufweisen sollte, nicht erreichbar. Dabei sind der Hochschule jedoch auch die Diversität unserer Hochschulmitglieder, die wertschätzende Zusammenarbeit und Kommunikation und ihre Verantwortung gegenüber der Region wichtige Anliegen. Alle diese Ziele sind nur erreichbar, indem die Hochschule ihre finanziellen wie nicht-finanziellen Ressourcen nachhaltig nutzt und ihre Strukturen immer wieder optimiert.

In jeder der Dimensionen werden strategische Ziele definiert, die wiederum durch mehrere konkrete Ziele operationalisiert werden. Zur Erreichung der konkreten Ziele wird jeweils ein Maßnahmenbündel definiert. Um den Zielerreichungsgrad ermitteln zu können, werden Indikatoren festgelegt und entsprechende Zielwerte vereinbart.

Inwieweit den Indikatoren der Zielerreichung entsprechende Zielwerte zugeordnet werden sollen oder ob zunächst nur eine Verbesserung des Zielerreichungsgrads angestrebt wird, wird ein Diskussionspunkt in dem oben benannten Prozess zur Entwicklung der Indikatoren sein.

Die strategische Steuerung soll mit der Dynamik der lernenden Hochschule kompatibel sein. Im Rahmen der strategischen Steuerung mithilfe der ASC soll deshalb im Sinne eines Controlling-Kreises die Frage von Zielrevisionen mitbedacht werden. Zu Beginn der Laufzeit dieses Hochschulentwicklungsplans wird festgelegt, in welchem zeitlichen Abstand die strategischen und konkreten Ziele auf Aktualität und die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Eignung überprüft werden.

4.1 DIMENSIONEN UND ZIELE DER ACADEMIC SCORECARD

DIMENSIONEN	STRATEGISCHE ZIELE	KONKRETE ZIELE
UMFASSENDE BILDUNG ERMÖGLICHEN	(1.1) Die HSRW ist in Deutschland in Bezug auf Internationalisierung führend	(1.1.1) HSRW ist Kompetenzträger (good practice) auch für andere Bildungsträger
		(1.1.2) Internationalität der Studiengänge ist erhöht
	(1.2) Nachhaltigkeit ist als Profilelement verankert	(1.2.1) Die HSRW vermittelt ihren Anspruchsgruppen Handlungskompetenzen und Wissen für den Bereich Nachhaltigkeit
	(1.3) Hohes Qualitätsniveau der Lehre ist sichergestellt	(1.3.1) Qualitätsziele für Studium und Lehre an der HSRW sind definiert und umgesetzt
	(1.4) Diversitäten der Lebenssituation sind berücksichtigt	(1.4.1) Flexibilisierung von Studienorten und -zeiten ist gesteigert
		(1.4.2) Vereinbarkeit von Studium und Familie ist gestärkt
	(1.5) Studierendenansprache, Studienerfolg und Employability sind optimiert	(1.5.1) Übergang in das Studium ist verbessert
		(1.5.2) Duales, berufsbegleitendes und Teilzeit-Studium sind gestärkt und erweitert
		(1.5.3) Qualifizierte Studierende unter besonderer Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit werden gewonnen
		(1.5.4) Employability ist sichergestellt
	(1.6) Profil der Hochschule im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ist geschärft	(1.6.1) Strategie für wissenschaftliche Weiterbildung ist entwickelt und in ersten Schritten umgesetzt

DIMENSIONEN	STRATEGISCHE ZIELE	KONKRETE ZIELE
UMFASSENDE BILDUNG ERMÖGLICHEN	(2.1) International anschlussfähige Forschung wird gestärkt	(2.1.1) Internationale Forschung über Köpfe ist gestärkt
		(2.1.2) Forschung über internationale institutionelle Kooperationen ist gestärkt
	(2.2) Sichtbarkeit und Reputation der Hochschule im Bereich Forschung und Transfer sind erhöht	(2.2.1) Lösungen für Herausforderungen in Gesellschaft und Wirtschaft sind entwickelt
		(2.2.2) Forschungsstrategie ist entwickelt
		(2.2.3) Forschungsfreiräume sind weiterentwickelt
		(2.2.4) Transfer (in die Region) ist gestärkt
		(2.2.5) Forschungs- und Transferunterstützung sind angepasst
		(2.2.6) Hochschule ist in der Euregio Rhein-Waal verankert
STRUKTUREN OPTIMIEREN UND RESSOURCEN NACHHALTIG NUTZEN	(3.1) Bedarfsgerechte Infrastruktur wird vorgehalten	(3.1.1) Flächen sind bedarfsgerecht weiterentwickelt
		(3.1.2) Technische, insbesondere IT-Ausstattung (Hard- und Software), sind dauerhaft auf aktuellem Stand gehalten
	(3.2) Zielgerichtete Bewirtschaftung des Haushaltes ist sichergestellt	(3.2.1) Zieladäquate Verteilung der Haushaltsmittel ist gewährleistet
		(3.2.2) Ausreichende Erträge sind sichergestellt
		(3.2.3) Nachhaltige Haushaltswirtschaft ist gestärkt
		(3.2.4) Wirtschaftliche, soziale und ökologische Wirkungen sind in Handlungsfeldern verstärkt und werden bewusst berücksichtigt und i.S. der Nachhaltigkeit

DIMENSIONEN	STRATEGISCHE ZIELE	KONKRETE ZIELE
	(3.3) Bedarfsgerechte Unterstützung für die strategischen Ziele der Hochschule ist etabliert	(3.3.1) Zentrale und dezentrale Prozesse sind bedarfsgerecht weiterentwickelt
		(3.3.2) Internationalisierung der Hochschulangehörigen ist gesteigert
		(3.3.3) Marketingkonzeption ist aktualisiert und umgesetzt
HSRW ALS SOZIALEN ORT GESTALTEN	(4.1) Die HSRW ist ein angenehmer Arbeits- und Studienort und nimmt ihre soziale Verantwortung für Familie und Vielfalt wahr	(4.1.1) „Familiengerechte Hochschule" (Audit) ist umgesetzt und etabliert
		(4.1.2) Diversität wird gelebt
	(4.2) Die HSRW pflegt einen partnerschaftlichen Umgang und eine verlässliche Informationskultur	(4.2.1) Interne Kommunikation ist verbessert
		(4.2.2) Kundenorientierung und Servicegedanke sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule handlungsleitend
	(4.3) Die HSRW ist eine „lernende Organisation"	(4.3.1) Personal- und Organisationsentwicklung zum Erhalt und der Steigerung der Produktivität und Innovationskraft des Personals in Verwaltung und Wissenschaft sind gestärkt
		(4.3.2) Wissensmanagement ist aufgebaut
		(4.3.3) Feedback-Kultur ist entwickelt
		(4.3.4) Qualitätsmanagementsystem ist weiterentwickelt

ANHANG: HOCHSCHULENTWICKLUNG – PROZESS UND HERAUSFORDERUNGEN

Der Aufbau der Hochschule seit 2009 erfolgte in rasantem Tempo. Die Studierendenzahlen wuchsen beständig. Dies ist für die Angehörigen der Hochschule eine beeindruckende, manchmal aber auch etwas beängstigende Entwicklung. Denn das schnelle Wachstum brachte der Hochschule neben großem Renommee und viel Beachtung auch große Herausforderungen.

Die hohe Zahl an Studierenden, die sich jedes Jahr für ein Studium an der HSRW entscheiden, und das kontinuierliche Wachstum seit der Gründung können als Indikator für die Zukunftsfähigkeit der Standorte und ihrer Angebote interpretiert werden. Aus dem Wachstum ergeben sich konkrete Anforderungen. Studierende, die in Deutschland einen Studienabschluss anstreben, sollten zumindest in der Lage sein, Basiskommunikation in Deutsch zu bewerkstelligen. Dafür muss die Hochschule aber auch die notwendigen Voraussetzungen durch Sprachkurse, Sprachtandems oder andere Angebote schaffen. Auch das ermöglicht die Teilhabe unserer Gäste am Leben vor Ort, in der Hochschule wie in der Region. Dazu werden aber auch die entsprechenden Ressourcen benötigt. Erschwert wird das durch die zunehmende Programmfinanzierung der Politik und der daraus resultierenden Problematik der Befristung. An vielen Stellen kann die Hochschule befristet bereitgestellte Mittel, wie etwa Hochschulpaktmittel, nur für befristete Arbeitsverhältnisse verwenden. Neben der individuellen Unsicherheit und fehlenden Planbarkeit erhöht dies zwingend die Fluktuation und erschwert die kontinuierliche Arbeit an der Hochschule.

Bei all diesen Themen, die sehr stark mit dem schnellen Wachstum der Hochschule verknüpft sind, blieb an manchen Stellen wenig Zeit für umfassende und langfristige strategische Überlegungen. Partizipation war oberstes Gebot bei der Konzeption des Prozesses. Nicht als Selbstzweck, sondern um eine breite Identifikation mit den Zielen und der Strategie zu erreichen. Der Weg, den die Hochschule dabei einschlug, soll im Folgenden dargestellt werden.

Ein erster Schritt bestand darin, einen Lenkungskreis einzuberufen, der für die strategische Ausrichtung des Prozesses verantwortlich ist. Um hier schon deutlich zu machen, dass eine umfassende Partizipation aller Hochschulmitglieder gewünscht ist, sind die folgenden Interessensgruppen im Lenkungskreis vertreten: Vertreter des Hochschulrats, das Präsidium, der Senatsvorsitzende, die Dekane, die Personalvertretungen aller Mitarbeitendengruppen, die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretungen, die AStA- und StuPa-Vorsitzenden und Vertreterinnen und Vertreter der CHE Consult GmbH als externe Prozessbegleitung. Der Lenkungskreis berief Prof. Dr. Klapdor zum Projektkoordinator. Am 05.10.2015 lud das Präsidium alle Mitarbeitenden der Hochschule und alle Gremienvertreterinnen und -vertreter der Studierenden zu einer Kick-off-Veranstaltung in die Wasserburg Rindern ein. Der ganze Tag stand unter der Überschrift Hochschulentwicklung. Einleitend stellte die Präsidentin Dr. Heide Naderer das Konzept zur Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplans vor. Danach wurde in mehreren Kleingruppen zu vorab definierten Themen in mehreren Runden interdisziplinär diskutiert und gearbeitet. Die intensiven Diskussionen brachten erste Ergebnisse, die am Ende des Tages im Plenum vorgestellt wurden. An diesem Tag beteiligten sich mehr als 200 Personen an den Arbeitsgruppen, mehr als zwei Drittel der Hochschulbeschäftigten.

Die beim Kick-off erarbeiteten AG-Ergebnisse waren die Grundlage für die Weiterarbeit in der Hochschule. Themenspezifisch wurde in acht Gruppen über mehrere Monate weitergearbeitet. Die Gruppen setzten sich selbst eine Agenda und bestimmten Sprecherinnen und Sprecher. Teilweise unterstützt durch externe Moderationen kamen alle Themen auf den Tisch, die die Mitglieder der Hochschule bewegen. Über eine Stärken-Schwächen-Analyse wurde das Profil oder dessen Defizite diskutiert und Vorschläge erarbeitet, wie eine strategische Ausrichtung für die Zukunft aussehen könnte. Diese umfangreichen Arbeiten wurden in arbeitsgruppenspezifischen Papieren festgehalten und allen Hochschulangehörigen zugänglich gemacht. Es bestand für alle die Möglichkeit, über eine Plattform Stellung zu nehmen, weitere Ideen und Anregungen in die Gruppe zu tragen und sich zu den Ergebnissen auszutauschen.

Der nächste Schritt bestand dann in der Erarbeitung eines strategischen Leitpapiers des Präsidiums. Jedes Präsidiumsmitglied arbeitete die Ergebnisse der Arbeitsgruppen durch und nahm die Themen und Fragestellungen, die ihren/seinen Verantwortungsbereich betrafen, auf und verband diese Themen mit dem eigenen Arbeitsprogramm. So war gewährleistet, dass kein Thema, keine offene Frage verloren ging und sich die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen aus den Arbeitsgruppen im weiteren Programm niederschlug. Auf einer eintägigen Klausurtagung trugen die Präsidiumsmitglieder mit Unterstützung einer externen Moderatorin die jeweiligen Überlegungen zusammen und verfassten daraus die strategischen Leitsätze des Präsidiums. Diese Leitsätze wurden mit den Dekanen diskutiert und nach deren Rückmeldung an einigen Stellen überarbeitet. Das finale Papier wurde dann an alle Hochschulmitarbeitenden verteilt. Es stellte somit auch den Rahmen dar, an dem sich die Fakultätsentwicklungspläne (FEP) orientierten.

In den Fakultäten wurde dann an den fakultätsspezifischen Entwicklungsplänen gearbeitet. Das Vorgehen variierte etwas. Im Kern fanden aber in allen Fakultäten Strategietagungen statt, zu denen alle Fakultätsmitglieder eingeladen waren. Daraus entstanden wieder Arbeitsgruppen zu spezifischen Kapiteln der FEP. Auf Wunsch wurden diese Arbeitsgruppen ebenfalls extern unterstützt. Nach den Treffen dieser Gruppen wurden die Ergebnisse zusammengefasst, und es entstanden vier Fakultätsentwicklungspläne, in denen die Strategie der Fakultäten für die nächsten fünf Jahre formuliert wurde. Auch diese wurden in der Fakultätenkonferenz diskutiert, stellenweise nach der Diskussion angepasst und dann in allen vier Fakultäten im Fakultätsrat beschlossen. Als Abschluss der inhaltlichen Entwicklungsarbeit wurde dann ein zweites Mal in die Wasserburg Rindern eingeladen, um den Prozess, die aktuellen Arbeitsstände und die offenen Fragen mit den Anwesenden zu diskutieren.

Die somit vorliegenden Texte zu den strategischen Zielen des Präsidiums, der Fakultäten und der Kolleginnen und Kollegen, die sich in den jeweiligen Arbeitsgruppen beteiligt hatten, stellten die Basis dar, auf der ein im Lenkungskreis gewähltes Redaktionsteam diesen ersten Hochschulentwicklungsplan der Hochschule Rhein-Waal formuliert hat. Die Formulierung eines Hochschulentwicklungsplans ist eine gesetzliche Verpflichtung aller Hochschulen in NRW. Der Weg zu diesem Entwicklungsplan ist frei wählbar. Die an dieser Stelle sehr ausführliche Darstellung des Prozesses zum vorliegenden HEP soll deutlich machen, mit welcher Beteiligung er entstanden ist. Das Präsidium hat durch dieses Vorgehen bewusst versucht, einen Prozess des Kulturwandels zu initiieren. Die Partizipation möglichst vieler Hochschulmitglieder stand im Zentrum. Das Engagement, die Energie und die Bereitschaft, sich in einen solchen Prozess einzubringen, sind keine Selbstverständlichkeit. Die Leitung der Hochschule möchte sich dafür herzlich bedanken.

Allerdings soll an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass der HEP nicht das Ende aller Aktivitäten in diesem Zusammenhang ist, sondern den Beginn eines Umsetzungsprozesses einleitet. Die strategischen Ziele sollen die HSRW in den nächsten fünf Jahren leiten und eine Richtung vorgeben. Dies bedeutet erneut, dass viel Engagement und Energie erforderlich sind, um die formulierten Ziele auch erreichen zu können. Die gemeinsame Arbeit daran beginnt jetzt.

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL
HEP 2017-2022

IMPRESSUM

© 2017 Hochschule Rhein-Waal
Kleve/Kamp-Lintfort

Herausgeberin
Hochschule Rhein-Waal

Campus Kleve
Marie-Curie-Straße 1
47533 Kleve

Campus Kamp-Lintfort
Friedrich-Heinrich-Allee 25
47475 Kamp-Lintfort

Verantwortlich
Dr. Heide Naderer
Präsidentin der Hochschule Rhein-Waal

Gestaltung
Rebecca Hildenhagen

Fotos
© Hochschule Rhein-Waal

Druck
grün-gedruckt.de
Schloemer & Partner GmbH
Fritz-Erler-Straße 40
52349 Düren

Papier
Circle Matt White, 100% Recyclingpapier

RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C022878