



Hochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

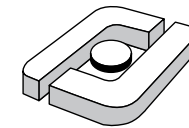


## Positionspapier zur Entwicklung der Hochschule Osnabrück

### **Projekt 2023**

# **Ein potenzialorientierter Ansatz für eine leistungsstarke Hochschule Osnabrück**

*Beschlossen vom Senat im April 2013  
Zugestimmt vom Stiftungsrat im Juli 2013*



**Hochschule Osnabrück**  
University of Applied Sciences

## Präambel

Die Hochschule Osnabrück steht nach einer Phase des starken Wachstums vor der Aufgabe, sich für die Zeit nach den geburtenstarken Jahrgängen strategisch neu auszurichten. Das Präsidium der Hochschule hat deshalb mit Beginn des Wintersemesters 2010/11 das „Projekt 2023“ initiiert. Im Verlauf des Projekts 2023 soll die Frage beantwortet werden, wie sich die Hochschule Osnabrück langfristig in der Hochschullandschaft positionieren sollte und welches Hochschulprofil wir dafür ausprägen müssen. Zusätzlich zu den beiden zentralen Handlungsfeldern „Studium und Lehre“ und „Forschung und Transfer“ ist dabei auch die Rolle unserer Hochschule in der Gesellschaft von Bedeutung.

Hochschulentwicklung ist ein langfristig angelegter Prozess und kann nur gelingen, wenn er von möglichst Vielen getragen wird. Es sind die Beschäftigten der Hochschule, die die Leistungen der Hochschule sichtbar machen. Das Präsidium der Hochschule Osnabrück verfolgt deshalb einen potenzialorientierten und partizipativen Ansatz der Hochschulentwicklung. Eine Open Space-Konferenz im Mai 2011 bildete den hochschulweit sichtbaren Auftakt hierfür. Die dort benannten Themen und die bisherigen Ergebnisse aus den Open Space-Arbeitsgruppen fließen in das Projekt 2023 ein. Die Hochschulleitung ermuntert auch weiterhin alle Beschäftigten und Studierenden, Themen einzubringen und unterstützt Initiativen in den Handlungs- und Entwicklungsfeldern. Die Mitwirkung Vieler in Initiativen und Projekten ist Garant dafür, dass im Rahmen des Projekts 2023 stets aktuelle Themen, auch mit offenem Ausgang, Berücksichtigung finden.

Entscheidungen in der Hochschulentwicklung sind allerdings durch Unsicherheit gekennzeichnet, da die politischen und finanziellen Rahmenbedingungen beispielsweise nur für kürzere Zeiträume verlässlich prognostizierbar sind. Welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzprofile bei unseren Absolventinnen und Absolventen in Zukunft erwartet werden, ist auch nur bedingt beschreibbar. Es ist daher die Fähigkeit gefragt, Veränderungen rechtzeitig wahrzunehmen und zu analysieren, gegebenenfalls mit unterschiedlichen Szenarien zu arbeiten und sich an veränderte Ausgangsbedingungen anzupassen, ohne die Leistungsfähigkeit einzuschränken.

Die Hochschule Osnabrück hat einen umfassenden Entwicklungsprozess etabliert. Die folgende Ausarbeitung beschreibt wesentliche Rahmenbedingungen, fasst die Ausgangssituation der Hochschule zusammen und zeigt Perspektiven anhand wesentlicher Projekte bis 2016 auf.

Für das Präsidium:



Osnabrück, September 2013

Ihr Prof. Dr. Andreas Bertram

## Inhaltsverzeichnis

1	Hochschule Osnabrück im Überblick
2	Hochschulfinanzierung und politische Rahmenbedingungen
3	Ausgangssituation und Grundlage für das Projekt 2023
3.1	Nachfrage nach akademischer Qualifikation
3.2	Forschung an (Fach-)Hochschulen, University of Applied Sciences
3.3	Die Rolle einer „University of Applied Sciences“ in der Gesellschaft
3.4	Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
3.5	Personalentwicklung
4	„Projekt 2023“, ein potenzialorientierter Ansatz zur Hochschulentwicklung
4.1	Überblick über das Projekt 2023
4.2	Selbstverständnis
4.3	Die Rolle der Innovationszentren in den Entwicklungsfeldern
5	Perspektiven (2013-2016), Maßnahmen und Projekte

## 1 Hochschule Osnabrück im Überblick

Seit ihrer Gründung im Jahr 1971 hat die Hochschule Osnabrück kontinuierlich ihr Fächerspektrum ausgeweitet und die Anzahl der Studienplätze gesteigert. Seit 2003 ist sie in der Trägerschaft einer Stiftung. Den damit verbundenen höheren Gestaltungsspielraum nutzte die Hochschule Osnabrück konsequent für die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Leistungen. In vielen Bereichen der akademischen Bildung hat sie Pionierarbeit geleistet und damit auch zur Entwicklung der Fachhochschulen insgesamt beigetragen. Heute sind rund 12.000 Studierende an zwei Standorten (Osnabrück und Lingen) in vier Fakultäten („Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur“, „Ingenieurwissenschaften und Informatik“, „Management, Kultur und Technik“ und „Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“) und einem Institut für Musik eingeschrieben.

Die Hochschule Osnabrück zeichnet sich durch ein umfassendes Angebot praxisorientierter Studiengänge im Bachelor- und Masterbereich und vielfältige Projekte in angewandter Forschung und Transfer aus. Durch das breite Studienangebot, gute Lehr- und Lernbedingungen und eine moderne Ausstattung ist die Hochschule Osnabrück für Studierende aus der Region und dem In- und Ausland attraktiv.

Die Hochschule Osnabrück ist in der Region verankert und gut vernetzt. Als Mitglied des Hochschulkonsortiums UAS7, einem Zusammenschluss der sieben führenden (Fach-) Hochschulen deutschlandweit, nutzt die Hochschule Osnabrück entstandene Synergien für die Internationalisierung und für die Qualitätsentwicklung in allen Leistungsbereichen der Hochschulen. Darüber hinaus hat sich UAS7 als Sprachrohr für die Belange der Fachhochschulen in der Wissenschaftspolitik etabliert. Aufgrund ihrer Forschungsstärke ist die Hochschule Osnabrück auch Mitglied in der EUA (European University Association). Mit einer Reihe von Hochschulen sind Kooperationen etabliert. Langjährige Erfahrungen mit internationalen Studiengängen führen auch im internationalen Kontext zu vielfältigen Partnerschaften.

Wie empirische Studien ergaben, schätzen Studierende die Hochschule Osnabrück, da sie auch überregional eine gute Reputation hat, modern ausgestattet ist, Herzlichkeit und Offenheit ausstrahlt und trotz zunehmender Größe noch Platz für individuelle Ansprache und persönliche Betreuung zulässt. Auch für Lehrende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche stellt die Reputation der Hochschule Osnabrück in praxisbezogener Lehre und angewandter Forschung einen Wert dar.

## 2 Hochschulfinanzierung und politische Rahmenbedingungen

### Hochschulfinanzierung

Die Hochschule Osnabrück finanziert sich im Wesentlichen aus vier Quellen (Stand 2012):

- **Aus der Finanzhilfe des Landes ohne Bauprojekte in Höhe von 49,5 Mio. €.**

Diese Zuwendung ist im Zukunftsvertrag II zwischen dem Land und der Stiftung verbindlich bis zum 31.12.2015 geregelt. Dies schließt die Übernahme der Steigerung der Personalkosten durch Tarifierhöhungen mit ein.

- **Aus den Zuwendungen im Rahmen des HP2020 in Höhe von 20,5 Mio. €.**

Der Hochschulpakt wurde vom Land gemeinsam mit dem Bund aufgelegt, um die geburtenstarken Jahrgänge und die doppelten Abiturjahrgänge aufzufangen. Dabei übernimmt der Bund 50% der Kosten. Das Land hat diese Mittel den Hochschulen vollständig zur Finanzierung der zusätzlichen Anfängerplätze zur Verfügung gestellt. Hier hat die Hochschule Osnabrück 2012 Mittel für insgesamt 1.342 zusätzliche Studienanfängerplätze eingeworben. Die konkrete Anzahl der zusätzlichen Plätze wird jährlich mit dem MWK im Rahmen einer Studienplatzzielvereinbarung festgelegt. Damit ist diese Finanzierungsquelle nicht längerfristig planbar. Der aktuelle Vertrag des Bundes mit den Ländern endet 2020. Ein möglicher Folgevertrag ist zwar in Aussicht gestellt, aber noch nicht ausgehandelt. Im Zukunftsvertrag II (siehe unten, Vereinbarung mit dem Land Niedersachsen) ist vereinbart, dass die Landesregierung 2013 den Fachhochschulen eine konkrete Perspektive für ihre Entwicklungsplanung im Zusammenhang mit dem Hochschulpakt 2020 aufzeigen wird. Nach eingehender Analyse im Rahmen ihrer Struktur- und Entwicklungsplanung sieht sich die Hochschule Osnabrück in der Lage, mindestens 50% der zusätzlich geschaffenen Studienplätze auch langfristig zu besetzen.

Die finanzielle Unsicherheit in diesem Punkt erschwert insbesondere die personelle Unterfütterung der Ausbildung. Hohe Anzahlen befristeter Beschäftigungsverhältnisse stellen keine dauerhafte Lösung dar und sind für die Betroffenen und die Hochschulleitung höchst unbefriedigend.

- **Aus den Einnahmen aus Studienbeiträgen in Höhe von 8,6 Mio. €.**

Die Studienbeiträge werden an der Hochschule Osnabrück ausschließlich für die Verbesserung von Studium und Lehre eingesetzt. Dazu wurde an der Hochschule ein partizipativer Diskussions- und Vereinbarungsprozess aufgesetzt. Das paritätisch mit Studierenden besetzte zentrale Beratungsgremium bewertet die Anträge und schlägt diese dem Präsidium entweder zur Genehmigung oder zur Ablehnung vor. Die neue Landesregierung hat zwar die Abschaffung der Studienbeiträge beschlossen, will aber die Ausfälle aus Landesmitteln unter Beibehaltung des Zweckes kompensieren.

- **Aus Drittmitteln in Höhe von insgesamt 12,75 Mio. €, davon**
  - ▶ 10,5 Mio. € aus dem Bereich Forschung (davon 3,0 Mio. € Auftragsforschung über die Science to Business)
  - ▶ 0,8 Mio. € aus der Weiterbildung
  - ▶ 1,2 Mio € für das BMBF Projekt „Voneinander Lernen lernen“
  - ▶ 0,25 Mio. € aus den Förderprogrammen „Offene Hochschule“

## Vereinbarungen mit dem Land Niedersachsen

Der Zukunftsvertrag II endet am 31.12.2015. Spätestens dann muss die Finanzierung der Hochschulen in Niedersachsen neu geregelt werden. In einem ersten vorbereitenden Schritt hat das MWK die Finanzierung der niedersächsischen Hochschulen vergleichend analysieren lassen.

Die Zahl der Studienanfängerplätze wird im Rahmen einer Studienangebotszielvereinbarung zwischen dem Land und der Hochschule Osnabrück für die Aufnahme im Wintersemester und dem folgenden Sommersemester jährlich festgelegt. Hier werden die Studienplätze, neue und zu schließende Studienprogramme und die Finanzierung vereinbart. Die aktuelle Studienangebotszielvereinbarung steht kurz vor dem Abschluss.

In einer separaten Zielvereinbarung werden die Leitlinien der Entwicklungsplanung und konkrete Entwicklungsziele der Hochschule Osnabrück mit dem Land vereinbart. Die aktuelle Zielvereinbarung endet zum 31.12.2013.

### **Koalitionsvertrag der niedersächsischen Landesregierung (2013-2017):**

Zum 21. Februar 2013 hat eine rot-grüne Koalition die Regierungsgeschäfte in Niedersachsen übernommen. Sie wird damit bis Anfang 2017 die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Hochschule Osnabrück setzen. Die niedersächsische Landesregierung legt in ihrem Koalitionsvertrag einen Schwerpunkt auf die vermehrte Nutzung der Potenziale der Fachhochschulen, wie die folgenden Zitate zeigen:

*„Die rot-grüne Koalition sieht angesichts des demografischen Wandels im Ausbau der Fachhochschulen eine große Chance. Deren praxisnahe Qualifikationsanforderungen und Studienprofile sichern Fachkräftenachwuchs und mobilisieren Bildungspotenziale. Bei der Öffnung der Hochschulen können sie für Absolventen und Absolventinnen der beruflichen Bildung eine Vorreiterrolle übernehmen. Zudem dient ihre anwendungsorientierte Forschung im Austausch mit den örtlichen Unternehmen als Motor für Innovation und Entwicklung.“*

*Die rot-grüne Koalition wird unverzüglich ein neues Fachhochschulentwicklungsprogramm (FEP) mit folgenden Schwerpunkten auflegen:*

- Die Ausweitung der Kapazitäten an den Fachhochschulen im Rahmen des Hochschulpaktes 2020 wird unbefristet abgesichert. Bestehende Standorte werden ausgebaut und das Fächerspektrum ausgeweitet. Dazu zählt der Aufbau neuer Studiengänge im Gesundheits- und Erziehungsbereich.*
- Die Forschungsfähigkeit an Fachhochschulen wird gestärkt und die Forschungsinfrastruktur ausgebaut. In diesem Rahmen wird auch das Promotionsrecht für Fachhochschulen geprüft. Für den VW-Vorab wird eine neue Förderlinie „Forschung an Fachhochschulen“ vorgeschlagen.“*

Die rot-grüne Koalition will auch Akzente zur Verbesserung der Qualität des Studiums setzen, wie die folgenden Zitate zeigen:

*„Um Bologna zum Erfolg zu führen, wird gemeinsam mit den Hochschulen und unter Beteiligung der Studierenden gewährleistet, dass Studiengänge studierbar sind, dass Prüfungsdichte zumutbar bleibt und dass die Verschulung mancher Studiengänge zu Gunsten höherer Individualität und Flexibilität abgebaut wird.“*

*Die rot-grüne Koalition wird:*

- Die Berufsbefähigung als Ausbildungsziel im Bachelor-Studium stärken und sich für eine stärkere Flexibilisierung der Regelstudienzeit einsetzen.*
- Sich in der Kultusministerkonferenz (KMK) für die Abschaffung der Höchstgrenze von zehn Semestern für ein Bachelor-Studium mit anschließendem konsekutiven Masterstudium einsetzen.*
- Neue Lehr-Lernkonzepte entwickeln und mit den Hochschulen eine „Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive Hochschuldidaktik“ vereinbaren, um die Quote der Studienabbrecher zu senken und die Studienbedingungen zu verbessern.*
- Die Zugangskriterien für den Master auf den Prüfstand stellen. Starre Quoten sind abzulehnen, vorhandene Masterkapazitäten besser auszuschöpfen und Hürden bei der wechselseitigen Anerkennung von Studienleistungen abzubauen.*

- *Sich für die Fortsetzung des Hochschulpaktes mit zusätzlichen Kapazitäten nicht nur in Bachelor-Studiengängen, sondern auch für Master-Studienplätze einsetzen.“*

Die niedersächsische Landesregierung wird die Studienbeiträge abschaffen. Bezüglich einer Kompensation ist im Koalitionsvertrag folgendes festgehalten:

„Die rot-grüne Koalition wird:

- *Unverzüglich ein Gesetz zur Abschaffung der Studienbeiträge vorlegen. Die bisher von den Studierenden aufgebrauchten Mittel werden für die Hochschulen vollständig aus dem Landeshaushalt kompensiert, dynamisch an die Zahl der Studierenden nach dem Prinzip „Geld folgt Köpfen“ angepasst und in Berücksichtigung bisheriger Freistellungstatbestände festgelegt. Die Kompensationen sind kapazitätsneutral und dienen ausschließlich der Verbesserung der Lehre und der Studiengänge. Bei ihrer Verwendung wird die Mitbestimmung der Studierenden sichergestellt.“*

Grundsätzlich möchte die Landesregierung Lehre und Forschung nachhaltiger ausrichten. Dafür soll die bisher technologisch ausgerichtete Innovations- und Forschungsförderpolitik weiterentwickelt werden. Als besondere Herausforderungen werden der demografische Wandel, die Energiewende und die Mobilitäts-, Ernährungs- und Agrarwende gesehen.

### 3 Ausgangssituation und Grundlage für das Projekt 2023

#### 3.1 Nachfrage nach akademischer Qualifikation

Zentrale Grundlage für sämtliche Planungsansätze der Hochschule Osnabrück ist die Nachfrage nach einer praxisbezogenen akademischen Bildung. Geburtenstarke Jahrgänge, doppelte Abiturjahrgänge, die Aussetzung der Wehrpflicht und darüber hinaus die steigende Zahl eines Altersjahrgangs, die ein Studium aufnehmen, führten in den vergangenen Jahren zu einer starken Erhöhung der Nachfrage nach Studienplätzen. Die Prognosen gehen davon aus, dass die Nachfrage insgesamt bis 2020 in etwa stabil bleibt und dann langsam absinken wird. Inwieweit dieser Entwicklung durch eine weitergehende Akademisierung von Berufen, durch die bessere Erschließung bisher eher bildungsferner Schichten und durch die zusätzliche Gewinnung ausländischer Studierender entgegen gesteuert werden kann, ist derzeit offen. Dies hängt auch davon ab, durch welche Mittel die Hochschulen in die Lage versetzt werden, auf die besonderen Bedürfnisse dieser Zielgruppen einzugehen.

Die Hochschule Osnabrück nimmt bereits seit 2011 konkrete Analysen im Handlungsfeld „Studium und Lehre“ vor. Aus dem Management-Informationssystem der Hochschule werden systematisch Auswertungen zur Nachfrage und zum Studienerfolg aller Studienganggruppen zur Verfügung gestellt. In einer Struktur- und Entwicklungsplanung wurden die Fakultäten und das Institut für Musik 2012 gebeten, ihre Studienangebote zu analysieren und eine längerfristig nachgefragte, unter Qualitätsgesichtspunkten optimale Anzahl an Studienanfängerplätzen zu erarbeiten. Dabei wurde Bezug auf das Angebot der konkurrierenden Hochschulen und auf die prognostizierte Nachfrage aus dem Berufsfeld genommen.

Im Wesentlichen stellte sich die Frage, wie die zusätzlichen Studienanfängerplätze zurückgefahren werden können. Als Untergrenze wurde 50% des Maximalwertes an über den Hochschulpakt finanzierten Anfängerplätzen (WS2011/12, 1.442 zusätzliche Studienanfängerplätze) gesetzt. Dabei wurde insbesondere die Finanzierbarkeit der bisher zusätzlich aufgebauten Stellen mit Blick auf das (verminderte) Budget geprüft. Alle Fakultäten und das Institut für Musik konnten die Finanzierbarkeit unter diesen Randbedingungen nachweisen.

Bezüglich der optimalen Zahl der Studienanfängerplätze kam es zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen. Während die Fakultät Ingenieurwissenschaften

und Informatik bereits zum WS 2013/14 einen langfristig optimalen Wert von ca. 50% der zusätzlich aufgebauten Studienanfängerplätze realisieren wird, sehen die Fakultäten „Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“ und „Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur“ zumindest mittelfristig ein deutlich höheres Potenzial. Die Fakultät „Management, Kultur und Technik“ hat sich wegen des gleichzeitig stattgefundenen Aufbaus der Studienplätze aus dem „Lingen Vertrag“ nur in geringem Umfang am Hochschulpakt beteiligt. Für das Institut für Musik liegt der optimale Wert nur geringfügig über der 50%-Variante.

Analysen im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung für alle Studiengänge haben gezeigt, dass die Bewerbslage einen Einfluss auf den Prüfungserfolg hat. Wurden aufgrund fehlender Nachfrage alle oder fast alle Bewerbungen zugelassen, lag die Abbrecherquote mit 30% - 50% sehr hoch. Besonders deutlich wurde dies in einigen Studiengängen in der Fakultät Ingenieurwissenschaften und Informatik. Um hier gegenzusteuern, wurden mehrere Prozesse in Gang gesetzt.

- Zum ersten wird die Anzahl der Studienplätze entsprechend der Nachfrage fachlich geeigneter Bewerbungen abgesenkt.
- Zum zweiten wurden zusätzlich zu den bestehenden Propädeutika und den Angeboten in der Studieneingangswoche weitere Projekte zur Verbesserung der fachlichen Eingangsqualifikation auf den Weg gebracht (z.B. Mathevorsemerster).
- Zum dritten werden im Rahmen des BMBF Projekts „Voneinander Lernen lernen“ Angebote zur Verbesserung der Lernkompetenz und der Selbststeuerung der Studierenden erarbeitet und angeboten.

Aber auch in anderen Fakultäten ist sorgfältig zu prüfen, welche Maßnahmen zur Verbesserung der fachlichen Eingangsqualifikation, zur Verbesserung der Lernkompetenz und der Selbststeuerung der Studierenden benötigt werden. Hohe Durchfallquoten und hohe Abbrecherquoten stellen für die betroffenen Studierenden und die Lehrenden gleichermaßen belastende Faktoren dar, denen es rechtzeitig entgegenzuwirken gilt.

Die Internationalisierung ist seit vielen Jahren mit Blick auf das Handlungsfeld „Studium und Lehre“ ein zentrales Anliegen der Hochschule Osnabrück. „Internationalisierung“ ist auch ein Schwerpunkt der Arbeit innerhalb des Kon-

sortiums der UAS7. Die Maßnahmen zur Internationalisierung sollen sicherstellen, dass möglichst viele Absolventinnen und Absolventen der Hochschule Osnabrück und der beteiligten ausländischen Hochschulen im Laufe ihres Studiums eine ausreichende erfahrungsbasierte interkulturelle Kompetenz erworben haben.

Dies kann durch einen Auslandsaufenthalt während des Studiums oder durch die Beteiligung an Angeboten für ausländische Studierende an der Hochschule Osnabrück erreicht werden. Erfreulich ist das Wachstum an Auslandssemestern auch in Studiengängen, die es nicht als Pflichtteil im Curriculum verankert haben. Der Anteil der ausländischen Studierenden an der Hochschule Osnabrück insgesamt aber sinkt seit mehreren Jahren kontinuierlich. Während die Hochschule Osnabrück im Bereich der Mitteleinwerbung für Internationales (DAAD) weiterhin einen Spitzenplatz einnimmt, liegt der Anteil der ausländischen Studierenden inzwischen deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Ein wesentlicher Faktor dürfte die starke Ausweitung der Studienangebote im Rahmen des HP2020 sein, ein Angebot, das vor allem die einheimischen Studierenden im Blick hat. Ein weiterer Faktor könnte auch der Standort sein. Im Vergleich zu Großstädten wirkt eine mittelgroße Stadt wie Osnabrück eventuell weniger attraktiv. Inwieweit die Studienbeiträge zu diesem Trend beigetragen haben, lässt sich nicht eindeutig klären. Ein Anstieg an ausländischen Studierenden ist allerdings im Bereich der Kurzaufenthalte, wie im neuen Angebot der Summer School, zu verzeichnen.

Als erste Maßnahme wurden in allen Fakultäten dezentrale International Offices eingerichtet, um die internationalen Aktivitäten in den Fakultäten sichtbar zu machen, Lehrende bei der Betreuung und Beratung der Studierenden im Ausland zu entlasten und „incoming“-Studierenden eine verlässliche Anlaufstelle zu bieten. Eine weitere Unterstützung ist durch die Gründung des Hochschulzentrums China (HZC) Anfang 2013 erfolgt. Hier werden die vielfältigen Aktivitäten im Länderschwerpunkt China gebündelt. Das International Office und die International Faculty Offices werden entlastet.

Unter Genderaspekten betrachtet zeigen die Analysen der Nachfrage nach Studienplätzen an der Hochschule Osnabrück ein differenziertes Bild. In den technischen Studiengängen ist der Anteil der Studienanfängerinnen in den letzten Jahren gestiegen, da Frauen sich für neue Studiengänge wie Industrial Design und Media and Interaction Design einschreiben. In sechs klassischen technischen Studiengängen, unter anderem Elektrotechnik, Fahrzeugtechnik und Maschinenbau, liegen die Frauenanteile weitgehend unverändert bei fünf Prozent



bzw. deutlich unter fünf Prozent. Erste Erfolge zeigen neue Konzepte in Kooperation von Wirtschaft und Hochschule/Lehre wie das Niedersachsen-Technikum. Neue Wege sollen auch mit bereits vorliegenden Konzepten in der Gewinnung von mehr Studenten in den Sozial- und Pflegestudiengängen beschrritten werden, in denen der Männeranteil unter 30 Prozent liegt.

In mehreren Förderprojekten im Bereich „Offene Hochschule“ beschäftigt sich die Hochschule Osnabrück mit Fragen zum Übergang aus der beruflichen Bildung in ein Studium (Projekt „BERUFSTALENT +PLUS+“ in der 3. Runde des BMBF Programms ANKOM, Projekt „Ausrichtung der Studienvorbereitungsaktivitäten der Volkshochschulen im Programm Offene Hochschule Niedersachsen III“ des niedersächsischen Wirtschaftsministeriums) und mit Fragen zu berufsbegleitenden Studien- und Weiterbildungsangeboten (Projekt „IngFlex“ im BMBF Programm „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschule“).

Im BMBF-Projekt „Voneinander Lernen lernen“ wird ein zielgruppenspezifisches und überfachliches Kompetenzmodell für alle Studierenden erarbeitet. Die notwendigen Angebote werden ebenfalls entwickelt. Darüber hinaus fließen Ergebnisse des Projekts „Voneinander Lernen lernen“ in die akademische Weiterbildung der Hochschulmitglieder inklusive Studierende (Tutoren), die an Lehre, Beratung und Betreuung beteiligt sind, ein.

Bezüglich der Nachfrage nach berufsbegleitenden Studienangeboten sind derzeit keine belastbaren Aussagen zu treffen. Die Hochschule Osnabrück geht aber davon aus, dass es, bedingt durch den demographischen Wandel und einen zunehmenden Fachkräftemangel, zu einer steigenden Nachfrage nach berufsbegleitenden Studienangeboten kommen wird. Insbesondere die Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hat bereits berufsbegleitende Masterstudiengänge erfolgreich am Markt platzieren können.

Mit der Gründung der Professional School hat die Hochschule Osnabrück den nächsten Schritt für eine hochschulweite Bündelung der Weiterbildungsangebote unternommen. In welchem Umfang sich die Hochschule Osnabrück in Zukunft im Bereich der Weiterbildung engagieren kann, wird auch von den Rahmenbedingungen seitens des Landes begrenzt. Insbesondere die hohe Lehrverpflichtung von 18 SWS behindert häufig ein zusätzliches Engagement der Lehrenden. Hier wäre ein weitergehender Gestaltungsspielraum bei der Anrechnung auf das Lehrdeputat im Rahmen der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) hilfreich.

Die Bolognareform sieht als zweite Stufe der akademischen Qualifikation den Master vor. Für den starken Aufwuchs an Bachelorstudiengängen im Rahmen des HP2020 wurde bisher kein zusätzliches Masterangebot für eine weitergehende akademische Qualifikation der Absolventinnen und Absolventen geschaffen. Die Hochschule Osnabrück sieht es für die Profilbildung als zwingend an, sich auch im Bereich der Masterstudiengänge gut aufzustellen.

In ihrer Struktur- und Entwicklungsplanung geht die Hochschule Osnabrück davon aus, dass für mindestens 1/3 ihrer Absolventinnen und Absolventen aus Bachelorstudiengängen adäquate Masterangebote benötigt werden. Hier wurden im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung insgesamt sechs zusätzliche Masterstudiengänge identifiziert (M. Sc. Wirtschaftspsychologie, M.A. Supply Chain Strategy, M. Sc. Versorgungsforschung und –gestaltung, M.A. Soziale Arbeit: Lokale Gestaltung sozialer Teilhabe, M.A. Gender, Diversity und Interkulturalität in Unternehmen und Organisationen, M.A. Interstilistische Musikerziehung). Die Einrichtung zusätzlicher Masterstudiengängen wirft auch die grundsätzliche Frage nach deren Finanzierung auf. Für die Sicherstellung der notwendigen Forschungsbasierung müssen zusätzlich Zeit, eine zusätzliche Infrastruktur und eine zusätzliche personelle Unterstützung bereitgestellt werden. Dies ist auf Basis der bisherigen Ausstattung nicht zu leisten und erfordert eine zusätzliche Finanzierung seitens des Landes. Hilfreich wäre es, wenn ein Teil der Bachelorstudienplätze in Masterstudienplätze umgewandelt werden könnte. Hier müssten der Bund und das Land noch die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Hochschule Osnabrück sich bereits jetzt detailliert mit unterschiedlichen Nachfragergruppen nach einer akademischen Qualifikation auseinandersetzt und Anpassungsmaßnahmen vornimmt. Diese Erfahrungen sowie die Nutzung aussagekräftiger Analysen aus bestehenden Studienverläufen liefern eine gute Planungsgrundlage, um auch in Zukunft bei zunehmender Heterogenität der Nachfrager nach einer akademischen Qualifikation adäquate Studienangebote im Bachelor- und Masterbereich und in der beruflichen Weiterbildung umzusetzen.

### 3.2 Forschung an (Fach-)Hochschulen, University of Applied Sciences

Die Hochschule Osnabrück hat über viele Jahre die Forschung gefördert. Inzwischen ist Forschung zu einem profilgebenden Merkmal geworden. Mit rund 10,5 Mio. € eingeworbener Drittmittel und ca. 70 laufenden Promotionen (2012) ist die Hochschule Osnabrück hier sehr erfolgreich. Die Förderung erfolgte bisher durch zusätzliche Mittel aus einem hochschulweiten „Forschungspool“, durch Freistellungen und durch eine kompetente Beratung bei der Antragstellung und der Projektdurchführung. Die konsequente Entwicklung der Forschungsleistung zeigt sich auch durch die erfolgreiche Teilnahme an externen Wettbewerben zur Förderung der Forschung an Fachhochschulen:

- Die Leistungsfähigkeit forschungsstarker Fachhochschulen wird derzeit im Rahmen von insgesamt sieben kooperativen Promotionsprogrammen (BMBF) getestet. Hier war die Hochschule Osnabrück im Kompetenzbereich Gesundheitswissenschaften mit dem Programm Famile („Familiengesundheit im Lebensverlauf“) in Kooperation mit der Universität Witten/Herdecke erfolgreich.
- Die niedersächsische Landesregierung hat 2011 einen Wettbewerb um Forschungsprofessuren initiiert. In der ersten Runde konnte die Hochschule Osnabrück drei von sieben Professuren einwerben.
- Darüber hinaus hat das MWK 2011 einen Wettbewerb um Promotionsprogramme ausgelobt. Hier war die Hochschule Osnabrück mit einem Antrag in Kooperation mit der Universität Göttingen und der Tierärztlichen Hochschule Hannover erfolgreich („Tierhaltung im Spannungsfeld von Tierwohl, Ökonomie und Gesellschaft“).

In der HRK ist eine Forschungslandkarte der Fachhochschulen in Vorbereitung. Hier wird die Hochschule Osnabrück mit drei Schwerpunkten vertreten sein („Versorgungsforschung & Versorgungsmanagement“, „Innovative Materialien und Werkstofftechnologie“, „Zukunftsweisende Agrarsystemtechnologien“).

Darüber hinaus hat das Präsidium weitere Maßnahmen und Projekte initiiert, um die Forschungsleistung an der Hochschule Osnabrück zu fördern:

- Es wurden insgesamt fünf (Binnen-)Forschungsschwerpunkte ausgelobt, die in einem extern begutachteten Wettbewerb bewertet und durch das Präsidium mit Blick auf die Profilbildung der Hochschule ausgewählt werden. Bisher wurden zwei Binnenforschungsschwerpunkte identifiziert („Inklusive Bildung - Teilhabe als Handlungs- und Organisationsprinzip“, „CityGrid - Intelligente Energieversorgung einer Stadt“). Jeder Schwerpunkt wird über fünf Jahre mit jeweils insgesamt 630.000 Euro gefördert. Danach muss er in der Lage sein, sich aus Drittmitteln komplett selbst zu finanzieren. Die Hochschule geht aber davon aus, dass es bis dahin für entsprechend leistungsfähige Forschungsschwerpunkte eine zusätzliche Finanzierung seitens des Landes geben wird.
- Die Hochschule Osnabrück hat ein Promotionsprogramm zur systematischeren Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingerichtet. Zur Förderung des Abschlusses von Promotionen wurden insgesamt fünf Jahresstipendien aufgelegt.
- Die Hochschule Osnabrück diskutiert derzeit mit der Universität Osnabrück die Möglichkeiten der Schaffung einer weitgehenden Kooperationsplattform in den Kompetenzfeldern „Agrarsystemtechnik“ und den „Gesundheitsberufen“. Im Bereich der „Agrarsystemtechnik“ werden in Kooperation mit der Universität Osnabrück die Einrichtung einer gemeinsamen Forschungsgruppe und der Antrag für einen gemeinsamen Forschungsbau vorangetrieben. Im Themenfeld Gesundheit wird aktuell im Rahmen einer Arbeitsgruppe des MWK „Gesundheitsfachberufe an niedersächsischen Hochschulen“ in Kooperation mit der Universität Osnabrück ein Ansatz für einen „Gesundheitscampus“ erarbeitet, um dem Land einen für die aktuelle Debatte um die Akademisierung der Gesundheitsberufe eigenen „Osnabrücker Ansatz“ vorzuschlagen.
- Im Herbst 2012 stellte die Gutachtergruppe der Wissenschaftlichen Kommission im Bericht zur Evaluation der Geschlechterforschung an den niedersächsischen Hochschulen fest, dass dieses Forschungsgebiet an der Hochschule Osnabrück durch das Projekt 2023 und das hierzu strategisch geschaffene Entwicklungsfeld Gender, Diversity, Interkulturalität strukturell gut in das Profil der Hochschule eingebettet wurde.

Weitere Impulse für die Weiterentwicklung der Forschung an Fachhochschulen werden von der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen erwartet. Sie hat dafür erstmals eine Arbeitsgruppe zur Evaluierung der Forschung an Fachhochschulen eingerichtet, die vom Präsidenten der Hochschule Osnabrück geleitet wird. Auch in der Arbeitsgruppe „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ werden Aspekte der Forschung an Fachhochschulen eine Rolle spielen. Der Präsident der Hochschule Osnabrück vertritt in dieser Arbeitsgruppe die Interessen der Fachhochschulen.

### **3.3 Die Rolle einer „University of Applied Sciences“ in der Gesellschaft**

Letztlich ist die Frage nach dem Selbstverständnis einer Hochschule mit dem Verweis auf einen starken Anwendungsbezug in Lehre und Forschung nicht vollständig beantwortet. Es stellt sich auch die Frage, inwieweit sich eine (Fach-) Hochschule über ihre akademischen Bildungsangebote und den klassischen Wissenschaftstransfer in Unternehmen und Organisationen hinaus in die Gesellschaft einbringen möchte.

Will sie auch als Organisation Vorbild sein? Will sie sich mit ihren akademischen Kompetenzen unmittelbar und sichtbar in gesellschaftliche Diskussions- und Entwicklungsprozesse einbringen oder diese selbst anstoßen? Das Präsidium der Hochschule Osnabrück hat diese Fragen mit ja beantwortet und 2011 einen Klärungsprozess im dafür neu eingerichteten Handlungsfeld „Gesellschaftliches Engagement“ gestartet. Bereits jetzt trägt die Hochschule Osnabrück durch ihre Leistungen in den zentralen Handlungsfeldern „Studium und Lehre“ und „Forschung und Transfer“ auch zur gesellschaftlichen Entwicklung bei. Dabei steht in vielen Fällen das Thema Nachhaltigkeit im Fokus, das neben der technischen und der ökologischen auch eine soziale Dimension hat.

Es ist noch offen, inwieweit die Hochschule Osnabrück insbesondere die soziale Dimension aktiv gestalten und auch kommunizieren möchte. Unstrittig ist, dass in einem Studium nicht nur fachliche und überfachliche Kompetenzen vermittelt, sondern auch Haltungen geprägt werden. Eine der Gesellschaft verantwortliche Hochschule sollte stärker thematisieren, dass verinnerlichte und gelebte Werte wie Achtsamkeit, Fürsorglichkeit und Mitgefühl für eine nachhaltige und solidarische Gesellschaft notwendig sind. Auch hierin könnte die Chance für eine überregionale Profilierung der Hochschule liegen.

### 3.4 Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Familie und die Sicherstellung einer tatsächlichen Gleichstellung zwischen Männern und Frauen gehört zum Kernanliegen der Hochschule Osnabrück.

Das Thema Familiengerechtigkeit soll als Qualitätskriterium fest in der Führungskräfte- bzw. Personalentwicklung verankert werden. Im „Audit familiengerechte Hochschule“ (berufundfamilie GmbH) wurde bereits 2012 eine Selbstverpflichtung vereinbart, die hochschulweit einsehbar ist. Die im Rahmen der Selbstverpflichtung formulierten Ziele sind das Ergebnis eines fast einjährigen Diskussionsprozesses unter Beteiligung aller Statusgruppen. Unter „Familie“ werden alle sozialen Netzwerke verstanden, in denen aktiv Verantwortung für andere Personen übernommen wird, insbesondere für Erziehung, Betreuung und Pflege.

Mit dem Audit familiengerechte Hochschule nimmt die Hochschule Osnabrück gleichermaßen Studierende und Beschäftigte der Hochschule in den Blick. Die Familiengründung vor oder während des Studiums und die Übernahme von Pflege- und Betreuungsleistungen erfordern verlässliche zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen. Notwendige Pflege- und Betreuungsleistungen führen auch bei Lehrenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer eingeschränkten Verfügbarkeit, die ebenfalls verlässliche zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen erforderlich macht. Die Hochschule Osnabrück hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2015 die in der Selbstverpflichtung formulierten Maßnahmen umzusetzen und den Prozess bereits gestartet.

Auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Hochschule wird eine nachhaltige Integration von Chancengleichheit im Sinne des Gender Mainstreaming in allen Bereichen der Hochschule angestrebt. Das Präsidium der Hochschule Osnabrück wird dabei vom Gleichstellungsbüro beraten, das als Kompetenzzentrum für gleichstellungsrelevante Themen Konzepte entwickelt und Projekte initiiert. Weitere Beratungsleistungen und Unterstützung erfolgen durch die Senatskommission für Gleichstellung (KfG).

Mit der ersten Besetzung einer Professur für Gender und Diversity in Niedersachsen hat die Hochschule die Integration dieses Themengebiets auch in Lehre und Forschung forciert. Die Einrichtung des Innovationszentrums Gender, Diversity, Interkulturalität ermöglicht zudem eine geschlechtergerechte Datenerhebung und Auswertung. Diese ist notwendig, um die jeweiligen Handlungsfelder zu analysieren und passgenaue Maßnahmen den jeweiligen Fächerkulturen entsprechend zu entwickeln.

Das Ziel, durch die hohe Anzahl von Berufungen der vergangenen fünf Jahre im Rahmen des HP2020 den Professorinnenanteil deutlich zu erhöhen, konnte nicht erreicht werden. Eine Analyse der Berufungsverfahren der vergangenen Jahre hat ergeben, dass Frauen in den Berufungsverfahren in Bezug auf die Listenplatzierung erfolgreich sind. Kernprobleme sind die nicht vorhandenen Bewerbungen und die niedrige Annahmquote. Hier muss die Hochschule Strategien entwickeln, die deutlich über das bisherige Procedere hinausgehen, um mehr Frauen für eine Professur an der Hochschule Osnabrück zu interessieren und sie zu binden.

Der Gleichstellungsplan der Hochschule Osnabrück wird derzeit im Rahmen der Teilnahme am Forschungsprojekt „Bessere Hochschulen durch gleichstellungspolitische Steuerung? Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung der Equality-Steuerungsinstrumente an Hochschulen (EQUISTU)“ neu ausgerichtet.

### 3.5 Personalentwicklung

Eine effektive Personalentwicklung ist eine wesentliche Voraussetzung für eine lernende Organisation. Mittelfristig muss hierfür ein hochschulweites Gesamtkonzept entwickelt werden. Bisherige Aktivitäten konzentrierten sich auf den Teilbereich Fort- und Weiterbildung, allerdings weitgehend ohne systematischen Ansatz. Die Hochschule hat das übergreifende Thema Personalentwicklung inzwischen weiter entwickelt.

- Für die Gruppe der Lehrenden bestehen seit 2008 umfangreiche hochschuldidaktische Angebote im Rahmen des Programms PROFHOS. Hier durchlaufen unter anderem alle neuberufenen Professorinnen und Professoren ein zweijähriges Zertifikatsprogramm. Darüber hinaus gibt es auch Angebote für alle Lehrenden. Für die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es neben den hochschuldidaktischen Seminaren seit Herbst 2012 ein Zertifikatsprogramm WIMHOS, ähnlich dem Programm PROFHOS. Für die Doktorandinnen und Doktoranden gibt es spezifische Angebote im Promotionskolleg der Hochschule.
- Im BMBF-Projekt „Voneinander Lernen lernen“ wurde die akademische Personalentwicklung fest verankert. Dies betrifft alle Hochschulmitglieder einschließlich Studierende (Tutorinnen und Tutoren), die direkt am Lehrprozess mitwirken oder im Rahmen von Service, Beratung und Betreuung die Studierenden in ihrem Lernprozess unterstützen. In diesem Projekt wird innerhalb der nächsten Jahre ein übergeordneter und systematischer Ansatz der Personalentwicklung erarbeitet, der alle wesentlichen Anforderungen der Hochschule Osnabrück als lernende Organisation integrieren wird.
- Zudem sind aus der Open Space-Konferenz im Mai 2011 zwei Arbeitsgruppen entstanden, die sich mit dem Thema Weiterbildung für MTV und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Es wurde deutlich, dass eine einheitliche Entwicklung in diesem Bereich anzustreben ist. Nicht hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote für beide Gruppen werden zukünftig im Geschäftsbereich Personalmanagement zusammengeführt und sichtbar gemacht.

## 4 „Projekt 2023“: ein potenzialorientierter Ansatz zur Hochschulentwicklung

### 4.1 Überblick über das Projekt 2023

Das Präsidium der Hochschule Osnabrück geht davon aus, dass eine leistungsstarke und gesellschaftlich verantwortliche Hochschule Osnabrück langfristig in drei Handlungsfeldern sichtbar sein muss:

Im Mittelpunkt des Handlungsfelds „**Studium und Lehre**“ steht die erfolgreiche akademische Qualifikation im Rahmen von bedarfsgerechten und qualitätsgesicherten Bachelor- und Masterstudiengängen. Dies umfasst die zielgruppengerechte Vermittlung der notwendigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen und die Beratung beim Übergang in den Beruf. Es gilt möglichst alle Studierenden, die zum Studium zugelassen wurden, zu einem akademischen Abschluss zu führen. Dafür müssen auch ausreichend flexible, den Lebenswirklichkeiten der Studierenden angepasste Studienmodelle angeboten werden.

Diese Ausrichtung ist ohne die Expertise der Lehrenden und aller anderen, die direkt die Betreuung und Beratung der Lehrenden und Studierenden unterstützen, nicht möglich. In dem Handlungsfeld geht es daher nicht nur um „Studium“, sondern gleichrangig um „Lehre“. Angesichts der zu erwartenden zunehmenden Heterogenität der Studieninteressierten und Studierenden dürften weitere unterstützende Maßnahmen auch für die Lehrenden und für alle anderen, die in die Betreuung und Beratung der Studierenden direkt einbezogen sind, notwendig werden.

- ▶ Die „Exzellenz“ in der berufsbezogenen akademischen Qualifikation wird auch im Jahr 2023 das zentrale Profilvermerkmal der Hochschule Osnabrück sein.

Im Mittelpunkt des Handlungsfelds „Forschung und Transfer“ steht die Förderung von Unternehmen und Organisationen durch innovative Forschungsprojekte mit Anwendungsbezug, die durch die spezifischen Kompetenzen und Forschungsinteressen der Professorinnen und Professoren ermöglicht werden. Mittels angewandter Forschung wird zudem der wissenschaftliche Nachwuchs im Rahmen von Masterstudiengängen, Forschungsprojekten und Promotionen für das Berufsfeld qualifiziert.

- ▶ Eine qualitätsgesicherte angewandte Forschung und ein erfolgreicher Wissenstransfer werden im Jahr 2023 das zweite zentrale Profilvermerkmal der Hochschule Osnabrück sein. Hier wird der Anspruch als „University of Applied Sciences“ sichtbar.

Das Handlungsfeld „**Gesellschaftliches Engagement**“ macht den Anspruch der Hochschule Osnabrück, sich aktiv an der Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft zu beteiligen, deutlich und wird in den Handlungsfeldern „Studium und Lehre“ und „Forschung und Transfer“ sichtbar werden.

- ▶ Dieses Handlungsfeld zeigt die Absicht der Hochschule, das gesellschaftliche Engagement der Studierenden und der Beschäftigten der Hochschule zu fördern und hat, wenn auch diese Ausrichtung breit getragen wird, das Potenzial, bis zum Jahr 2023 ein besonderes Profilvermerkmal der Hochschule Osnabrück mit überregionaler Ausstrahlung zu werden.

Die folgenden Themen wurden vom Präsidium als drei Entwicklungsfelder identifiziert. Auf Basis der Beschreibung der Ausgangssituation (Abschnitt 3) lässt sich folgern, dass in Zukunft die Zusammensetzung der Studierenden heterogener sein wird. Die Zulassungsvoraussetzungen für Studierende ändern sich, das Vorwissen der Studierenden ist nicht einheitlich, Erwartungen an ein Vollzeit- und ein Teilzeitstudium sind unterschiedlich, um nur einige Punkte zu nennen. Hiermit muss die Hochschule flexibler als bisher umgehen.

- Das Entwicklungsfeld „**Internationalisierung**“ beschäftigt sich thematisch mit der erfahrungsbasierten interkulturellen Kompetenz der Absolventinnen und Absolventen und dem Anteil ausländischer Studierender an der Hochschule Osnabrück. Darüber hinaus ist der Prüfungserfolg der ausländischen Studierenden Thema, da Vorkenntnisse und Lernerfahrungen teilweise sehr unterschiedlich sind.
- Das Entwicklungsfeld „**Gender, Diversity, Interkulturalität**“ beschäftigt sich mit der Frage, in welchem Umfang Frauen und Männer in Hochschulzugang, Studium, Lehre, Forschung und Weiterbildung an der Hochschule repräsentiert sind und inwieweit ihnen gleiche Entwicklungschancen und Zugangsmöglichkeiten in die Berufe geboten werden. Gleichrangig erfolgen Untersuchungen zur Heterogenität (Diversität) und zu interkulturellen

Unterschiedlichkeiten innerhalb dieser Gruppen. Analysen der Diversität berücksichtigen beispielsweise unterschiedliche Bildungsvoraussetzungen, soziale und finanzielle Ressourcen und familiäre Bedingungen.

- Das Entwicklungsfeld „**Offene Hochschule und Weiterbildung**“ beschäftigt sich thematisch mit Konzepten für eine erfolgreiche akademische, fachliche und soziale Integration der Studierenden aus der beruflichen Bildung und erstellt eine hochschulweite Richtlinie für die Anerkennung von Leistungen aus der beruflichen Bildung. Die Entwicklung geeigneter berufs begleitender Studienmodelle für einen ersten akademischen Abschluss ist ebenso Thema wie ein hochschulweit verbindlicher Rahmen für die Entwicklung bedarfsgerechter, qualitätsgesicherter und kostendeckender berufs begleitender Weiterbildungsangebote.

Die drei Entwicklungsfelder haben in den kommenden Jahren einen eindeutigen Schwerpunkt im Handlungsfeld Studium und Lehre, sind aber auch mit den beiden anderen Handlungsfeldern verwoben, wie die folgende Abbildung zeigt (Abb.1).

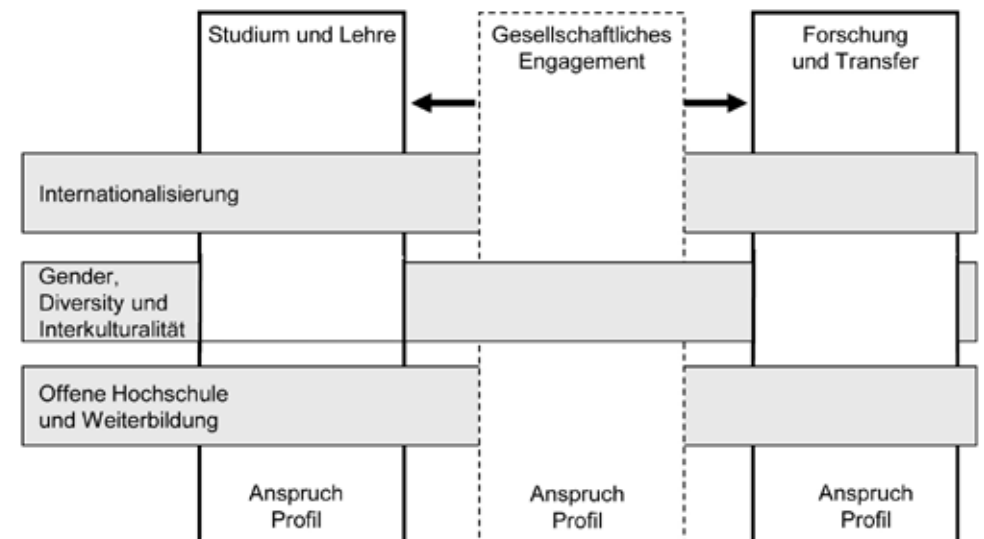


Abb. 1: Handlungs- (senkrecht) und Entwicklungsfelder der Hochschule Osnabrück

## 4.2 Selbstverständnis

Hochschulentwicklung ist ein langfristiger Prozess und kann nur gelingen, wenn er von möglichst Vielen getragen wird. Letztlich sind es die Beschäftigten der Hochschule, die die Leistungen der Hochschule gegenüber allen, die mit der Hochschule in Kontakt stehen und in unterschiedliche Prozesse einbezogen sind, sichtbar machen. Die Hochschulleitung hat sich deshalb für einen potenzialorientierten und partizipativen Ansatz der Hochschulentwicklung entschieden. Dabei ist Vielfalt im Zielsystem zu berücksichtigen. Der respektvolle Umgang mit Vielfalt ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Prozesse und gleichzeitig auch herausfordernd für die Organisation. Das Präsidium der Hochschule Osnabrück hat diesen Anspruch im Rahmen des „Projekts 2023“ in drei Leitsätzen verdichtet:

- „Wir alle sind die Hochschule“ stellt Lehrende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierende in den Mittelpunkt. Lehre und Studium werden dabei um die Perspektive einer „Lehr- und Lerngemeinschaft“ erweitert. Dies erfordert von allen Beteiligten Wertschätzung und die Förderung einer Vertrauenskultur. Die Hochschule ist in diesem Selbstverständnis auch eine Solidargemeinschaft, in der im Rahmen einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung Verantwortung übernommen wird.
- „Ermöglichen statt erlauben“ stellt das Prinzip der Partizipation in den Mittelpunkt. Partizipation ist dabei untrennbar verbunden mit der (Mit-) Verantwortung für die Ausgestaltung und Umsetzung der Ideen. Dies erfordert die Schaffung gedeihlicher Rahmenbedingungen für die Entfaltung und Vernetzung der unterschiedlichen Potenziale. Notwendig sind auch ein Orientierung gebender Rahmen und klare, nachvollziehbar kommunizierte Regeln.
- „Gemeinsam Vielfalt stärken“ setzt auf die individuellen Potenziale der Studierenden und aller Beschäftigten der Hochschule und sieht in dieser Vielfalt Chancen auch für die Weiterentwicklung der Studiengänge und für die Profilierung der Hochschule.

Der potenzialorientierte Ansatz stellt insgesamt gesehen eine große Herausforderung an die Prozesssteuerung innerhalb der Hochschule dar. Ein nachhaltiger Lern- und Entwicklungsprozess setzt effektive Kommunikationsprozesse voraus. Wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Hochschulentwicklung sind dabei:

- Die Fähigkeit der Hochschule, über sich selbst kritisch nachzudenken und daraus fortgesetzt zu lernen.
- Die Fähigkeit der Hochschule, die Bedürfnisse der Gesellschaft in Bezug auf die benötigten Leistungen wahrzunehmen und einzuordnen.
- Die Fähigkeit der Hochschule, zu handeln und die im Diskussionsprozess erlangten Entscheidungen breit zu tragen.

Die im Jahr 2012 in den Fakultäten erarbeiteten Struktur- und Entwicklungspläne machten für alle Beteiligten erlebbar, dass diese Fähigkeiten an der Hochschule Osnabrück bereits weitgehend entwickelt sind. Die Aufgabenstellung erforderte intensive und auch kontroverse Diskussions- und Abstimmungsprozesse. Der Prozess war dabei durch Partizipation und eine offene Kommunikation gekennzeichnet und konnte zu einem von allen Beteiligten getragenen Ergebnis geführt werden.

### 4.3 Die Rolle der Innovationszentren in den Entwicklungsfeldern

Um die spezifischen Themen der Entwicklungsfelder in der Hochschule systematisch besser sichtbar zu machen, wurden drei Innovationszentren eingerichtet, die jeweils mit einer Koordinatorenstelle ausgestattet wurden und von Sprecherinnen und Sprechern aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren geleitet werden. Die Aufgabe der Innovationszentren ist es, die in dem Entwicklungsfeld engagierten Hochschulmitglieder zu vernetzen, geeignete Projekte zu initiieren, relevante Informationen zu kommunizieren, der Hochschule zentrale Projekte für die Entwicklung zu empfehlen und die Umsetzung der relevanten Projekte in der Hochschule zu begleiten (Abb. 2).

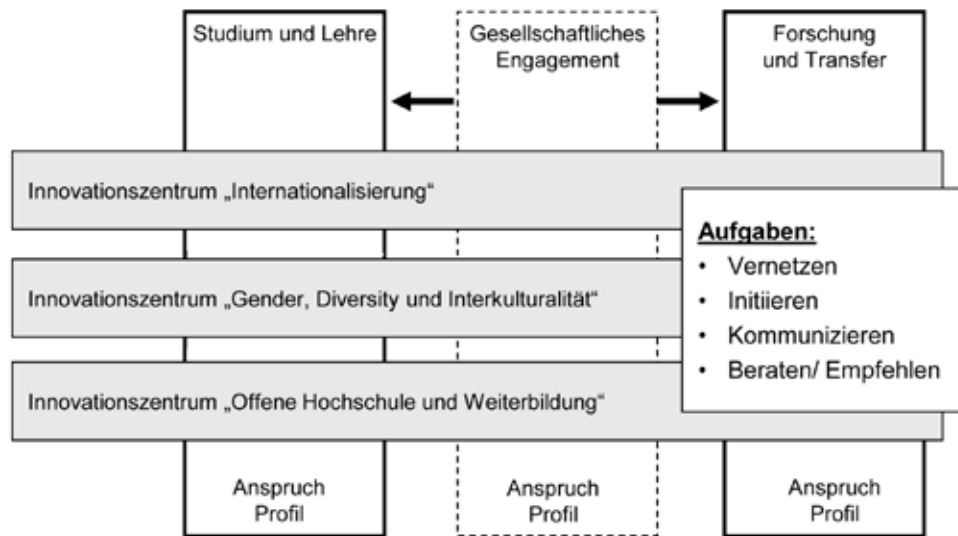


Abb. 2: Aufgaben der Innovationszentren in den Entwicklungsfeldern der Hochschule

Der Ansatz einer Matrix bringt eine Vielzahl von Schnittstellen mit sich. Bei Inanspruchnahme der Beratungs- und Serviceleistung der Innovationszentren stellt dies kein Problem dar. Im Bereich der Projekte birgt es aber die Gefahr der Überforderung der Organisation, daher muss die Anbindung der Entwicklungsfelder an die etablierten Strukturen der Hochschule klar sein. Der Prozess wird unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit der Organisation wie folgt definiert (Abb. 3).

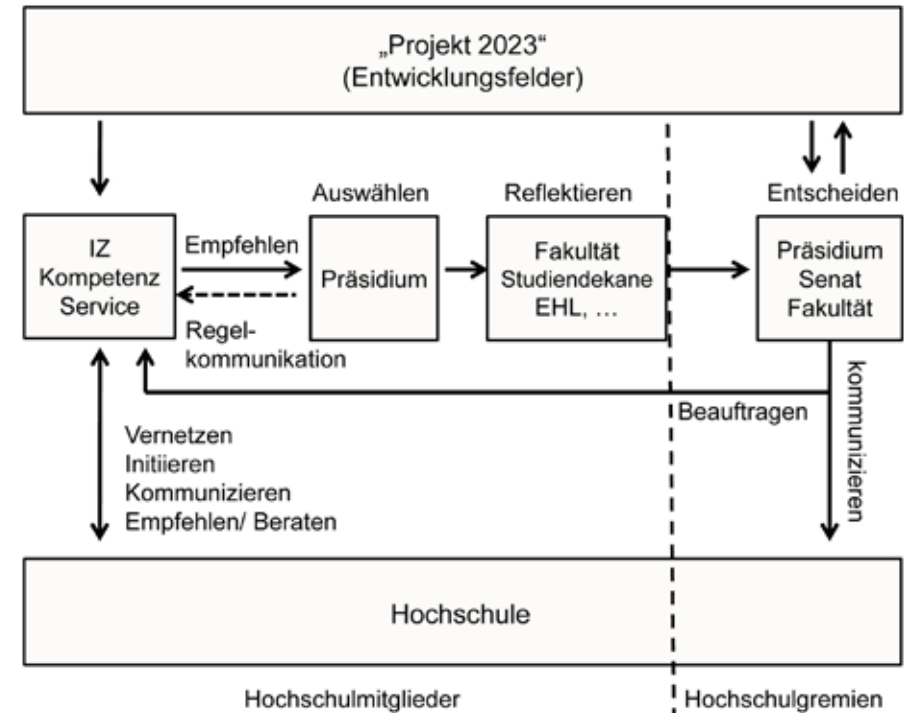


Abb. 3: Anbindung der Innovationszentren (IZ) an die etablierten Strukturen der Hochschule

- Einmal im Semester wird ein gemeinsamer Workshop mit den Innovationszentren und dem Präsidium durchgeführt, um gemeinsam die bisherige Arbeit der Innovationszentren zu reflektieren. Hier haben die Innovationszentren auch die Möglichkeit, die Initiierung hochschulweiter Projekte vorzuschlagen.



- Diese können (und sollen) im Vorfeld auch durch Hochschulmitglieder an die Innovationszentren herangetragen werden. Allerdings sollten sich die Projekte dann noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden.
- Das Präsidium wird aufgrund der Priorisierung der Ziele, der Finanzierbarkeit und der Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit der Organisation entscheiden, welche Projekte wann in den weiteren Entscheidungsprozess gebracht werden können.
- Die ausgewählten Projekte werden im nächsten Schritt unter Betreuung eines für das Projekt zuständigen Präsidiumsmitglieds je nach Bedarf weiter reflektiert und alle offenen Fragen bezüglich des Projektinhalts, der Projektverantwortung und der Projektbeteiligten geklärt.
- Das Ergebnis wird dann gegebenenfalls dem Senat zur Stellungnahme und dem Präsidium zur Entscheidung vorgelegt.

## 5 Perspektiven (2013-2016), Maßnahmen und Projekte

Die Weiterentwicklung der Hochschule Osnabrück in einem potenzialorientierten und partizipativen Projekt 2023 erfordert die Aktivierung und Vernetzung Vieler in Projekten und Maßnahmen. Einiges ist bereits in den Handlungsfeldern auf den Weg gebracht. Extern finanzierte Projekte wie beispielsweise das vom BMBF geförderte Projekt „Voneinander Lernen lernen“ unterstützen die Entwicklung. Es gilt nun, in den kommenden Jahren diese Kompetenzen konsequent für die Weiterentwicklung der Leistungen der Hochschule Osnabrück zu nutzen und auch die dafür notwendigen Strukturen zu legen.

Wie die bisherigen Ausführungen zeigten, hat die Hochschule Osnabrück trotz gesteigener Bedeutung der angewandten Forschung ein starkes Standbein im Handlungsfeld „Studium und Lehre“ und wird dieses auch behalten. Besonders in den letzten Jahren wurde deutlich, dass sich mit der Zulassung zum Hochschulstudium bei vielen Studierenden nicht mehr quasi „automatisch“ ein Studienerfolg in adäquater Zeit einstellt. Detailliertere Analysen und Auswertungen über Studienverläufe werden auch in Zukunft erforderlich sein, um Gründe für Verzögerungen und Fehlversuche zu finden. Hier liegt der Fokus auf dem Studienerfolg der eingeschriebenen Studierenden. Diese sind bereits heute in ihrer Zusammensetzung heterogener im Hinblick auf Herkunft, Lebenssituation, Vorbildung und Vorwissen als noch vor einigen Jahren und haben spezifische Erwartungen an das Studium. Neben der Leistungsbereitschaft spielt dabei auch das Wohlfühlen in der Hochschule eine wichtige Rolle.

Zur Lebenswirklichkeit einer international ausgerichteten Hochschule, die sich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst ist, gehört es dazu, eine erfolversprechende akademische Bildung für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen anzubieten. Vielfalt wird deutlich und gestärkt, wenn sich der Anteil der Studierenden aus anderen Ländern erhöht, wenn sich der Frauen- oder Männeranteil in Studiengängen angleicht, wenn Menschen auch aus bildungsfernen Schichten problemlos ein Studium aufnehmen können, wenn Menschen mit Behinderungen sozusagen „barrierefrei“ studieren können, wenn durch die „Offene Hochschule“ ein Zugang zur akademischen Bildung ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung möglich wird und wenn sich Personen berufsbegleitend weiterbilden. Um den unterschiedlichen individuellen Voraussetzungen und Erwartungen an ein Studium in Zukunft gerecht zu werden, dürfte neben spezifischen Anforderungen an das Studium und an die Lehre auch eine Flexibilisierung der Studienverläufe erforderlich sein.

Für das Handlungsfeld **Studium und Lehre** werden für die Jahre 2013-2016 die folgende Maßnahmen und Projekte benannt:

„Internationalisierung“:

- Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender an der Hochschule Osnabrück durch eine gezielte Vermarktung bestehender deutsch- und englischsprachiger Studienangebote und die Ausweitung der englischsprachigen Studienangebote.
- Erhöhung des Anteils der studienbezogenen Auslandsaufenthalte durch die Weiterentwicklung der Studienberatung und durch die Schaffung dafür geeigneter Mobilitätsfenster in jedem Studiengang.
- Verbesserung der Vernetzung der ausländischen Studierenden mit den Studierenden der Hochschule Osnabrück und mit den Akteuren unserer Hochschulregion.

„Gender, Diversity, Interkulturalität“:

- Erhöhung des Anteils der Studentinnen in den MINT-Studiengängen durch eine gezielte Weiterentwicklung und Vermarktung bestehender und durch die Schaffung zusätzlicher für Frauen besonders attraktiver Studienangebote.
- Erhöhung des Anteils der Studenten in der Sozialen Arbeit und in den Pflegestudiengängen durch ein zielgruppengeeignetes Projektkonzept.
- Entwicklung und Verabschiedung einer Richtlinie zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung.

„Offene Hochschule und Weiterbildung“:

- Entwicklung einer hochschulweit gültigen Rahmenrichtlinie für die Anerkennung von beruflichen Leistungen aus der beruflichen Bildung.
- Entwicklung eines berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs IngFlex unter Mitwirkung des Innovationszentrums „Offene Hochschule und Weiterbildung“ und des Geschäftsbereichs Offene Hochschule.

- Entwicklung und Akkreditierung eines hochschulweiten, qualitätsgesicherten Rahmenkonzepts für Weiterbildungsangebote auf den Qualifikationsstufen Bachelor und Master.
- Entwicklung eines hochschulweit einheitlichen Konzepts zur Bündelung und Legitimierung der berufsbegleitenden Weiterbildungsangebote.

Übergreifend:

- Weiterentwicklung des bestehenden Management-Informationssystems im Hinblick auf ein regelmäßiges Monitoring der Abbrecherquote und des Prüfungserfolgs der Studierenden nach Studiengängen und nach relevanten Zielgruppen.
- Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems der Hochschule unter Berücksichtigung der Anforderungen an eine Systemakkreditierung.
- Ausbau der Angebote im Rahmen des Hochschuldidaktischen Programms PROFHOS, Ausweitung der Angebote auf weitere an der Lehre beteiligter Zielgruppen.
- Entwicklung eines inhaltlich und zeitlich flexiblen Studienmodells (Bachelor<sup>flex</sup>) mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen zur fachlichen, akademischen und sozialen Integration aller Studierenden.
- Entwicklung und Umsetzung geeigneter Angebote auf der Ebene der schulischen Bildung unter Einbeziehung der zentralen Studienberatung und des Schülerforschungszentrums e.V.

Zweites zentrales Standbein der Hochschule Osnabrück ist das Handlungsfeld **Forschung und Transfer**. Die folgenden Projekte und Maßnahmen werden für die Jahre 2013-2016 benannt, um die Profilierung der Hochschule Osnabrück als forschungsstarke „University of Applied Sciences“ voranzubringen:

- Ausschöpfung der möglichen Freistellungen für Forschung.
- Fortführung der bewährten Unterstützungsmaßnahme „Forschungspool“ in einer Größenordnung von mindestens 300.000 € pro Jahr.

- Fortführung und Weiterentwicklung der bewährten Unterstützungsmaßnahme „Antragsberatung“ durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Technologiekontaktstelle.
- Verbesserung des Services für die Forscherinnen und Forscher in Bezug auf die finanzielle Abwicklung der Forschungsprojekte.
- Intensivierung des Wissenstransfers in die Hochschulregion durch die Entwicklung geeigneter Angebote unter Federführung der Technologie-Kontaktstelle.
- Weiterentwicklung der Unterstützungsmaßnahmen zur Existenzgründung mit Blick auf „Belebung“ des Wissenschaftsparks am Standort Westerberg und des Hochschulstandortes Lingen.
- Auslobung, Auswahl und Einrichtung von insgesamt fünf Binnenforschungsschwerpunkten, Förderung der ersten drei Jahre mit je 150.000 €, nach erfolgreicher Zwischenevaluierung Förderung über weitere zwei Jahre im Umfang von je 90.000 €.
- Weiterentwicklung der Angebote des Promotionskollegs mit Blick auf die Qualitätssicherung und die beruflich relevanten überfachlichen Kompetenzen der Forscherinnen und Forscher.
- Vergabe von insgesamt fünf Jahresstipendien jährlich zur Förderung des Abschlusses der Promotion.
- Beteiligung mit ausreichend entwickelten Forschungsschwerpunkten an dem Bundesprogramm „Forschungsbauten“.
- Schaffung geeigneter Kooperationsplattformen mit Universitäten mit dem Ziel einer gleichberechtigten Behandlung bei der Betreuung von Promotionen (Erstprüferin bzw. Erstprüfer).


Durch welche Projekte es in dem dritten Handlungsfeld „Gesellschaftliches Engagement“ gelingt, in den Jahren 2013-2016 sichtbar zu werden, ist offen, da dieses Handlungsfeld in der Hochschule noch nicht fest verankert ist. Geplant sind die folgenden Maßnahmen und Projekte in dem Handlungsfeld „**Gesellschaftliches Engagement**“ in den Jahren 2013-2016:

- Verankerung eines hochschulweiten Strategiebildungsprozesses zum Thema Nachhaltigkeit an der Hochschule Osnabrück.
- Aufbau einer Beratungseinrichtung als Schnittstelle zwischen den Studierenden, Lehrenden und den externen Non Profit Organisationen.
- Einrichtung eines Pools „gesellschaftliches Engagement“ zur Förderung geeigneter Projekte.
- Ausrichtung der Förderung durch die hochschuleigenen „Stiftung für angewandte Wissenschaften Hochschule Osnabrück“ auf Studienprojekte im Handlungsfeld „Gesellschaftliches Engagement“.
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeit der Studierenden in den Gremien der Hochschule.

Darüber hinaus sind die Themen „Gleichstellung“, „Personalentwicklung“ und „Kommunikation“ von besonderer Bedeutung. Hierzu werden für den Zeitraum 2013-2016 folgende Projekte oder Maßnahmen benannt:

- Weiterentwicklung der Berufungsverfahren im Hinblick auf eine verbindliche, signifikante Erhöhung der Bewerberinnen in den Bereichen, in denen Frauen bisher deutlich unterrepräsentiert sind.
- Zeitgerechte Umsetzung der in der Selbstverpflichtung im Rahmen des „audit familiengerechte Hochschule“ vereinbarten Maßnahmen.
- Überarbeitung des Gleichstellungsplans.
- Bündelung und Ausweitung der Angebote zur fachlichen Weiterbildung der Gruppe der MTV und der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur akademischen Personalentwicklung zur Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen für die an der Lehre und Beratung Beteiligten.
- Erarbeitung und Einführung eines hochschulweiten Kommunikationskonzepts mit Blick auf externe und interne Zielgruppen.





**Hochschule Osnabrück**  
University of Applied Sciences

