

# Hochschul Entwicklungsplan

Hochschule Rhein-Waal

**2030**

20

30

# Inhalt

	<b>1. Vorwort</b>	<b>6</b>
8	Leitbild	
9	Vision	
	<b>2. Planungsgrundsätze als Basis des HEP 2030</b>	<b>10</b>
11	Programmschwerpunkte	
	<b>3. Studium, Lehre und Weiterbildung</b>	<b>12</b>
18	Chancen der Mehrsprachigkeit	
	<b>4. Forschung, Innovation und Transfer</b>	<b>20</b>
24	Künstliche Intelligenz an der Hochschule	
	<b>5. Internationalität und Heterogenität</b>	<b>26</b>
28	Internationale Integration – Herausforderungen und Chancen	
32	Vielfalt der Nationen an der HSRW	
	<b>6. Teilhabe und Chancengleichheit</b>	<b>34</b>
37	Teilhabe ermöglichen	
38	Sexualisierte Gewalt im Wissenschaftsbereich	
	<b>7. Nachwuchs in der Wissenschaft</b>	<b>42</b>
	<b>8. Organisation und Governance</b>	<b>46</b>
48	Einfachheit anstreben, Komplexität aushalten	
51	Kommunikation nach außen und innen	
	<b>9. Die HSRW in der Region und für die Region</b>	<b>54</b>
	<b>10. Zahlen, Daten, Fakten</b>	<b>56</b>
	<b>Anlage: Planungsgrundsätze des Senates</b>	<b>62</b>
	<b>Impressum</b>	<b>66</b>

# Vorwort

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Albert Einstein

**D**ie Entwicklung unserer noch jungen Hochschule steht im Zeichen gegenwärtiger Chancen und Herausforderungen. Unsere Welt, unsere Umwelt und unsere Gesellschaft sind zunehmend von komplexen Themen geprägt – seien es Klimawandel, Pandemien, soziale Ungleichheit, kriegerische Konflikte, Bedrohung von Demokratie und Freiheitsrechten und vieles andere mehr. In dieser Situation kommt den Wissenschaften eine besondere Bedeutung zu. Ihre Aufgabe besteht darin, valide Daten zu erheben und darauf basierend innovative Lösungen zu entwickeln. In dieser Verantwortung sieht sich auch die Hochschule Rhein-Waal (HSRW): Sie trägt dazu bei, die gesellschaftliche Transformation durch den erkenntnisgetriebenen Diskurs mitzugestalten.

Der neue Hochschulentwicklungsplan (HEP) der HSRW gibt den Rahmen für die Übernahme dieser gesellschaftlichen Verantwortung bis zum Jahr 2030 vor. Er ist als innovativer Zukunftsvertrag für unsere Hochschule zu verstehen. Die Herausforderungen der Transformation der kommenden Jahre und die damit verbundenen Chancen sind in die Erarbeitung des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans eingeflossen. Die zukünftige Entwicklung baut dabei auf soliden Grundlagen auf: Schon jetzt versteht sich die HSRW als internationale Hochschule in der Region und für die Region, die sich thematisch auf Nachhaltigkeit und Transformation fokussiert.

Dieser Fokus wird sich in den kommenden Jahren noch stärker in den Kernaufgaben – Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung, Innovation und Transfer – wiederfinden. Die HSRW wird mit innovativen Ansätzen in Studium und Lehre die nächste Generation junger Menschen aus aller Welt auf das Arbeitsleben und die gesellschaftlichen Herausforderungen vorbereiten. Durch erstklassige, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung werden wir den globalen Herausforderungen innovativ begegnen, durch Transfer die Ergebnisse in die Gesellschaft einbringen.

Unsere Hochschule konnte ihre Fähigkeit zur Entwicklung internationaler, transferorientierter Ansätze in der jüngsten Vergangenheit bereits nachdrücklich unter Beweis stellen. Der Antrag für das Projekt „TransRegINT – Transformation der Region Niederrhein – Innovation, Nachhaltigkeit, Teilhabe“ (TransRegINT) war bei der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erfolgreich und wird von 2023 bis 2027 mit knapp 10 Millionen Euro gefördert. Die Förderinitiative unterstützt Hochschulen dabei, aus Erkenntnissen der Forschung in effizienter Weise kreative Lösungen für die drängenden Herausforderungen unserer Zeit zu erarbeiten. TransRegINT enthält handlungsleitende Impulse für die Entwicklung der Hochschule des kommenden Jahrzehnts, der gesamten Region Niederrhein und darüber hinaus. Das Projekt

orientiert sich an den 17 nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen, wobei der thematische Fokus der HSRW auf der nachhaltigen Transformation liegt.

Weitere richtungsweisende Akzente wurden mit der Einrichtung von zwei Forschungsschwerpunkten – „Assistenz und Teilhabe“ und „Nachhaltige Ernährungssysteme“ – sowie der Stiftungsprofessur „Nachhaltige Landnutzungssysteme“ gesetzt. Hinzu kommen erfolgreiche Aktivitäten und vielversprechende Weichenstellungen in den Fakultäten. Auch innovative Personalentwicklungskonzepte konnten zum Beispiel dank des Projektes PRO4-HSRW auf den Weg gebracht werden.

PRO4-HSRW hat die Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf dem Weg zur Fachhochschulprofessur zum Gegenstand. Das Projekt wird im Rahmen des Bund-Länder-Programms „FH Personal“ gefördert. Im Bereich Studium und Lehre hat das Projekt „i<sup>2</sup> – Internationale Integration“ das Ziel, den Herausforderungen internationaler Studierender an einer deutschen Hochschule besser zu begegnen, um sie frühzeitig auf den regionalen Arbeitsmarkt vorzubereiten und für diesen zu gewinnen. i<sup>2</sup> wird vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert und soll die Erfahrungen modellhaft für andere Hochschulen des Landes nutzbar machen.

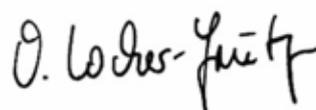
Diese Erfolge sind das Fundament für den vorliegenden Hochschulentwicklungsplan, der Ziele für Lehre, Forschung und Wissenstransfer, die Internationalisierung, Chancengleichheit und Diversität sowie die Nachwuchsförderung formuliert. Weitere Handlungsfelder betreffen die Studienqualität und Strategien hinsichtlich der Studierendenzahlen. Auch wird die Vielfalt unserer jungen und internationalen **Student Community** durch die Bereitstellung attraktiver und qualitativ hochwertiger Studienangebote in den Fokus genommen. Die Weiterentwicklung unseres Forschungsprofils und die intensive Zusammenarbeit mit der Region ergänzen die Aktivitäten in der Lehre. Ebenso werden neue Ideen in Verwaltung und Governance der Hochschule adressiert.

In einer sich schnell verändernden Hochschulwelt, die durch Wettbewerbsorientierung geprägt ist, werden wir in einer starken Position sein. Aus dieser Position heraus werden wir selbstbewusst und agil in die Gesellschaft wirken. Unsere interdisziplinäre und breit aufgestellte Themenbasis werden wir als internationale Hochschule in der Region weiterentwickeln. Unsere Ambitionen werden wir erreichen, indem wir investieren: in hervorragendes Personal, in neue Technologien und digitale Trends, aber auch in innovative Raum- und Arbeitskonzepte, um die Aufenthaltsqualität unserer Hochschulflächen und -räume noch zu erhöhen. Es sollen nicht nur **Best Practises** übernommen, sondern – soweit möglich – **Next Practises** vorangetrieben werden.

Der vorliegende Hochschulentwicklungsplan 2030 wurde in Zusammenarbeit mit den zentralen und dezentralen Entscheidungsträger\*innen erstellt, durch den Senat am 31. Januar 2024 sowie den Hochschulrat am 22. April 2024 befürwortet und durch das Präsidium am 21. Mai 2024 beschlossen. Basierend auf den zentralen Planungsgrundsätzen und den Entwicklungsplänen unserer vier Fakultäten – Technologie und Bionik, Life Sciences, Gesellschaft und Ökonomie sowie Kommunikation und Umwelt – gibt er die Richtung für die zukünftige Entwicklung der HSRW bis 2030 vor.

Im Namen des gesamten Präsidiums bedanke ich mich bei allen Hochschulmitgliedern, unseren externen Partnern sowie den Freund\*innen und Förderer\*innen für die erfolgreiche gemeinsame Arbeit in den vergangenen Monaten und Jahren, insbesondere auch für die Mitwirkung bei der Konzeption des vorliegenden Entwicklungsplans. In den kommenden Jahren wird es nur gemeinschaftlich gelingen, unsere ambitionierten Ziele zu erreichen und die Zukunft unserer Hochschule erfolgreich zu gestalten. Ich freue mich darauf, diesen Weg gemeinsam mit Ihnen zu beschreiten.

Kleve, im Mai 2024



Prof. Dr. Oliver Locker-Grütjen  
Präsident der Hochschule Rhein-Waal

# Leitbild

## **Internationalität leben**

Wir, die Hochschule Rhein-Waal, sind in der Region verwurzelt und mit der Welt vernetzt. Wir fördern einen internationalen wissenschaftlichen Diskurs sowie den wertorientierten und kulturellen Austausch. Mit dieser Weltoffenheit wollen wir einen Beitrag zum gegenseitigen Verständnis der Kulturen in einer vernetzten Welt leisten.

## **Moderne Lehre gestalten, neue Forschungsgebiete erschließen**

Mit methodenbasierter, anwendungsorientierter und fächerübergreifender Forschung und Lehre bilden wir hochqualifizierte Absolvent\*innen aus. Wir lehren, lernen und forschen in unseren modernen und exzellent ausgestatteten Laboren. Wir erkennen neue interdisziplinäre Forschungsfelder und entwickeln innovative Produkte und Dienstleistungen. Dabei messen wir uns an den Herausforderungen der Gesellschaft.

## **Verantwortungsvoll die Region mitgestalten**

Wir entwickeln die Region gemeinsam mit unseren Partnern zu einem attraktiven Wissensstandort. Wir bringen innovative Ideen ein und sind Partner für deren Umsetzung. Internationalität begreifen wir als Chance. Wir nehmen unsere Verantwortung, die Region weltweit zu verknüpfen, an.

## **Menschen befähigen, Zukunft zu gestalten**

Wir bereiten Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Begabungen auf ihre Zukunft vor. Durch eine theoretisch fundierte und anwendungsorientierte Lehre bilden wir verantwortungsbewusste, kreative und fachkompetente Menschen aus. Dabei legen wir großen Wert auf Urteilsfähigkeit und persönliche Unabhängigkeit. Dies erreichen wir durch eine ermutigende Bildung, die Neugierde und Begeisterung weckt.

## **Wer wir sind**

Wir sind ambitioniert. Wir haben den Mut und die Leidenschaft, anders zu sein! Lösungen zu finden, ist für uns motivierender als Probleme zu diskutieren. Wir sind offen für neue Wege, reflektieren unser Handeln und entwickeln uns auf Basis unserer Erfahrungen kontinuierlich weiter. Hierzu suchen wir die Rückmeldungen der Beteiligten, innerhalb und außerhalb der Hochschule.

Wir sind Anziehungspunkt für Menschen aller Kulturen und Länder. Für ein achtsames Miteinander übernehmen wir die Verantwortung gemeinsam mit den Menschen, die zu uns kommen.

Unser Handeln ist geprägt von gegenseitigem Respekt zwischen Lehrenden und Lernenden und Hochschulangehörigen aller Nationalitäten, Religionen, Kulturen und sexueller Orientierungen. Gleichberechtigung, Inklusion und Toleranz sind für uns selbstverständlich.

Wir sind davon überzeugt, dass die große Vielfalt der Menschen an unserer Hochschule eine Bereicherung in Lehre und Forschung darstellt. Auch unsere Gremien spiegeln diese Vielfalt wider.

Wir gehen respektvoll, professionell und verlässlich miteinander und mit unseren Partnern um. Diese Form der Interaktion ist für uns ein zentraler Aspekt einer gemeinsam erarbeiteten Hochschulkultur. Wir möchten diese aufmerksam beobachten, transparent darstellen und kontinuierlich aktiv gestalten.

Um sicherzustellen, dass die von uns definierten Ziele und Werte auch realisiert und gelebt werden, richten wir unser Handeln konsequent nach diesem Leitbild aus. ■

# HS

# Vision

**M**it dem Hochschulgesetz 2019 hat das Land Nordrhein-Westfalen die Autonomie und die Eigenverantwortung der Hochschulen gestärkt. Im Mittelpunkt steht dabei, wie im Vorwort ausgeführt, der Grundgedanke, „dass die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen selbst am besten wissen, wie sie ihre Entwicklung erfolgreich gestalten können.“ Für diese Gestaltung brauchen wir als Hochschule eine Vision. Sie gibt eine Orientierung hinsichtlich der Richtung, in die wir uns weiterentwickeln wollen. Dazu gehören gemeinsame Ziele, wobei sich diese Ziele nicht in jedem Fall mit den persönliche Zielen jedes Einzelnen decken. Diese Ziele in Einklang zu bringen, kann durchaus herausfordernd sein.

Die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) insgesamt und ihre Angehörigen haben in ihrer noch jungen Historie bereits verschiedene Phasen durchlebt. – Phasen, die von gemeinsamen Zielen geprägt waren oder aber von Individualinteressen. Phasen, in denen alle an einem Strang gezogen haben oder eher gegeneinander gearbeitet wurde. Phasen des Aufbruchs, aber auch der Stagnation. Dies alles gehört bisweilen zu einem ganz normalen Entwicklungsprozess, kann aber in Teilen durchaus als anstrengend oder enttäuschend wahrgenommen werden. Nicht zuletzt mit diesem HEP stehen wir an dem Startpunkt für eine neue Phase, in der die Erfahrungen der Vergangenheit die Basis für die Gestaltung der Zukunft bilden werden – inklusive einer gestärkten Fehlerkultur.

Die Definition neuer, gemeinsamer Ziele, die individuellen Zielen nicht entgegenstehen, ist dabei etwas, was uns als Hochschule herausfordert. Wenngleich diese Ziele letztendlich im Hochschulentwicklungsplan 2030 stellvertretend vom Präsidium ausformuliert werden, so sind die Überlegungen doch das Ergebnis von Zuhören und Diskutieren, von Aushandeln und Entscheiden, von Einschätzen und Wertschätzen.

Dabei muss man sich eingestehen, dass vielleicht nicht immer bzw. nicht überall die gleichen Ziele verfolgt werden. Das ist normal. Vielleicht werden wir einen Schritt zurück machen müssen, um uns zu finden und danach gemeinsam zwei Schritte nach vorne zu gehen. In dem Prozess müssen wir akzeptieren, dass die Wege, sich einer Vision anzunähern, nur selten geradlinig und direkt sind.

Studierende, Wissenschaftler\*innen, Mitarbeiter\*innen in den zentralen Einrichtungen und in der Verwaltung füllen die HSRW mit Leben. Wir sind die Hochschule. Verantwortung für die Entwicklung einer Hochschule zu übernehmen, bedeutet auch, sich einzubringen, um lösungsorientiert die Zukunft zu gestalten. Daran wollen wir in den kommenden Jahren gemeinsam arbeiten. ■

# Planungs- grundsätze

## als Basis des HEP 2030

**D**er Senat der Hochschule Rhein-Waal (HSRW) hat am 29. Juni 2022 gemäß Hochschulgesetz NRW die Planungsgrundsätze zur Aufstellung des Hochschulentwicklungsplans 2030 beschlossen. Die Beiträge des Präsidiums, der Fakultäten, der zentralen Einrichtungen sowie der Hochschulverwaltung orientierten sich bei der Aufstellung des Hochschulentwicklungsplans (HEP) an diesen, durch den Senat als Interessensvertretung der Hochschule abgestimmten Planungsgrundsätzen.

### **Partizipation und Verantwortung**

Der vorliegende Hochschulentwicklungsplan ist das Ergebnis eines partizipativen Prozesses. In diesem Prozess wurden die Mitwirkungsmöglichkeiten des Hochschulgesetzes genutzt: Alle zentralen und dezentralen Organe wurden beteiligt, Teilbereichsinteressen berücksichtigt und aufeinander abstimmt, Verantwortliche zielgerichtet eingebunden. Nicht nur die Erstellung, auch die Umsetzung dieses Hochschulentwicklungsplans wird nur auf der Basis vielfältiger Beteiligung gelingen.

### **Umsetzung: die Programmschwerpunkte**

Um die übergreifenden strategischen Ziele zu erreichen, sind eine Reihe von Themen, Ideen und Maßnahmen identifiziert worden, die Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Hochschule haben sollen. Diese sind in den Programmschwerpunkten des HEP darge-

stellt. Sie sollen die Entwicklungsschritte der HSRW in den kommenden Jahren abbilden, um die langfristig angelegten strategischen Ziele kontinuierlich zu verfolgen und schließlich zu erreichen. Die Querschnittsthemen Gleichstellung, Kommunikation, Digitalisierung und Region finden sich dabei in der Regel in allen Programmschwerpunkten wieder.

Ausgehend von den Fakultätsentwicklungsplänen, Entwicklungsplanungen der Einrichtungen und Dezernate sowie sonstigen Strategiepapieren werden in jedem der Programmschwerpunkte strategische Ziele identifiziert, Handlungsbedarfe beschrieben sowie Maßnahmen und Projektideen aufgeführt. Diese gelten als Rahmung für die Arbeitsgruppen, die sich mit den jeweiligen Programmschwerpunkten befassen. Damit verbunden ist der Grundgedanke, dass die Inhalte und Zeitpläne durchaus flexibel gestaltbar sind. Im Sinne eines agilen Ansatzes können neue Ideen hinzukommen, während andere möglicherweise gestrichen oder angepasst werden, um flexibel auf Veränderungen, Ereignisse oder Neubewertungen reagieren zu können.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppen sind die Verantwortungsträger der Hochschule oder von ihnen ernannte Vertreter\*innen, wodurch Präsidium, Fakultäten, Dezernate, Personalvertretungen, der Allgemeine Studierendenaus-

Der vorliegende Hochschulentwicklungsplan ist das Ergebnis eines partizipativen Prozesses.

# Programmschwerpunkte

schuss (AStA) etc. angemessen vertreten sind. Die Priorisierung der Themen wird eigenverantwortlich in den Gruppen bestimmt, sodass Teilhabe, Flexibilität und Agilität in der Verantwortung der Arbeitsgruppen verankert bleiben. Dies gewährleistet zum einen die erforderliche Anpassungsfähigkeit bezüglich strategischer Ziele und entsprechender Maßnahmen, zum anderen können disruptive Veränderungen auf strategischer Ebene berücksichtigt werden.

Ein Auftaktworkshop am [Dies Academicus](#) im Juni 2024 markiert den Startpunkt für die Umsetzung des Hochschulentwicklungsplanes. In der Kick-off-Veranstaltung kommen die verantwortlichen Akteure bzw. die nominierten Vertretungen zusammen, um die Arbeit an den Programmschwerpunkten zu fixieren und das Mitwirken zu organisieren. In den Folgejahren finden im jährlichem Turnus Dialoggespräche zu den Programmschwerpunkten statt, um eine langfristige Dynamik zu kreieren. Die Ergebnisse der jeweiligen Arbeitsgruppen werden anschließend in den jeweils zuständigen Gremien der Hochschule behandelt und letztlich beschlossen. ■

Flexibel auf Veränderungen, Ereignisse oder Neubewertungen reagieren

Nachhaltigkeitstransformation

Studiengangsportfolio für die Zukunft

Studienqualität

One Mission – Studium, Lehre, Forschung und Transfer

Forschende Hochschule und Innovationstransfer

Internationalität – Enkulturation, Teilhabe und Sprache

Wissenschaftlicher Nachwuchs und Karrierewege

Personalentwicklung und Diversität als Gesamtverantwortung: „Wir an der HSRW“

New Work und Aufenthaltsqualität

Organisation und Governance für die Zukunft

# Studium, Lehre und Weiterbildung

In ihrer noch jungen Geschichte hat sich die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) als Ort des akademischen Lehrens und Lernens für Menschen aller Kulturen und Länder etabliert – mit dem klaren Anspruch, die Vielfalt kultureller Identitäten und Wissensbestände in die Lehr-Lern-Prozesse zu integrieren. Diese Multiperspektivität setzt sich im Studienangebot der Hochschule fort. Die Erkenntnis, dass zentrale soziale und wissenschaftliche Probleme, wie bspw. der Klimawandel oder gesamtgesellschaftliche Transformationsprozesse, nur disziplinübergreifend gelöst werden können, prägt das Leitbild der HSRW. Dementsprechend sind alle vier Fakultäten und ihre Studiengänge interdisziplinär ausgestaltet, um sich den vielfältigen Herausforderungen der Zukunft stellen zu können.

Die HSRW setzt auf passgenaue Lehr-Lern-Szenarien, in denen die Lehrenden Medien, Methoden und Tools zielgerichtet für den Kompetenzerwerb einsetzen. Digitale Elemente unterstützen die Studierenden in allen Belangen der Lehre, bei agiler Teamarbeit und der Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten.

Die Hochschule fördert vernetztes Lernen und die Intensivierung nationaler und internationaler Kooperationen und Partnerschaften. Als zukünftige Fach- und Führungskräfte bilden die Studierenden auf diese Weise Zukunftskompetenzen aus, die sie für ein vernetztes Arbeiten und selbstbestimmtes Bewegen in einer durch Volatilität und Ambiguität geprägten (Arbeits-) Welt benötigen. Um Lehrende und Studierende auch zukünftig bestmöglich zu unterstützen, sind im Bereich Studium und Lehre nachfolgende Entwicklungsmaßnahmen geplant.

## Herkunft und Betreuungssituation

Die starke internationale Nachfrage der Studienprogramme hat in den vergangenen Jahren zu einer über die Maßen hinaus hohen Auslastung geführt. Die HSRW setzt den „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ konsequent um und zielt insbesondere auf die Verbesserung der Studierendenbetreuung. Dazu gehört das Streben nach einer gesunden Auslastungsquote. Diese wird den Lehrenden mehr Spielräume geben, die sie für individuelles Feedback und intensivere Betreuung nutzen können. An der HSRW wird hierbei eine Betreuungsrelation angestrebt, die einer Gesamtzahl von 6.000 bis

6.500 Studierenden entspricht. Weiterhin ist die vielfältige Zusammensetzung der Studierendenschaft der HSRW ein wichtiges Anliegen. Vor diesem Hintergrund verstärkt die HSRW ihre Anstrengungen, Bewerber\*innen mit deutscher Hochschulzugangsberechtigung zu attrahieren.

### Studienqualität

Als internationale Hochschule vertritt die HSRW den Qualitätsanspruch, Absolvent\*innen mit sehr guten fachlichen und überfachlichen Kompetenzen auszustatten, damit sie sich erfolgreich am nationalen wie internationalen Arbeitsmarkt positionieren können. Studienerfolg an der HSRW verbindet daher anwendungsnahen Kompetenzerwerb mit der Entwicklung zu gesellschaftlich mündigen Bürger\*innen, die auf die Anforderungen des jeweils fachspezifischen Arbeitsmarkts wie auch sich wandelnder gesellschaftlicher Herausforderungen bestens vorbereitet sind und die persönlichkeitsbildende Erfahrung machen, Teil einer internationalen und diversen Gemeinschaft zu sein.

Diesem Qualitätsanspruch folgend lassen sich in allen Phasen des Student Life Cycle Entwicklungschancen identifizieren.

### Student Life Cycle: Vorstudienphase

Die HSRW strebt an, bereits in der Vorstudienphase Einfluss auf den Studienerfolg zu nehmen, um Studienabbrüche, Studienfachwechsel und lange Studiendauern zu verringern. Hierzu werden Instrumente konzipiert, erprobt und eingeführt. Diese Maßnahmen verbessern bspw. die Studienfachentscheidung und wirken sich positiv auf Studienmotivation und Studienerfolgswahrscheinlichkeit aus.

Ein weiteres Augenmerk soll auf den Studierenden liegen, die ihr Studium mit Verzögerung aufnehmen und den Semesterstart verpassen. Dies ist aufgrund nachgelagerter Visitermine oftmals bei internationalen Studierenden der Fall. Es ist naheliegend, dass sich dieser Umstand negativ auf den Studienstart, die akademische Enkulturation und so letztlich auf den Studienfortschritt und -erfolg auswirkt. Die HSRW identifiziert Gründe für verzögerte Studienstarts sowie deren Auswirkungen auf die betroffene Studierendengruppe und entwickelt Maßnahmen zur Verbesserung des Studieneinstiegs.

### Student Life Cycle: Studienphase

Eine regelmäßige Studieneingangsbefragung soll dauerhaft wichtige Informationen über die Gelingensbedingungen und Hemmnisse eines erfolgreichen Studienstarts und einer fachlichen Enkulturation liefern. Studierende mit auffälligem Studienverlauf werden identifiziert und gezielt zu Beratungen motiviert, die in unterschiedliche zentrale und dezentrale Unterstützungsangebote münden können. Der Nutzen dieser „aktiven Ansprache“ für den Studienerfolg wird auch weiterhin evaluiert.

Die HSRW erkennt an, dass viele Studierende neben dem Studium – häufig in nicht unerheblichem Umfang – weiteren Verpflichtungen (bspw. Erwerbstätigkeit, Kinderbetreuung oder Pflegeaufgaben) nachkommen. Die Studieneffizienz dieser Studierenden ist häufig hoch, dennoch überschreiten sie die Regelstudienzeit deutlich und kämpfen mit dem Gefühl, nicht allen Anforderungen gerecht werden zu können. Dieser studentischen Realität soll durch die Erprobung von Teilzeitstudienmodellen Rechnung getragen werden. Die HSRW verbessert darüber hinaus

Die Hochschule setzt auf passgenaue Lehr-Lern-Szenarien



→ die Auffindbarkeit und Akzeptanz aller Beratungsangebote und entwickelt Maßnahmen, den Zugang zu diesen zu vereinfachen. Besonderes Augenmerk liegt hier auf mehrfach benachteiligten Studierenden.

Die Lehrveranstaltungsevaluation wird weiterentwickelt, bietet den Lehrenden ein nützliches Feedback zu ihrer Lehre und fördert (Selbst-)Reflexionsprozesse bei Studierenden und Lehrenden. Dabei werden u.a. die aktive Rolle der Lehrenden im Evaluationsprozess gestärkt, Individualisierungsmöglichkeiten entwickelt und alternative Evaluationsverfahren erprobt. So wird eine konstruktive Feedbackkultur zwischen Lehrenden und Studierenden geschaffen, um die gemeinsame Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre zu fördern. Eine Überarbeitung der Evaluationsordnung wird für diese Maßnahmen die Grundlage bilden.

#### **Student Life Cycle: Studienabschluss, Übergang in den Beruf und Alumni**

Studierende der HSRW werden in der Phase des Studienabschlusses und beim Übergang in den Beruf verstärkt durch Praxissemester, Kontakte zu Praxispartnern, auf den Arbeitsmarkt abgestimmte Angebote und überfachliche Maßnahmen unterstützt. Auch nach Abschluss ihres Studiums bleiben die Absolvent\*innen als Alumni und Alumnae ein wichtiger Teil der HSRW-Gemeinschaft. Sie sind Markenbotschafter\*innen der HSRW und entwickeln sich zu Expert\*innen bezüglich der Anforderungen auf einem sich stets weiterentwickelnden Arbeitsmarkt. Die Absolvent\*innenbefragung wird weitergeführt und die aktive Nutzung der Ergebnisse bei der Studiengangreform unterstützt.

Im Sinne des  
forschenden Lernens  
arbeiten Studierende  
an anwendungsnahen  
Forschungsprojekten mit.

#### **One Mission: forschenden Lernen**

Die HSRW versteht Forschung, Lehre und Transfer nicht als nebeneinander stehende, konsekutive Aufgaben, sondern als kontinuierlichen, geplanten und aufeinander abgestimmten Prozess (One Mission). Als Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) stellt die HSRW ihre Expertise der Wirtschaft und der Region in anwendungsnahen Forschungsprojekten zur Verfügung. Diese Kooperationen ermöglichen auch den Transfer in die Lehre. Im Sinne dieses forschenden Lernens werden Studierende so Teil interdisziplinärer Teams, erfahren reale Anforderungen aus der Wirtschaft und erlernen über die Mitarbeit in anwendungsnahen Forschungsprojekten Kompetenzen, die ihre **Employability**, also ihre Chancen am Arbeitsmarkt, deutlich steigern. An der HSRW werden Lehre und Forschung als verbundene, sich gegenseitig bereichernde Elemente verstanden.

#### **Studiengangsportfolio**

In ihrer zukunftsorientierten Ausrichtung wird sich die HSRW an dem vom Wissenschaftsrat im Jahr 2022 proklamierten „Qualitätssprung im gesamten Hochschulsystem“ beteiligen und neue Leitprinzipien in Studium und Lehre entwickeln, die sich an den Anforderungen einer durch Disruptionen, Transformationen und Digitalisierung geprägten Welt orientieren.

Um der heterogenen Studierendenschaft besser begegnen zu können und Diversität und Chancengleichheit als Werte zu leben, ist die stärkere Differenzierung und Flexibilisierung von individuellen Studienpfaden von zentraler Bedeutung. Hierbei können die Potenziale digital gestützter Lehre ausgespielt werden, insbesondere wenn sie flexibilisierte Teilhabe ermöglichen. Grundsätzlich versteht sich die HSRW jedoch als eine Gemeinschaft, die in Präsenz an ihren beiden Hochschulstandorten zusammenkommt. Digitale Elemente in den Lehr-Lern-Prozessen haben dabei zum Ziel, weitere Freiräume für die inhaltlich gewinnbringende Gestaltung der anwendungsorientierten Präsenzstudienphasen zu schaffen.

Gleichzeitig werden Reformvorhaben in Studium und Lehre gefördert, die darauf abzielen, neue Methoden und Lehr-Lern-Szenarien zu erproben. Die Studienstruktur soll dabei so gestaltet werden, dass allen Akteur\*innen – auch den Studierenden – größere Freiheits- und damit auch Verantwortungsgrade zugestanden werden. Dies kann bspw. mit einer Reduzierung der Prüfungslast, einer neuen Form der Lernbegleitung durch Lehrende oder auch durch die Erprobung alternativer Prüfungs- und Lehrformate geschehen.

### **Qualitätsmanagement: übergreifend und integrativ**

Maßnahmen zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre sind aktuell an unterschiedlichen Stellen in der HSRW implementiert. Die Aktivitäten sind teilweise aufeinander bezogen, aber noch nicht konsequent miteinander verbunden. Die verschiedenen Maßnahmen werden in einem Qualitätsmanagement in Studium und Lehre (QSL) zusammengeführt, um die Qualität in diesem Bereich stetig weiterzuentwickeln. Dieses QSL wird am Zentrum für Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre (ZfQ) koordiniert.

Das Qualitätsmanagement stellt die Erhebung, die Qualitätssicherung und den Austausch von Daten im Bereich Studium und Lehre sicher; es verstetigt und fördert den kontinuierlichen Austausch zwischen den Stakeholdern vor dem Hintergrund der strategischen Ziele der Hochschule. Dabei werden die bereits etablierten Formate ins QLS integriert, dynamisch an die aktuellen Bedarfe angepasst und hinsichtlich strategischer Ziele der HSRW optimiert. Die Integration der unterschiedlichen Perspektiven wird, auch auf Basis von Evaluationsdaten, ins System aufgenommen und berücksichtigt.

Der transparente Zugang zu und der vertrauensvolle Umgang mit Daten aus Studium und Lehre und deren Rahmenbedingungen versetzt die HSRW in die Lage, kontinuierliche Verbesserungsprozesse in allen Phasen des Student Life Cycle zu initiieren.

Wo gewünscht, geben zentrale Akteur\*innen Interpretationen, Einordnungen und Handlungsempfehlungen. Mit diesem „shift from reporting to supporting“ unterstützt das ZfQ eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung, in der Daten aus verschiedenen Quellen (Statistik, Befragungen, Literatur) zu einem Gesamtbild zusammengesetzt werden. Dabei sind sich alle Mitglieder der Hochschule ihrer Verantwortung für die Qualitätsentwicklung bewusst und arbeiten aktiv im Dialog miteinander.

Diese Schritte des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre sind eine Grundvoraussetzung dafür, dass sich die HSRW mit Alternativen zur Programmakkreditierung auseinandersetzen und in absehbarer Zeit eine Entscheidung über eine mögliche Veränderung zukünftiger Verfahren zur Akkreditierung ihrer Studienprogramme treffen kann.

Der Weiterentwicklung eines von allen Akteur\*innen getragenen Qualitätsmanagements in Studium und Lehre wird höchste Bedeutung für die Verbesserung des Studienerfolgs der Studierenden zugesprochen.

### **Akademische Enkulturation und Integration**

Mangelnde akademische Enkulturation bedingt wesentliche Hemmnisse für den Studienerfolg. Um diese Hemmnisse abzubauen, hat die HSRW eine Vielzahl von zentralen und dezentralen Angeboten entwickelt. Die Tatsache, dass diese nicht in der gewünschten Intensität genutzt werden, und die parallel dazu existierende Diskussion in der Lehr-Lern-Forschung, ob ein überfachlicher Kompetenzerwerb überhaupt sinnvoll ohne fachliche Einbettung erfolgen kann, erfordern konzeptionelle Veränderungen an der HSRW. Die Hochschule sieht daher die Aufgabe, ihre Lehrenden in den kommenden Jahren bei der Entwicklung neuer Lehr-Lern-Strategien zu unterstützen, die eine akademische und fachkulturelle Enkulturation in Kom-



→ bination mit dem Erlernen fachlicher Inhalte ermöglichen. Dabei ist noch einmal herauszustellen, dass es nicht darum gehen kann, das akademische Niveau zu senken, sondern durch eine geschickte Verzahnung den Kompetenzerwerb auf beiden Ebenen zu erreichen.

Die angepeilten Verbesserungspotenziale beziehen sich daher auch nicht ausschließlich auf internationale Studierende, sondern auf alle Studierende, deren Bildungsherkunft sich von der akademischen und studentischen Kultur vor Ort unterscheidet (bspw. Studierende ohne Abitur oder Studienpionier\*innen).

#### Die HSRW als Reallabor

Unter den mittelgroßen und großen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Deutschland ist die HSRW laut „HSI-Monitor – Profildaten zur Hochschulinternationalität“ aus dem Jahr 2020 die Hochschule mit den meisten internationalen Studierenden. Die HSRW nimmt – insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des erwartbaren Rückgangs von nationalen Studieninteressent\*innen – mit ihrer Internationalität eine Vorbildfunktion für viele andere Hochschulen ein.

Ein Ziel der kommenden Jahre soll sein, die aufgebaute Expertise stärker in den nationalen Hochschulentwicklungsdiskurs einzubringen. Weitergehend ist die HSRW ein vielversprechender Gegenstand für die Bildungsforschung und sollte in diesem Sinne beforscht werden. Hier gilt es, stärker auf die Einwerbung entsprechender Drittmittel hinzuarbeiten.

#### Lehr-Lernformate und die Hochschuldidaktik

Die HSRW betont ihren Qualitätsanspruch in Studium und Lehre auch bei der Auswahl, Begleitung und Weiterentwicklung ihres lehrenden Personals. Disruptive Veränderungen in allen Lebensbereichen, der Einsatz von State-of-the-Art E-Learningtools, die Weiterentwicklung von Lehr- und Beratungskompetenzen – für das akademische Personal gibt es vielfältige Anlässe zur Weiterqualifikation. Zu diesem Zweck konzipiert die HSRW ein passgenaueres Weiterbildungsportfolio. Bei der Wahl des richtigen Angebots unterstützt eine fachkundige und wissenschaftsnahe Beratung im ZfQ.

Hochschuldidaktisch unterstützt die HSRW die Weiterentwicklung ihrer Lehrenden durch unterschiedliche Beratungs- und Förderformate. Das ZfQ bietet allen Lehrenden hierzu ein vielfältiges Serviceangebot an. Die Angebote unterliegen einer ständigen Evaluation, um sie aktuellen Bedarfen anzupassen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Bestrebungen ist hier der Austausch der Lehrenden untereinander.

Dabei werden auch die Bemühungen der Lehrenden, neue Lehrformate zu gestalten, durch einen akteur\*innenzentrierten Service unterstützt. Die innovative Digitalisierung der Lehre soll durch eine Kombination konzeptionell-wissenschaftlicher und operativ-koordinierender Angebote flankiert werden. **Blended Learning** soll flächendeckend an allen Fakultäten eingesetzt und didaktisch begleitet werden. Hierbei wird das Erproben unterschiedlicher Lehrkonzepte, wie z.B. problembasiertes und forschendes Lernen mit digitalen Medien, im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus sichert ein zentraler Qualitätszirkel die Qualität des E-Learnings. Bei der Evaluierung der technisch-didaktischen Infrastruktur digitaler Lehre werden prozessbegleitende Strategien e-didaktischer Evaluationsforschung eingesetzt, um Indikatoren eines qualitativ hochwertigen E-Learnings zu definieren.<sup>1</sup> Weitergehend werden Lehrende bei der Erstellung und Nutzung von **Open Educational Resources (OER)** unterstützt, um diese zur Verbesserung der Lehre und in der fach- und hochschulübergreifenden Zusammenarbeit zu nutzen. ■

<sup>1</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2022): Empfehlungen zur Digitalisierung in Lehre und Studium. DOI: <https://doi.org/10.57674/sg3e-wm53> (zuletzt abgerufen: 06.01.2023)



Moderne Ausstattung und Aufenthaltsqualität  
wie hier am Campus Kleve

Forschung und Lehre  
sind methodenbasiert,  
anwendungsorientiert  
und fächerübergreifend.

# Chancen der Mehrsprachigkeit

**O**ffenheit gegenüber Neuem, Pluralität der Denkansätze und Diversität sind Voraussetzung jeder wissenschaftlichen Tätigkeit. Seit ihrer Gründung stellt sich die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) dieser Herausforderung. Sie engagiert sich nicht nur regional, sondern auch global, ist Teil internationaler Netzwerke und verbunden in Partnerschaften mit Hochschulen auf der ganzen Welt.

Ein fester Bestandteil ihres interkulturellen Anspruchs ist die Akzeptanz von Mehrsprachigkeit. Dabei muss man anerkennen, dass die englische Sprache in der internationalen Wissenschaftskommunikation zunehmend dominiert. Hier ist das Englische zur *Lingua franca* geworden. Die Bedeutung der verschiedenen Muttersprachen sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Gerade aus der Mehrsprachigkeit heraus entsteht durchaus ein Mehrwert.

Wenn Diversität untrennbar zur wissenschaftlichen Rationalität gehört, dürfen wir als Hochschule die Diversität der Sprachen nicht ignorieren. Da Sprache nicht nur der Kommunikation dient, sondern auch eine erkenntnisleitende Dimension besitzt, wird durch sprachliche Verengung zwangsläufig auch der (Erkenntnis-)Horizont begrenzt, insbesondere wenn es darum geht, komplexe Sachverhalte zu durchdenken oder angemessen wiederzugeben. Vielfach ist dies nur in der Muttersprache adäquat möglich.

An der HSRW brauchen wir ein breites Bewusstsein dafür, dass neben der deutschen und englischen Sprachkompetenz die Beherrschung weiterer Sprachen einen Mehrwert mit sich bringt. Diese Sprachkompetenz stellt im internationalen Kontext eine wertvolle zusätzliche Qualifikation dar. Viele unserer internationalen Studierenden bringen diese Kompetenz schon mit, da sie mit einer anderen Muttersprache als Deutsch oder Englisch sozialisiert wurden. ■

# Forschung, Innovation und Transfer

**G**esellschaft und Unternehmen, Institutionen und Bildungseinrichtungen stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Diese Herausforderungen gilt es zu lösen, auch wenn diese bisweilen erdrückend erscheinen und Fortschritte wie Innovationen oftmals durch komplexe Rahmenbedingungen verlangsamt werden. Die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft basiert auf wissenschaftlicher Erkenntnis zur Lösung regionaler und globaler Herausforderungen. Der Bedarf, schnell und gezielt Antworten auf drängende Fragen zu finden, war jedoch nie so groß wie jetzt.

## Nachhaltigkeitstransformation

Es ist – auch vor dem Hintergrund der Gefährdung eines demokratischen Miteinanders – die Zeit der Wissenschaft und auch die Zeit der Chancen, die Hochschule entlang dieser Herausforderungen weiterzuentwickeln und zu profilieren. Aufgrund der vorhandenen Expertise, der gelebten Praxisnähe und Anwendungsorientierung mit regionaler wie internationaler Ausrichtung sieht sich die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) als Treiber der nachhaltigen

Transformation – einem zentralen und verbindenden Thema. Ziel ist es, durch Übernahme von Verantwortung, offenen, wertschätzenden Austausch und intensive Kooperation mit Stakeholdern die Basis für eine gelingende Transformation zu legen.

Eine wichtige Rolle spielt dabei auch das Projekt „TransRegINT – Transformation der Region Niederrhein – Innovation, Nachhaltigkeit, Teilhabe“. Es handelt sich um ein Projekt der HSRW, das durch die Förderinitiative „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung seit Januar 2023 bis Ende 2027 mit knapp 10 Millionen Euro gefördert wird. Die Förderinitiative unterstützt Hochschulen dabei, dass aus Erkenntnissen der Forschung noch effizienter kreative Lösungen für die drängenden Herausforderungen unserer Zeit werden.

## Transferverständnis

Die Umsetzung von Erkenntnisgewinn bedarf des Dialogs und der Vermittlung in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur. Die HSRW ist als Hochschule für Angewandte Wissenschaften aufgefordert, ihre wissenschaftlichen Erkennt-

nisse nutzbar zu machen. Dazu braucht es stabile und verlässliche Strukturen, in denen sich die Agilität des Erkenntnisgewinns widerspiegelt und die notwendigen Freiräume definiert und geschützt werden. Darüber hinaus müssen der Wissensgenerierung und -vermittlung mehr Priorität gegeben werden, was nur durch Anpassungen der Rahmenbedingungen geschehen kann. Dazu braucht es eine klare Profilierung der Hochschule und eine darauf abgestimmte, effizienzsteigernde Forschungs- und Transferstrategie, die gemeinsam von allen Hochschulangehörigen getragen wird und im Einklang steht mit den Erfordernissen anderer Kernaufgaben der Hochschule in Studium und Lehre.

Die wissenschaftliche Weiterentwicklung von Hochschulmitgliedern ist damit von zentraler Bedeutung. Die HSRW versteht wissenschaftliche Weiterentwicklung als einen Prozess, der mit Aufnahme des Studiums beginnt und sich über Promotionsprogramme fortsetzt bis zu Angeboten, neuberufene Kolleg\*innen mit ihren individuellen Expertisen in die Forschungs- und Transferlandschaft der HSRW zu integrieren und an das Promotionskolleg NRW heranzuführen.

### **Forschungsnahes Lernen**

Zwischen den Kernaufgaben einer Hochschule – Lehre einerseits, Forschung und Transfer andererseits – besteht ein grundsätzlicher Ressourcenkonflikt. Idealerweise führt dieser jedoch zu Lösungen, die beide Felder stärken. Dieser institutionellen Herausforderung will sich die HSRW mit dem One Mission-Gedanken stellen und davon ausgehend ein Konzept realisieren, das Lehre, Forschung und Transfer eng miteinander verknüpft, Synergien nutzt und zu einem neuen Miteinander von Studierenden, Wissenschaftler\*innen sowie regionalen Partnern führt. In der Umsetzung verlässt sich die Hochschule dabei auf ihre Mitglieder, welche die Zukunft mitgestalten wollen. Geleitet durch die Freiheit von Lehre und Forschung muss

## Die Hochschule Rhein-Waal als Treiber einer nachhaltigen Transformation

dies nicht notwendigerweise die Mitwirkung aller sein. Aber wer sich an der Gestaltung des Wandels beteiligt, wird diesen mit Überzeugung, Motivation und Tatkraft vorantreiben. Die gemeinsame Umsetzung von Zielen sowie der One Mission-Ansatz ist in Forschung und Transfer als ein Angebot an alle Mitglieder der Hochschule zu verstehen, diesen zukunftsweisenden Weg in Forschung und Transfer für die Region mitzugestalten.

Als transferunterstützendes Element ist das forschungs- und transfernahe Lehren und Lernen im Sinne des verbindenden One Mission-Ansatzes zentral für die Philosophie der HSRW. Dadurch wird eine Teilhabe an Forschung und Transfer schon während des Studiums sichergestellt und der Übergang vom Studium in eine wissenschaftliche Karriere ebenso gestaltet wie der in den regionalen Arbeitsmarkt. Lehrende erhalten die erforderlichen Freiräume, um sich als Forschende einzubringen zu können.



### Zentrum für nachhaltige Transformation im europäischen Kontext

Das mit den genannten Zielen implizit formulierte Selbstverständnis der HSRW, sich in Zukunft gemeinsam mit regionalen Partnern als international ausgerichtetes, forschungs- und transferstarkes und damit stärker systemisch denkendes Zentrum für nachhaltige Transformation ein neues Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln, erfordert die Definition, die Implementierung und die Umsetzung von Teilzielen in verschiedenen Handlungsfeldern.

Zur Erreichung dieser Ziele sind in allen Handlungsfeldern Maßnahmen vorgesehen, die ineinandergreifen und schrittweise eine Verbesserung der Bedingungen für Forschung und Transfer ermöglichen. Durch die nachfolgenden Ansätze sollen Weiterentwicklungen in drei zentralen Handlungsfeldern weiterverfolgt werden.

### Rahmungen, Infrastruktur und Digitalisierung

Forschung und Transfer werden aktuell seitens der öffentlichen Hand nicht verstetigt finanziert. Dennoch entstehen insbesondere aus der angewandten Wissenschaft Antworten auf herausfordernde gesellschaftliche Fragestellungen. Aufgaben in Forschung und Transfer müssen sich bisher im Wesentlichen aus sich heraus finanzieren und dabei gleichzeitig die Ressourcen, die für die Lehre zur Verfügung stehen, weitestgehend schonen. Dieser Konflikt scheint zunächst unüberbrückbar. Die Hochschule ist daher einerseits aufgefordert, gemeinsam mit anderen Hochschulen des Landes auf der politischen Bühne für eine verlässliche Grundfinanzierung von Forschung und Transfer zu werben

und andererseits hochschulintern Freiräume für Forschung und Transfer zu schaffen. Diese entstehen dann, wenn strukturelle Rahmungen die Aufgaben in Forschung und Transfer mit Aufgaben in der Lehre definieren, ausbalancieren und synchronisieren.

Auch wenn der One Mission-Ansatz die Situation verbessern kann, so erfordern die Zielsetzungen bis 2030 dennoch eine Stärkung von Forschung und Transfer durch die Schaffung von zusätzlichen, dauerhaft aus Forschungs- und Transferaktivitäten finanzierten Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau, die gleichzeitig die Lehre stärken können. Verbunden mit verschlankenden Effekten, die aus der Digitalisierung und Standardisierung von anbahnenden und forschungsbegleitenden Prozessen – bspw. durch Forschungsmanagement und ähnliche Unterstützung – gehoben werden können, entstehen so zusätzliche Freiräume für Forschung und Transfer.

Der begleitende Aufbau einer belastbaren Infrastruktur für die Qualifizierung von Hochschulmitgliedern durch Promotionen sowie die transparente Darstellung hochschulinterner Forschungs- und Transferprojekte gewährleistet die Zukunftsfähigkeit der Hochschule. Dies gilt genauso für die Stärkung und Sichtbarkeit der regionalen Innovationskraft durch verstärkte interne wie externe Kooperation und daraus finanzierbare, gezielte Investitionen in Labore und deren Ausstattung.

Zusätzliche Freiräume  
für Forschung und  
Transfer schaffen

### **Forschungs- und Transferservice**

Wissenschaftler\*innen sind anerkannte Fachleute in ihrem jeweiligen Forschungsfeld. Genau mit dieser Expertise sollen sie im Vordergrund stehen und nicht durch weitere Aufgaben in Projektabwicklung und -administration belastet werden. Dieser Situation muss die HSRW schnell Rechnung tragen und sich auf die Stärken der jeweiligen Akteur\*innen besinnen. Dies kann durch eine kontinuierliche Begleitung der Wissenschaftler\*innen über den gesamten **Projekt Life Cycle** sowie eine situative, phasenabhängige Unterstützung effizient und lösungsorientiert gelingen.

In ähnlicher Weise muss sich die HSRW auch an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Öffentlichkeit neu positionieren, um in einer ehrlichen und sichtbaren Partnerschaft mit der Region nachhaltig, transparent und unter Einbeziehung der internationalen Möglichkeiten der Hochschule wirksamer zu werden. Dazu müssen bekannte, aber auch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit etabliert werden, um näher an die Stakeholder heranzurücken und die Flächenregion der Kreise Kleve und Wesel adäquat abzudecken.

### **Profilierung und wissenschaftliche Positionierung**

Als Hochschule für Angewandte Wissenschaften trägt die HSRW eine Verantwortung für die zukünftige Entwicklung in der Region. Die HSRW steht für gut ausgebildete, sich kontinuierlich weiterentwickelnde, unsere Zukunft gestaltende junge Menschen genauso wie für Innovationen und Transformationen entlang der Vorgaben der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Um Lehre, Forschung und Transfer zu verbinden, bedarf es langfristig einer konsequenten Öffnung von Lehrformaten für forschende Aktivitäten. Dies geschieht durch die Entwicklung entsprechender Lehrformate im Sinne eines forschenden Studiums, wodurch

die Aufgaben einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Sinne von One Mission gebündelt werden. Gleichzeitig wird damit eine Verbindung von Inhalten und Ressourcen geschaffen.

Bei der Realisierung dieses Ansatzes nimmt das Zentrum für Forschung, Innovation und Transfer (ZFIT) gemeinsam mit dem Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Lehre (ZfQ) eine gewachsene strategische Verantwortung für die Zusammenführung der Säulen Lehre, Forschung und Transfer und die Einwerbung von im Zentrum der Ausbildung stehenden Projekten wahr.

Basierend auf einem Leitbild und einer Strategie für Forschung und Transfer wird mit den genannten Teilzielen und den aufgezeigten Maßnahmen ein Weg vorgezeichnet, der die Attraktivität der Hochschule für junge Wissenschaftler\*innen signifikant steigert. Gleichzeitig wird die Wirksamkeit der HSRW in der Region und im internationalen Umfeld als ein Zentrum für nachhaltige Transformation erhöht. Zeitnah, spätestens aber zum Ende des vorliegenden Hochschulentwicklungsplans, soll die Hochschule das Siegel „HR Excellence in Research“ der Europäischen Union führen dürfen.

Gemeinsam mit ihren Unterstützer\*innen und Konsortialpartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft ist die HSRW der Überzeugung, dass die skizzierte Idee zur Einrichtung eines „Europäischen Zentrums für Nachhaltigkeitstransformation“ (EUZENT) in der deutsch-niederländischen Grenzregion an der HSRW eine überzeugende Antwort auf die Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation bietet. EUZENT könnte so innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einem regional wie international sichtbaren Zentrum der Forschung, Ermöglichung und Realisierung von Nachhaltigkeitstransformationen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auf Basis systemischer, ökologischer und partizipativ-demokratischer Kapazität, Erneuerungsfähigkeit und Resilienz reifen. ■

# Künstliche Intelligenz

an der Hochschule

**D**ie rasante Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) sorgt dafür, dass ihre Bedeutung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zunimmt und ihre sozioökonomische Relevanz entsprechend wächst. Aus diesem Grund hat die Bundesregierung einen KI-Aktionsplan entwickelt, dessen Ziel es u.a. ist, die Forschung und Kompetenzen im Bereich KI weiter zu stärken. Dabei geht es nicht zuletzt darum, die Schlüsseltechnologie KI in ihren vielfältigen Facetten in das Hochschulsystem zu integrieren.

An der Hochschule Rhein-Waal wird man sich zukünftig vermehrt mit den Chancen und Herausforderungen von KI in Studium und Lehre, Forschung und Transfer auseinandersetzen.

Bei den Studierenden ist die Anwendung von KI-Tools bereits angekommen. In Zukunft wird man sich an der Hochschule noch mehr als bisher darauf einstellen müssen, die Lehre und speziell die Prüfungspraxis entsprechend anzupassen. Gleichzeitig können neue Anwendungen die Lehre und die Lehrformate durchaus bereichern, beispielsweise durch Verbesserung der Teilhabe.

Die Nutzung und Fortentwicklung von KI hat zudem eine nicht zu unterschätzende Bedeutung im Bereich von anwendungsbezogener Forschung und dem Transfer. KI ist zum einen Gegenstand der Forschung, zum anderen wird KI als Tool in der Forschung genutzt. Allerdings sind gerade in der Anwendung noch viele – auch rechtliche – Fragen ungeklärt. Diesen Fragen wird sich die Politik, aber auch die Hochschulpolitik in der Zukunft stellen müssen. ■

# Internationalität und Heterogenität

**G**eit ihrer Gründung zeichnet sich die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) in der deutschen Hochschullandschaft durch das Merkmal der Internationalität aus. Die HSRW sieht sich aufgrund ihrer Erfahrungen im Bereich der Internationalität und vor allem dem Aufbau eines internationalen Campus, englischsprachiger Lehre, bilingualer akademischer Strukturen und Strukturen der akademischen Selbstverwaltung – inklusive Wissen über notwendige Ressourcenaufwendungen, Herausforderungen und besondere Bedarfe – zukunftsorientiert als Trägerin und Expertin der sogenannten Next Practise. Dabei beinhaltet der Next-Practise-Ansatz innovative Elemente, die über den Ansatz der Best Practise hinausgehen.

Ihre Erfahrungen teilt die HSRW in Netzwerken mit anderen Hochschulen und steht diesen auf Wunsch beratend zur Seite. Dafür reflektiert sie ihre Prozesse evidenzbasiert und stets im Sinne der Teilhabeermöglichung. Das breite Netzwerk der regionalen, landes- sowie bundesweiten und internationalen Hochschulen sichern die Entwicklungen der HSRW im Be-

reich der Internationalisierung ebenso wie der institutionalisierte Austausch mit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD). Die Sichtbarkeit eigener Internationalisierungsprojekte sieht die HSRW als Verpflichtung im Kontext der Next Practise. Die HSRW strebt an, ihre Vorreiterrolle im Bereich der Internationalisierung national und international weiter auszubauen, indem sie Themen wie Digitalisierung und Virtual Exchange, Teilhabe und Nachhaltigkeit, Science Diplomacy und Capacity Building gemeinsam mit internationalen Partnern strategisch vorantreibt.

## **Erhalt und Förderung der internationalen Kultur**

Die HSRW versteht sich als eine internationale, inklusive Gemeinschaft. Internationalität und das Miteinander von Menschen aus verschiedenen (akademischen) Kulturen und mit unterschiedlichen Geschlechtern, politischen Auffassungen und religiösen Überzeugungen werden an der HSRW im Alltag gelebt, sowohl in Lehre, Forschung und Transfer als auch in

## Die Hochschule Rhein-Waal nimmt im Bereich der Internationalisierung eine Vorreiterrolle ein.

der Hochschulorganisation als Ganzes. Diese Grundüberzeugung wird in der Zusammenarbeit mit Partnerhochschulen aus vielen Regionen der Welt mit Nachdruck nach außen getragen. Das permanente Justieren der Teilhabemöglichkeiten, eine Selbstverpflichtung der Organisation zur Teilhabesensibilität, ist hierzu unabdingbar.

Die wissenschaftlichen Kooperationen, der Austausch sowie die Rekrutierung Studierender aus bestimmten Weltregionen werden als Teilaspekte der sogenannten **Science Diplomacy** verstanden und im Themenkomplex von Nachhaltigkeit und Transformation einerseits sowie Demokratisierung und Freiheit andererseits gesehen. Über etablierte Förderprogramme (z.B. des DAAD) und eigene Betreuungsinitiativen setzt die Hochschule sich aktiv für geflüchtete oder gefährdete Studierende und Wissenschaftler\*innen ein.

Eine zentrale Rolle spielt dabei Science Diplomacy – eine Form der Diplomatie, die eine Brückenbaufunktion erfüllt – auch dort, wo traditionelle diplomatische Beziehungen

sich schwierig gestalten. Wissenschaftliche Kooperationen und Austausch sind zentrale Bestandteile von Science Diplomacy. Sie stehen an der HSRW im Kontext einer nachhaltigen, fair gestalteten Globalisierung. Die HSRW sieht es in der Internationalisierung von Lehre und Forschung als eine ihrer Aufgaben an, Studierende, Lehrende und Forschende in und aus akademischen und geografischen Kontexten zu unterstützen, die sonst aufgrund der globalen Ungleichheiten und/oder Krisen von der Freiheit von Forschung und dem Recht auf Bildung nicht profitieren könnten. Sie verfolgt damit das vierte Ziel für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.

Bei allen Aktivitäten im Rahmen der Internationalisierung stehen die Sicherheit der Hochschulangehörigen und der Partnerinstitutionen an erster Stelle, flankiert von der Verpflichtung zu Demokratie und Menschenrechten. Im Kontext des post-kolonialen Machtgefüges sieht die HSRW die Expertise der Studierenden und Forschenden bzw. Lehrenden aus allen Weltregionen als unabdingbar für das Erreichen der Ziele der nachhaltigen Transformation an. Diese Expertise soll mit der an der HSRW bereits vorhandenen konsolidiert werden.



# Internationale Integration

## Herausforderungen und Chancen

**A**ktuelle Studien identifizieren spezifische Herausforderungen internationaler Studierender an deutschen Hochschulen, insbesondere in der Studieneingangsphase und dem ersten Studienjahr. Erfolgskritisch sind dabei vor allem die Bereiche „fachliche Anforderungen und Motivation“, „Selbst-, Lern- und Lebensorganisation“, „Anforderungen des sozialen Miteinanders“ sowie die „Anforderungen institutioneller Rahmenbedingungen“. Die damit verbundenen Herausforderungen gestalten sich für internationale Studierende vor allem deshalb komplex, weil sie zusätzlich die Enkulturation in die deutsche Lebenswelt zu leisten haben.

Im Zuge des Fachkräftemangels und der Auswirkungen des demografischen Wandels ist bereits heute absehbar, dass zunehmend auf internationalen Nachwuchs und Zuzug gesetzt werden muss. Die Chancen, aber auch die Risiken, die sich aus einer zunehmenden Internationalisierung des Studiums und der Studierendenschaft ergeben, werden an vielen Hochschulen immer deutlicher zu Tage treten.

An deutschen Hochschulen sollte daher ein begleitendes Beratungs- und Betreuungsangebot etabliert werden, das auf die besonderen Bedarfe der Studierenden eingeht. Zentrale Punkte im Beratungsalltag sind dabei Themen der Diversität auf allen akademischen Ebenen, der Umgang mit verschiedenen akademischen Kulturen sowie Fragen der akademischen wie auch soziokulturellen Teilhabe. Eine diversitätssensible Integrationsarbeit ist dabei unabdingbar. ■

### Gewinnung von Studierenden aus dem europäischen Raum

Neben der Einwerbung qualifizierter Studierender aus anderen Weltregionen (Drittstaaten) liegt ein besonderer Fokus auf europäischen Studierenden. Diese Bemühungen sind komplementär zu verstehen, mit Zielsetzungen im Kontext von **Capacity Building**, Nachhaltigkeit und Globalisierung. Im Fokus stehen hier die Bemühungen um Unterstützung bei Studierenerfolgen und die gezielte Einwerbung studierfähiger junger Menschen. Zentrales Anliegen ist dabei der Abbau von Ungleichheit.

Die Integration der Lehrenden, Forschenden und Studierenden aus unterschiedlichen (akademischen) Kulturen wird zugleich als Chance (für die Region, Hochschulentwicklung, Forschungsprogress) und als Herausforderung (Integration, Studierfähigkeit, notwendige Ressourcen zur Sicherung der Teilhabe) gesehen und auf der Ebene der Organisationsentwicklung gelebt.

Studieninteressierte werden mithilfe eines stets weiter zu entwickelnden Maßnahmenpakets sowohl fachlich als auch sozio-kulturell besser auf ihren Studienaufenthalt in Deutschland vorbereitet. In Zusammenarbeit mit den Fakultäten wird das Ziel verfolgt, die Zielgruppe der europäischen Studieninteressierten stärker zu adressieren – mit besonderem Fokus auf Osteuropa.

### Internationale Kooperationen und Studierendenaustausch

Die Zahl der internationalen Mobilitäten – sowohl **incoming** als auch **outgoing** – von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden soll weiter ansteigen, und zwar mithilfe des gezielten Einsatzes von Stipendienprogrammen im Rahmen des Erasmus-Programms und des DAAD. Angestrebt wird zudem, das internationale Netzwerk der Partnerhochschulen entsprechend den

fachlichen Interessen und inhaltlichen Entwicklungen der HSRW im Bereich der Lehre und Forschung zu erweitern und zu vertiefen. Dabei soll ein fachlich und regional diverses Netzwerk internationaler Partnerhochschulen alle Hochschulmitglieder im interkulturellen Erfahrungsaustausch unterstützen. Neue Fördermöglichkeiten im Rahmen des Erasmus-Programms zur Förderung von **Blended Intensive Programmes**, **GreenTravel** und weiteren Graduierten sollen genutzt werden. Auch die Erasmus-Fördermöglichkeiten für die Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb von Europa werden ausgeschöpft. Die Hochschule strebt zudem die Entwicklung und den Ausbau von binationalen Doppelabschluss-Programmen an.

Neben der Verstärkung der internationalen Mobilität ist das internationale Hochschulnetzwerk der HSRW die Grundlage für die Weiterentwicklung von neuen (z.B. kurzfristigen, digitalen) Internationalisierungsformaten, die die Hochschule weiterhin als Vorreiter der Internationalisierung in Deutschland voranbringen sollen.

Die weltweiten Entwicklungen im Bereich Hybridisierung der Austauschprozesse sowie die Entwicklungen auf dem Gebiet des virtuellen Austausches sind Verfahren, in denen die HSRW bereits erste Erfahrungen gesammelt hat. Im Austausch mit anderen Hochschulen des Landes und in Einklang mit den landes- und bundesweiten Entwicklungen ist die HSRW bestrebt, die Schaffung der Möglichkeiten zur Digitalisierung im Austauschbereich und die Flexibilisierung des Creditpoint-Erwerbs in Einklang mit gesamteuropäischen Bestrebungen voranzutreiben.

Die Zusammenarbeit mit internationalen Partnerhochschulen soll nicht nur dem Austausch von einzelnen Personen dienen, sondern verstärkt auf die komplexen institutionellen Kooperationen ausgerichtet sein. Internationalisierung ist dabei im Kontext zu sehen: Sie wird er-

gänzt durch die Bereiche der Science Diplomacy und des Capacity Buildings und beinhaltet eine intensive Orientierung auf die allgemeine Zielsetzungen der Hochschule in den Bereichen des Transfers, der Transformation, der Lehrinnovationen, der Teilhabe sowie der Nachhaltigkeit und der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Dies bedeutet eine stärkere Fokussierung auf den Austausch von Mitarbeitenden und Forschenden, parallel zur weiteren Stärkung des Austauschs von Studierenden und Lehrenden. Die intensive Zusammenarbeit der Fakultäten, der Verwaltung und des Zentrums für Internationalisierung und Sprachen, auch mit anderen zentralen Organisationseinheiten, ist hierfür unabdingbar.

### **Integration in Studium und Arbeitsmarkt**

An einer internationalen Hochschule sind Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen der Schlüssel zum Erfolg. Für die Studierenden der HSRW werden umfangreiche Angebote und Möglichkeiten unterbreitet, während ihres Studiums internationale Erfahrungen zu sammeln, ob in Form eines Auslandssemesters oder -praktikums, in englischsprachigen Vorlesungen oder in international zusammengesetzten Projektgruppen. Um dies zu gewährleisten, wird ein Paket an Angeboten und Maßnahmen für alle Hochschulmitglieder vorgehalten, das curricular verankerte Module in der Lehre, ein umfangreiches Sprachkursangebot, eine intensive Betreuung internationaler Studierender im Alltag sowie ein extracurriculares Angebot in Sport und Kultur umfasst.

Eine Balance zwischen der Unterstützung internationaler Studierender bei der Integration – auch der sprachlichen Integration – in

den deutschen Arbeitsmarkt und die Steigerung internationaler Kompetenzen deutscher Studierender ist eine der zentralen Herausforderungen. Die Angebote für weitere Sprachen sollen konsolidiert werden, damit sie nicht zuletzt durch ECTS-relevante Kurse weiter an Attraktivität gewinnen.

Im Bereich Deutsch als Fremdsprache soll der Ausbau und die Etablierung autonomer Lernbereiche erfolgen, damit die Ressourcen im Sprachenbereich flexibel für die intensiven Phasen (Praktikumsvorbereitung, Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt) genutzt werden können. Dabei kann und soll nicht nur das Sprachzentrum zur sprachlichen Integration der Studierenden in den deutschen Arbeitsmarkt beitragen; die Fachlichkeit mit ihren Fachtermini sowie die Erprobung der eigenen Deutschkompetenz in relevanten Praxiskontexten erfordert eine intensive Mitarbeit der Fakultäten und Studiengänge. Die Integration der deutschen Sprache in Projekte, Lehre und Praxisphasen ist hier ein langfristiges Ziel.

Englisch als ein zweiter intensiver Sprachbereich wird weiterhin hinsichtlich der synchronen und asynchronen Angebote ausgebaut. Vor allem in den Bereichen der berufsorientierten und schriftlichen Kompetenzen soll eine Konsolidierung erfolgen.

### **Sensibilisierung für unterschiedliche akademische Kulturen**

Um eine größere Heterogenisierung zu erzielen und ihrer Vorbildfunktion nachzukommen, strebt die HSRW die gezielte Einwerbung weiterer Mitarbeiter\*innen und Professor\*innen aus dem Ausland an. Die Rekrutierung von Nachwuchswissenschaftler\*innen aus dem Ausland und die Unterstützung der internationalen Absolvent\*innen auf dem Weg zu einer wissenschaftlichen oder transferorientierten Karriere in Deutschland, inklusive Promotion, gehört zu den weiteren Zielsetzungen. ■

Mehrsprachigkeit  
und interkulturelle  
Kompetenz als  
Schlüssel zum Erfolg

# Vielfalt der Nationen

**D**ie Hochschule Rhein-Waal (HSRW) ist nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern auch im europäischen Vergleich eine der am stärksten durch Internationalität geprägten staatlichen Hochschulen. Sie hat unter vergleichbaren Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) prozentual gesehen die meisten internationalen Studierenden, insbesondere was Studierende aus außereuropäischen Ländern betrifft. Insgesamt sind in der Studierendenschaft der HSRW über 120 Nationalitäten vertreten.

Mit ihrer Vielfalt an Nationalitäten versteht sich die HSRW, ihrem Leitbild entsprechend, als eine internationale, inklusive Gemeinschaft. Das Miteinander von Menschen aus verschiedenen Kulturen – auch verschiedenen akademischen Kulturen – mit unterschiedlichen Geschlechtern, politischen Auffassungen und religiösen Überzeugungen wird an der HSRW gelebt. Diese Vielfalt bereichern sowohl Lehre und Forschung als auch die Hochschulorganisation als Ganzes. Diversitätssensibilisierung der Studierenden und Lehrenden und aktive akademische Integration, die bereits zum Studienbeginn ansetzt, sind hierfür essentiell.

Internationalität wird dabei nicht als Selbstzweck gesehen, sondern als eine Chance, die Studierenden besser auf einen globalisierten Arbeitsmarkt und eine international vernetzte Wissenschaft und Gesellschaft vorzubereiten. Derart ausgebildete Absolvent\*innen sind auch für die regionale Wirtschaft unabdingbar. Durch

die Ausbildung internationaler Studierender mit globaler Verantwortung stärkt die HSRW die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Wirtschaft. Diese hochqualifizierten Fachkräfte tragen zur gesellschaftlichen Veränderung und Nachhaltigkeitstransformation bei. In diesem Sinne ist die HSRW ein Innovationsmotor in der Region und für die Region.

Eine ausgewogene Zusammensetzung der Studierendenschaft, bestehend aus deutschen, europäischen und außereuropäischen Studierenden, ist erklärtes Ziel der HSRW. Die Hochschule wird durch gezielte Maßnahmen die Internationalisierung aller Mitglieder der Hochschule, insbesondere für die Gruppe der Studierenden, ausbauen. Angestrebt wird u.a. eine stärkere Heterogenisierung in der Zusammensetzung der Studierendenschaft in den einzelnen Studiengängen, wozu auch eine vermehrte Anwerbung von Studierenden aus dem europäischen Bildungsraum zählt.

Die HSRW versteht sich als Modellprojekt und Lernfeld für zukünftige Entwicklungslinien der Hochschulbildung in Deutschland. Soweit es die Rahmenbedingungen und spezifischen Förderungen erlauben, kann die HSRW als „Reallabor“ bspw. innovative Lehr-Lernformate erforschen und erproben, wie eine langfristige Fachkräftesicherung durch ausländische Studierende in Deutschland gelingen kann. ■

# HS

# Campus Kamp-Lintfort

Durch die Ausbildung von Studierenden aus dem In- und Ausland trägt die Hochschule zur Stärkung der heimischen Wirtschaft bei.



# RW

# Teilhabe und Chancengleichheit

**D**ie Mitglieder der Hochschule Rhein-Waal (HSRW) bilden eine vielfältige Gemeinschaft mit Menschen aus über 120 Nationen. Dadurch ist die Hochschule Anziehungspunkt für Menschen aller Kulturen und Länder. Gleichzeitig besitzt die HSRW, z.B. mit dem Forschungsschwerpunkt „Assistenz und Teilhabe“ oder dem Studiengang „Gender and Diversity“ sowie in anderen Forschungs- und Lehrbereichen zu diesem Themenbereich, wissenschaftliche Expertise und eine überdurchschnittlich hohe genderdiverse Studierendenschaft. Diversität wird im Selbstverständnis der HSRW im Kontext der Teilhabe gerahmt. Anspruch und stetig zu justierendes Ziel der HSRW ist es, die Teilhabe aller Mitglieder zu ermöglichen.

Grundsätzlich gilt: Diversität darf keine Hürde für die Teilhabe, also die Umsetzung der eigenen Ziele an der HSRW darstellen. Das bedeutet, dass die HSRW ihre eigene Diversität wahrnimmt und auch ihre Internationalität und alle Teilhabemöglichkeitenprozesse, die mit ihr zusammenhängen, als Next Practise sieht – eine notwendige Anpassung an die demografi-

sche und weltpolitische Lage der Zukunft, die ressourcenintensiv, mit vielen Herausforderungen verbunden und dennoch unabdingbar ist.

Die Sicherung der Teilhabe und der Gleichstellung bedeutet, dass alle Mitglieder der Hochschule gleichgestellt sind, und zwar grundsätzlich in allen Belangen. Das bedeutet, dass jede\*r (sozial verträglich und nachhaltig) seine\*ihre Ziele an der HSRW erreichen können soll. Voraussetzung hierfür ist eine Sensibilität gegenüber aktuellen Diversitätsaspekten sowie eine grundsätzliche Offenheit und Reflexion der Organisation bezüglich weiterer aufkommender Diversitätsaspekte, die ebenfalls eines Handelns im Sinne der Ermöglichung der Teilhabe bedürfen (können).

Sensibilität gegenüber Diversität und Teilhabekorrektiv sind essentielle Mittel, um die Machtstrukturen zu reflektieren, Machtmissbrauch vorzubeugen oder gegen Machtmissbrauch zu agieren sowie unterschiedliche mögliche Dimensionen des (Macht-)Missbrauchs sichtbar zu machen und stets zu justieren. Sichtbarkeit aller Mitglieder der Hochschule mit ihren Belangen und potentiellen Exklusionserfahrungen/Teilhabebehürden zu gewährleisten, bedeutet, dass alle Mitglieder sprachfähig sein

sollen. Dies beinhaltet die Integration der nicht-deutschsprachigen Hochschulmitglieder in die demokratischen Strukturen der Hochschule, aber auch die Gewährleistung, dass die Machtstrukturen die Hochschulmitglieder nicht davon abhalten dürfen, ihre Bedarfe und Belange anzusprechen.

Die Selbstverpflichtung zur Justierung der Strukturen zwecks Ermöglichung der Teilhabe bezieht sich auf die Dynamik der gesellschaftlichen Entwicklungen, die immer neue Heterogenitätsaspekte relevant werden lassen. Dabei ist sich die Hochschule darüber bewusst, dass gesellschaftliche Phänomene wie Sexismus, Rassismus, Ageismus, Ableismus und Klassismus ebenso innerhalb der Hochschule auftreten und aufgrund der systemimmanenten Abhängigkeiten auch die Machtstrukturen, die hinter diesen Phänomenen stehen, besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Die HSRW verpflichtet sich zur ständigen Justierung ihrer Diversitätssensibilität (Teilhabe-korrektiv) und will auch in Zukunft auf die Belange der Studierenden, die aus der Intersektion unterschiedlicher Diversitätsaspekte und Problemlagen resultieren (sozioökonomischer Status, nationalstaatlicher Status, Gender, Gesundheit etc.) schnell und pointiert reagieren.

Maßnahmen im Bereich der Antidiskriminierung, der Gleichstellung und des Familienservices sowie im Zuge von Inklusion werden von der Hochschule ausdrücklich begrüßt und gestärkt. Die HSRW etabliert daher Mechanismen zur Sicherung der Diversitätssensibilisierung ihrer Mitglieder. Sprache und Sprachfähigkeit der Mitglieder der Hochschule gehört zum Teilhabekorrektiv und müssen in allen Maßnahmen stets reflektiert werden.

Sensibilität und Offenheit gegenüber Aspekten der Diversität

Neben der intersektionalen Betrachtung von Gleichstellungs- und Diversitätsaspekten stellt die angemessene Berücksichtigung und Förderung von Frauen auf höheren Karriere-stufen trotz zahlreicher Maßnahmen weiterhin eine große Herausforderung für die Hochschule dar. Ein wichtiges Ziel ist es deshalb, mehr Frauen für Karrierewege in der Wissenschaft zu begeistern, sie zu fördern und so den Frauenanteil im wissenschaftlichen Bereich signifikant zu erhöhen. Erste Ansatzpunkte dafür stellen die vom Präsidium auf Basis des Kaskadenmodells festgelegten Gleichstellungsquoten dar; ebenso Großprojekte wie PRO4-HSRW, durch das Frauen in allen Karrierestufen unterstützt werden sollen.

Die Ziele der Gleichstellung verfolgt die Hochschule insgesamt nachhaltig weiter durch die regelmäßige Fortschreibung des Gleichstellungsplans. Dieser gliedert sich in einen Rahmenplan sowie die Gleichstellungspläne der Fakultäten, der Verwaltung und der größeren Organisationseinheiten der Hochschule, wodurch eine Teilhabe und Mitwirkung aller am Gleichstellungsauftrag gesichert ist. Der Plan enthält u.a. umfassende Maßnahmen zur Rekrutierung und Stellenbesetzung, z.B. in Form von [Female Employer Branding](#)-Strategien und Standardisierungen in Berufungs- und Stellenbesetzungsverfahren, um mehr qualifizierte Frauen, auch aus dem Ausland, für die Hochschule zu gewinnen. Zudem wurde mit der Unterzeichnung der Erklärung zum [Gender Pay Gap](#) in der Vergütung von Professorinnen und Professoren ein Zeichen gesetzt, um zu mehr Lohntransparenz und einem Abbau der Lohnlücke beizutragen.



→ Neben konkreten Maßnahmen, die Frauen gezielt in ihrem Karriereweg unterstützen, ist auch ein struktureller Wandel notwendig, um die gesetzten Ziele zu erreichen: Die paritätische Besetzung der Gremien, ein familienfreundliches sowie diskriminierungsfreies Arbeitsklima sowie die Flexibilisierung von Arbeits- und Studienzeiten sowie -orten erfordert Bemühungen und verantwortungsvolles Handeln aller Hochschulangehörigen.

Bei der geschlechterparitätischen Besetzung von Gremien werden altbekannte Problemlagen, wie das nach wie vor vorhandene Statusgefälle, nicht vergessen. Um eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen, ist die Hochschule bestrebt – solange eine Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Statusgruppen und Organisationseinheiten besteht – Kompensationsmöglichkeiten zu etablieren. Hier geht es konkret darum, die Mehrbelastung von Frauen durch die Teilhabe an Entscheidungsprozessen und Gestaltungsabläufen bestmöglich abzufedern.

Erste Schritte für ein familienfreundliches und diskriminierungsfreies Arbeitsklima, wie etwa das Angebot von Schulungen zum Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG), insbesondere für Fach- und Führungskräfte, die Ver-

stetigung von Homeoffice-Möglichkeiten sowie die Etablierung von Kontingentplätzen in einer naheliegenden Kita am Campus Kleve, ist die HSRW in den vergangenen Jahren erfolgreich gegangen. Sie bleibt auch durch das „audit familiengerechte hochschule“ weiter bemüht, neue Wege zu gehen und so Teilhabe durch eine gleichstellungspolitische und familienfreundliche Kultur zu schaffen.

Auch die Partizipation und Diversität der Studierenden gerät dabei an der HSRW nicht aus dem Blick. Als lernende Organisation zieht die Hochschule aus der pandemisch bedingten Digitalisierung ihre Konsequenzen und diskutiert die Ermöglichung von digitaler Gremienteilnahme genauso wie die Flexibilisierung von Lehrangeboten (z.B. durch Digitalisierung und den Ausbau von asynchronen E-Learning-Angeboten). Dies geschieht u.a. mit dem Ziel, Studierenden die Vereinbarkeit von Studium und möglichen Care-Verpflichtungen zu erleichtern.

Im Ganzen sind Teilhabe und Chancengleichheit an der HSRW zentrale Werte, die sie nach außen vertritt, für die sie aber auch intern einsteht und Ressourcen zur Verfügung stellt. Die Hochschule profitiert dabei von der großen Bereitschaft in der Belegschaft und der Studierendenschaft, sich aktiv zu engagieren und füreinander einzustehen. Sie übernimmt aber auch die Verantwortung, ihren eigenen Beitrag dazu zu leisten. ■

Familienfreundliches und  
diskriminierungsfreies  
Arbeitsklima



Paritätische  
Besetzung der  
Gremien

# Teilhabe ermöglichen

**D**ie Hochschule Rhein-Waal (HSRW) wird weitere Mechanismen etablieren, die eine Justierung der Teilhabermöglichkeit sicherstellen. Die Arbeit der Kommissionen, der zentralen und dezentralen Gleichstellungsbeauftragten sowie der Ansprechpersonen für verschiedenste Gruppen – seien es von Diskriminierung betroffene Personen, Studierende und Beschäftigte mit Behinderungen und chronischen Krankheiten oder mit Pflegeverantwortung – soll gestärkt werden. Den Rahmen dafür gibt nicht zuletzt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und das Landesgleichstellungsgesetz vor.

In diesem Kontext wird die Etablierung eines nachhaltigen Teilhabekorrekтивов angestrebt. Dieses sichert den Austausch zwischen den verschiedenen Mitgliedern der Hochschule und sorgt dafür, dass alle Stimmen gehört werden. Dazu gehören der regelmäßige und kontinuierliche Austausch zwischen dem Präsidium und der Studierendenschaft der HSRW ebenso wie die Veranstaltungswoche „Days of Antidiscrimination“. Dieser Austausch rund um das Themenfeld Antidiskriminierung findet jährlich statt und wird gemeinsam vom Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA) und dem Präsidium organisiert. Die Veranstaltungsreihe dient vor allem dem Ziel, Exklusionsprozesse an der Hochschule sichtbar zu machen, Machtverhältnisse zu reflektieren und Handlungsoptionen zu erarbeiten, auch in Zusammenarbeit mit der Diversity-Kommission und anderen relevanten

Akteur\*innen. Der Austausch steht allen Status- und Interessengruppen der Hochschule offen, die so unmittelbar Gehör bei der Hochschulleitung und der Verwaltung finden können.

Ein weiterer Aspekt des Teilhabekorrekтивов ist die Nutzung multifunktionaler Kanäle der Kommunikation sowohl zentral durch die Hochschule als auch durch ihre Mitglieder. Die Hochschulmitglieder sind sich der demokratischen Hochschulstrukturen und der Gremien der Repräsentation bewusst und nutzen sie zur Kommunikation. Auch Wege für den informellen Austausch stehen bereit. Grundsätzlich werden die Instrumente zur Sicherung der Gleichstellung und Teilhabe von ihren Mitgliedern gelebt und geeignete Kommunikationskanäle genutzt, um relevante Diversitätsaspekte sichtbar zu machen. Die Diversity-Kommission und die Ansprechperson für Antidiskriminierung sichern die Teilhabe über alle Statusgruppen hinweg. Ihre Aktivitäten sollen verstärkt sichtbar gemacht werden; eine intensive Kooperation mit dem Präsidium wird angestrebt.

Macht und Machtmissbrauch, bis hin zu sexualisierter Gewalt im Wissenschaftsbereich, sind wichtige Aspekte der Teilhabe bzw. Hürden der Teilhabe. Die Selbstverpflichtung zur Bekämpfung des Machtmissbrauchs beinhaltet die Verpflichtung zur Reflexion der Diversitätsaspekte und Exklusionen, Transparenz im Aufbau der Unterstützungs-, Beratungs- und Beschwerdestellen, klare Aussagen zu Machtstrukturen und ihren Grenzen sowie ein funktionierendes Netz zur Reflexion und Justierung der Machtstrukturen. ■

# Sexualisierte Gewalt

im Wissenschaftsbereich

**G**eschlechtsbezogene Gewalt ist ein systemisches Problem, das wissenschaftliche Einrichtungen nicht weniger betrifft als andere Teile der Gesellschaft. So kann eine Hochschule mit ihren hierarchischen Strukturen und dem inhärenten Machtgefälle zwischen Studierenden und Lehrenden sowie einer häufig angestrebten Nähe zwischen den Studierenden selbst ein potenzieller Ort für sexualisierte Gewalt sein. Gleiches gilt für Machtverhältnisse am Arbeitsplatz. Betroffen sind hier ebenfalls mehrheitlich Frauen, aber auch queere Menschen, trans\* und inter\* Personen sowie Männer. Frauen, die aufgrund ihres Namens oder

Aussehens als nichtdeutsch wahrgenommen werden, sind einem signifikant höheren Risiko ausgesetzt, mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz konfrontiert zu sein.

Die Hochschule Rhein-Waal sensibilisiert ihre Mitglieder für das wichtige Themenfeld sexualisierte Diskriminierung, Belästigung und Gewalt. Davon betroffene Personen werden ermutigt, entsprechendes Verhalten nicht hinzunehmen, sondern publik zu machen und auf offiziellem Wege Beschwerde dagegen zu führen. Auch Personen, die Übergriffe oder unangemessenes Verhalten beobachten, werden in die Lage versetzt, situativ zu unterstützen. ■

Machtgefälle als systemisches Problem in Studium und Lehre sowie am Arbeitsplatz

# Campus Kleve

Die Hochschule entwickelt ein anwendungsorientiertes Studiengangportfolio für die Zukunft.

CAMPUS KLEVE





# Nachwuchs in der Wissen- schaft

**E**ine Stärke der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) liegt im Bereich der anwendungsorientierten Forschung. Forschungsvorhaben bieten dem wissenschaftlichen Nachwuchs vielfältige Möglichkeiten zur weiteren Qualifikation bis hin zum Erwerb des Doktor\*innengrades. Während eine Promotion an einer HAW in der Vergangenheit ausschließlich durch kooperative Promotionen, d.h. durch eine Kooperation zwischen Universität und HAW, möglich war, erfolgte im Jahr 2022 mit der Verleihung des Promotionsrechts durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW an das Promotionskolleg NRW (PK NRW) eine Anerkennung der Forschungsleistungen an HAW. Seit 2023 können forschungsstarke Professor\*innen über das PK NRW Promotionsverfahren betreuen und die HAW auf diesem Wege eigenständig Doktor\*innengrade verleihen. Damit wurde für Nachwuchswissenschaftler\*innen in NRW, die eine Promotion anstreben, eine weitere Option eröffnet, einen Doktor\*innengrad zu erwerben.

## Strukturierte Förderung und vielfältige Entwicklungsperspektiven

Die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) fördert ihren wissenschaftlichen Nachwuchs und bietet diesem vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Den eigenen Masterabsolvent\*innen sowie geeigneten Kandidat\*innen anderer Hochschulen wird ein weiterer akademischer Karriereschritt ermöglicht: die Promotion. Diese erfolgt entweder kooperativ mit Universitäten oder eigenständig über Professor\*innen der HSRW, die Mitglieder im PK NRW sind. Die HSRW hat sich die Entwicklung strukturierter Fördermöglichkeiten im Sinne einer kohärenten Karriereleiter zum Ziel gesetzt. Mit einem innovativen Konzept zeigt sie für Nachwuchswissenschaftler\*innen akademische Karrierewege auf und begleitet sie auf ihrem weiteren Weg.

Eine Promotion an der HSRW beinhaltet, dass die Promovierenden durch vielfältige Angebote bei den Herausforderungen einer Promotion unterstützt werden – nicht zuletzt bei der Planung der weiteren Karriereschritte innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft.

Durch bestehende Kooperationen – regional, national und international – ist die HSRW bereits sehr gut vernetzt; sie ist allerdings bestrebt, Kooperationen mit geeigneten Institutionen weiter auf- und auszubauen.

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der HSRW soll strukturiert durch die zu etablierende International Graduate Academy (InGA) erfolgen. Als Bestandteil der Karriereentwicklung werden Nachwuchswissenschaftler\*innen die Möglichkeiten der wissenschaftlichen Karriere aufgezeigt und zudem in einem vierstufigen Modell die nachfolgenden Karriereschritte berücksichtigt. Wichtigstes Ziel der InGA ist es, internen und externen Master-Absolvent\*innen strukturierte Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie den wissenschaftlichen Karriereweg mit einer Promotion weiter beschreiten können. Flankierende Maßnahmen tragen dazu bei, dass sie ihre Potenziale an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxisbezug ausschöpfen können.

Zentral sind dabei Aspekte wie der Ausbau regionaler Kooperationen, die Diversitäts- und Teilhabeförderung sowie Gleichberechtigung und Familienfreundlichkeit. Die Vermittlung allgemeiner digitaler Kompetenzen, insbesondere die Digitalisierung der Lehre, ist Kernbestandteil der Maßnahmen. Auch die Fakultäten der HSRW werden von der InGA in der optimalen Förderung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt. Als überfachliche

Support-Einrichtung stellt die InGA Informationen rund um die Promotion und die Postdoc-Phase zur Verfügung und organisiert vielfältige Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

### **Qualifizierungsstellenprogramm**

Zur Förderung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses vergibt die HSRW sogenannte Qualifizierungsstellen. Diese dienen vor allem der wissenschaftlichen Qualifikation im Rahmen eines Promotionsverfahrens am Promotionskolleg NRW oder auch einer Promotion im kooperativen Verfahren mit einer Partnerinstitution. Dabei setzt die HSRW darauf, dass die Stelleninhaber\*innen sich durch die finanzielle Absicherung ausschließlich auf ihr Promotionsvorhaben konzentrieren können. Hierdurch wird der Fokus auf das Forschungsvorhaben gelegt und letztlich ein Abschluss der Promotion innerhalb von vier Jahren ermöglicht.

Die Hochschule verfolgt mit dem Programm zur Vergabe von Qualifizierungsstellen nicht nur eine Förderung der Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses, sondern auch eine Stärkung von Forschung und Transfer in den Fakultäten.

### **Gewinnung von internationalen Promovierenden**

Gezieltes Marketing und frühzeitige Rekrutierungsmaßnahmen werden die nationale und die internationale Sichtbarkeit der Hochschule erhöhen und so zur Attraktivitätssteigerung beitragen. Da die Hochschule sich im Bereich Internationalisierung weiterentwickeln möchte, spielt dabei auch die Rekrutierung von jungen Wissenschaftler\*innen aus dem Ausland eine große Rolle. Der internationalen Ausrichtung

Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem sind vielfältig und sollen frühzeitig unterstützt werden.



→ der Hochschule entsprechend sind die Rekrutierungsmaßnahmen dabei nicht auf den nationalen oder europäischen Raum beschränkt, sondern erfolgen weltweit. Zum einen baut die HSRW in ihren Rekrutierungsmaßnahmen auf bestehende Hochschulkooperationen und Partnerschaftsabkommen auf. Zum anderen werden dazu Länder identifiziert, die vielversprechende Kandidat\*innen aufweisen.

Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der HSRW werden internationale Promovierende mit Blick auf ihre speziellen Herausforderungen besonders unterstützt. Im Fokus stehen dabei vor allem die Besonderheiten und Gepflogenheiten, die sich aus der für sie neuen Wissenschaftsumgebung ergeben. Dieses Themenfeld bildet auch einen besonderen Schwerpunkt bei den Unterstützungsangeboten der International Graduate Academy.

#### **Beteiligung am Promotionskolleg NRW**

Die HSRW beabsichtigt, ihr Engagement beim Promotionskolleg NRW (PK NRW) weiter auszubauen und ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs diesen neuen akademischen Karriereweg anzubieten. Mit dem eigenständigen Promotionsrecht wird zudem die Leistung der Professor\*innen in der anwendungsorientierten Forschung honoriert. Das PK NRW eröffnet forschungsstarken HAW-Professor\*innen die Möglichkeit, Promotionsverfahren zu betreuen. Aus diesem Grunde ermuntert das Präsidium der HSRW die Professor\*innenschaft ausdrücklich zur Antragstellung für eine Aufnahme als professorales Mitglied oder assoziierte Professor\*innen am PK NRW. Bei den dafür erforderlichen Publikationsleistungen und der Einwerbung von Drittmitteln werden sie entsprechend unterstützt.

Auch kooperative Promotionen sollen weiter vorangetrieben werden. Die Zusammenarbeit mit Wissenschaftler\*innen an Universitäten hat sich vielfach bewährt. Darüber hinaus bieten kooperative Promotionen eine hervorragende Möglichkeit, Aktivitäten im Bereich der anwendungsorientierten Forschung zu verstärken bzw. zu bündeln. Dementsprechend wird angestrebt, weitere nationale und internationale Kooperationen aufzubauen und bereits bestehende Verbünde zu verfestigen.

#### **Personalentwicklung jenseits der Promotion**

Die Karrierewege für Nachwuchswissenschaftler\*innen im deutschen Wissenschaftssystem sind äußerst vielfältig. So existieren neben dem Weg über die Promotion (zur Professur) heutzutage verschiedene Möglichkeiten, im wissenschaftsnahen Umfeld an einer Hochschule oder einer außeruniversitären Einrichtung in Deutschland tätig zu sein.

Vor diesem Hintergrund sollte über den gesamten wissenschaftlichen Karriereweg eine Unterstützung angeboten werden, um eine qualifizierte Entscheidung treffen zu können, ob die Karriere im wissenschaftsnahen Umfeld, außerhalb der Wissenschaft oder aber als zukünftige\*r Hochschullehrer\*in fortgeführt werden soll. Eine derart fokussierte Entscheidung hat für einen Teil der Nachwuchswissenschaftler\*innen den Vorteil, frühzeitig andere Wege innerhalb, aber auch außerhalb der Hochschule einschlagen zu können.

Aufgrund dieser Differenzierung von wissenschaftlichem Nachwuchs mit unterschiedlichen Qualifikationszielen und angestrebten Karrierewegen ist es konsequent, in der Personalentwicklung an der HSRW für das wissenschaftliche Personal auch erweiterte Möglichkeiten anzubieten, eine Qualifikation im wissenschaftsnahen Umfeld zu erlangen. ■

Bewusstsein  
für Nachhaltigkeit



Transformation  
gestalten

# Organisation und Governance

**Z**ur nachhaltigen Stärkung der eigenen Handlungs- und Strategiefähigkeit – auch im Kontext eines zunehmend wettbewerblich und auf die individuelle Profilbildung von Hochschulen ausgerichteten Wissenschaftssystems – hat die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) ihre internen Organisationsstrukturen in den ersten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Zu den Grundlagen dieser Entwicklungen gehört u.a. die an der HSRW intensiv geförderte umfassende Partizipation in Prozesse der Strategieentwicklung. Die Einbindung aller relevanten Akteur\*innen in Entwicklungsplanungsprozesse zielt darauf, zentrale Richtungsentscheidungen in der Breite der Hochschule zu verankern.

## **Wissenschaftsunterstützende Dienstleistungen**

Die Hochschulverwaltung, die zentralen Einrichtungen und die Mitarbeiter\*innen im Fakultätsmanagement unterstützen die Wissenschaftler\*innen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in Lehre, Forschung und Transfer. Die Organe und Gremien der Hochschule werden durch die Hochschulverwaltung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt. Die Hochschulverwaltung und die zentralen Einrichtungen handeln proaktiv und vorausschauend im Hinblick auf neue, absehbare Bedarfe und Notwendigkeiten. Die Anforderungen an wissenschaftsunterstützende Dienstleistungen (Angebote und Prozesse) werden in der Regel durch Fakultäten, Hochschulverwaltung und zentrale Einrichtungen gemeinsam erarbeitet und abgestimmt und im Ergebnis Standardisierungen wo möglich angestrebt. Die Angebote und Prozesse werden konsequent optimiert, automatisiert und

digitalisiert sowie transparent gemacht und unterliegen einem ständigen Qualitätsprozess. Dienstleistungen, die durch gemeinschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen zu Synergieeffekten und Effizienzvorteilen führen, sollen in hochschulübergreifender Kooperation erfolgen, sofern die Dienstleistungsqualität hohen Ansprüchen genügt.

## **Rolle, Verantwortung und Partizipation aller Mitglieder**

Die Hochschule lebt eine Kultur des Miteinanders: Die vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen werden gemeinsam bewältigt. Externe und interne Vorgaben werden von allen beachtet und in partnerschaftlicher Zusammenarbeit von Verwaltung und Lehre/Wissenschaft lösungsorientiert umgesetzt. Unterschiedliche Perspektiven und Kernaufgaben werden bestmöglich zusammengeführt.

Zuständigkeiten in der Verwaltung sind in einem durchgängigen Geschäftsverteilungsplan klar definiert, Strukturen und Prozesse berücksichtigen dies und sind darauf ausgerichtet. Eine transparente Kommunikation dieser Ausgangslage schafft Nachvollziehbarkeit und ein gemeinsames Verständnis.

Definierte Zuständigkeiten befördern dabei den Erhalt bestehender und die Aneignung benötigter Expertise sowie die Wahrnehmung der fachlichen Verantwortung durch die einzelnen Beschäftigten und berücksichtigen auch ihre unterschiedlichen Stärken und Hintergründe.

Klare Zuständigkeiten stehen dabei einem kollegialen und unterstützenden Miteinander nicht entgegen. Alle Beschäftigten sind in der Lage und bereit, Anfragen bei Bedarf entsprechend der fachlichen Zuständigkeit im Sinne einer etablierten Verweisstruktur unmittelbar weiterzuleiten und/oder die Anfragenden bei der fachlichen Orientierung zu unterstützen.

Alle Beschäftigten vertreten ihre fachliche Expertise gegenüber betroffenen Kolleg\*innen auf eine transparente und konsistente Art und Weise. Sie werden dabei von ihren Fachvorgesetzten und der Hochschulleitung unterstützt, indem diese die Wahrnehmung von Verantwortung und eine offene Kommunikation vorleben. Die für die Anfragenden relevanten fachlichen Informationen werden zielgruppenorientiert aufbereitet und bereitgestellt. Um ihre fachliche Expertise im erforderlichen Umfang einbringen zu können, werden zuständige Bereiche von allen Stellen in der Hochschule im Rahmen etablierter Austauschformate sowie unter Nutzung von (durch einen Kommunikationsleitfaden) definierten Kommunikationswegen und -medien frühzeitig beteiligt, relevante Informationen werden untereinander bedarfsorientiert geteilt.

Alle Bereiche der Hochschule tragen auf diese Weise zu einem regelmäßigen, transparenten, informativen und kollegialen Austausch bei. Entscheidungen werden von allen Beteiligten akzeptiert. Entscheidungen werden immer im Sinne der Primärziele der Hochschule in Lehre, Forschung und Transfer durch die jeweiligen Entscheidungsträger\*innen und Gremien getroffen.

Lehre, Forschung und Transfer stehen im Fokus der Prozesse.

### Prozesse und Services

Die Hochschule verfügt über Standardverfahren, die im Rahmen von Prozessen abgebildet werden. Mit diesen bestehenden Prozessen wird eine effiziente und bedarfsorientierte Bearbeitung ermöglicht. Diese Standards unterstützen die Verfahrensbeteiligten bei einer schnellen Aufgabenbewältigung und geben Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit zu jedem Zeitpunkt der Bearbeitung. Für alle Hochschulmitglieder ist somit klar und nachvollziehbar ein Standard vorgegeben, der möglichen Individuallösungen vorzuziehen ist.

Die Hochschule überprüft ihre Prozesse regelmäßig und reagiert auf sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen, die sich z.B. in gesetzlichen Regelungen, aber auch in Selbstverpflichtungen widerspiegeln. Die Rahmen und Entwicklungen werden fortlaufend transparent und adressat\*innengerecht kommuniziert.

Im Sinne der Zielerreichung stehen Lehre, Forschung und Transfer stets im Fokus der Prozesse und werden aktiv bei Entwicklungen beteiligt. Hierbei legen die einzelnen Organisationseinheiten die entsprechende Priorisierung, die Rahmen und Grenzen eigenverantwortlich fest. Die in den Organisationseinheiten vorhandene Expertise ist hierbei Hauptbestandteil der zukunftsorientierten Fortführung und Neugestaltung von Prozessstandards. Zur Sicherstellung der effizienten Zusammenarbeit werden Prozesse regelmäßig evaluiert.



# Einfachheit anstreben, Komplexität aushalten

**D**ie Fakultäten und zentralen Einrichtungen durch eine leistungsfähige und dienstleistungsorientierte Verwaltung zu unterstützen – dieses Ziel verfolgt die Hochschule Rhein-Waal (HSRW). Die Komplexität der Prozesse ist, wo möglich und nötig, zu reduzieren. Prozesse an der HSRW werden daher hochschulweit kritisch auf Vereinfachungsmöglichkeiten untersucht. Gleichzeitig ist dies eine Voraussetzung dafür, die Effizienz von Prozessen durch Digitalisierung zu steigern. Zur Erreichung dieser Ziele ist die konstruktive Mitwirkung aller Organisationseinheiten notwendig.

Bereitschaft zu kontinuierlicher Weiterentwicklung als Treiber einer lernenden Organisation

Die HSRW ist in ihrem Selbstverständnis eine lernende Organisation. Sie baut darauf auf, dass in allen Bereichen der Wille und die Bereitschaft zu kontinuierlicher Weiterentwicklung Veränderungen vorantreibt. Nur wenn alle Mitglieder der Hochschule in den Prozess der Organisationsentwicklung eingebunden sind, können nachhaltige Verbesserungen erzielt und verankert werden. Dies wird nicht zuletzt durch transparente Prozesse, frühzeitige Einbindung der Gremien und effiziente Kommunikationswege erzielt. ■



## Digitalisierung

Ziel einer effizienten Hochschule in diesem Sinne sind mittels Digitalität optimierte Services. Um selbstzweckhafte Ergebnisse zu vermeiden, die lediglich den Status quo in die digitale Sphäre überführen, sind vorab Prozessdefinitionen und -analysen nach einheitlichen Qualitätsstandards notwendig. Kriterien hierfür sind z.B. Potenziale zur Harmonisierung, die Standardisierung des digitalen Ökosystems Hochschule sowie der effizientere und nachhaltige Einsatz von Ressourcen.

Im Zuge der Digitalisierung automatisierte Prozesse schaffen personelle wie sachliche Kapazitäten für Innovativaufgaben. Die Digitalisierung von Kernprozessen ermöglicht erst die Serviceerbringung hinsichtlich künftiger Anforderungen.

Erfolgreiche Beispiele der Digitalisierung im beschriebenen Sinne an der HSRW sind:

- Die Bereitstellung und Fortentwicklung digitaler Angebote den gesamten Student Life Cycle betreffend unter Zuhilfenahme der Campus-Management-Software HISinOne.
- Die durchgängige Digitalisierung der Finanz- und Personalprozesse sowie der weiteren Fachverfahren, insbesondere mit Einführung effizienter Schnittstellen zu den Nutzer\*innen im Sinne des Self-Service. Die Einführung eines digitalen Dokumentenmanagement- und Workflowsystems dient als Grundlage für alle weiteren Prozesse.
- Der stetige Ausbau und die Einführung web-basierter Anwendungen und Dienste für alle weiteren Themenbereiche.

Als Zielmerkmale werden im Bereich Digitalisierung definiert:

### Standard für IT-Sicherheit

Die Erbringung aller digitalen Dienste erfolgt grundsätzlich mit einem besonderen Fokus auf Informationssicherheit und Datenschutz. Die HSRW hat sich gegenüber dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen dazu verpflichtet, IT-Sicherheit nach dem Standard des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) umzusetzen und anzuwenden. Dieser Verpflichtung wird bei der Umsetzung neuer digitaler Prozesse bereits in der Einführung nachgekommen, bestehende digitale Prozesse werden angepasst. IT-Sicherheit wird als ganzheitliche Aufgabe aller Mitglieder und Angehörigen der Hochschule verstanden und gelebt.

### Papierlose Hochschule und Hochschulverwaltung 2030

Zur Umsetzung der Ziele werden die zu digitalisierenden Verfahren nach definierten Kriterien gruppiert und in standardisierten Umgebungen umgesetzt. Als Datenablatesystem wird das zentrale Dokumentenmanagementsystem herangezogen. Zur Informationsabfrage wird ein zentraler Infokiosk etabliert, in dem alle notwendigen Informationen, z.B. akademische oder wirtschaftliche Auswertungen, im Self-Service-Verfahren in einer standardisierten Form abgefragt werden können.

Um die Wirtschaftlichkeit der digitalen Prozesse zu gewährleisten, wird ein Betrieb in einer Cloud (z.B. beim Hersteller einer zu nutzenden Software) gegenüber dem Betrieb im Rechenzentrum der Hochschule grundsätzlich bevorzugt, sofern alle Rahmenbedingungen und Anforderungen (z.B. IT-Sicherheit, Datenschutz, weitere gesetzliche Anforderungen) erfüllt werden können.



### Hochschulübergreifende Kollaboration

Im Rahmen bspw. der „Digitalen Hochschule NRW“ und des Promotionskollegs NRW geht die Hochschule weitreichende kooperative (Selbst-)Verpflichtungen ein und begreift diese als Entwicklungschance. Folgen der Kollaboration sind u.a. das Outsourcing, etwa von Serverstrukturen und zentralen Services, aber auch die Spezialisierung (Bündelung fachlicher Expertise an einem Ort statt dezentraler Anlaufstellen), wobei der Einstieg in einen Service organisatorisch wie kommunikativ weiterhin über lokale Ansprechpersonen erfolgt.

Einstiegspunkte in kollaborative Prozesse z.B. über ein abgestimmtes Benchmarking sind vielfach bereits erfolgt. Die genannten kollaborativen Strukturen können allerdings nur dann nachhaltige Synergien schaffen und Effizienz steigern, wenn die dahinterliegenden Strukturen auf Dauer errichtet sind.

### Kommunikation

Für die Weiterentwicklung der Organisation und die Begleitung der Veränderungsprozesse ist die Kommunikation von hoher Bedeutung. Kontinuierlicher Dialog fördert die interdisziplinäre sowie die fach- und fakultätsübergreifende Zusammenarbeit ebenso wie die zwischen der Hochschulleitung, den Fakultäten, den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung.

Die Hochschule stellt hierzu auf der Grundlage eines Kommunikationskonzepts die erforderlichen Kommunikations-, Informations- und Dokumentationsformate zur Verfügung. Dabei stehen der bedarfsgerechte und kund\*innen-

orientierte Auf-, Aus- und Abbau im Mittelpunkt. Ziel ist es, die Kommunikationsprozesse durch Standardisierungen und strukturierte Formate zu vereinfachen und gleichzeitig transparenter zu gestalten, um damit die hochschulweite Nutzung zu stärken. Effektive und effiziente Kommunikation wird gelebt. Aktuelle und geplante Projekte und deren Umsetzung werden für alle sichtbar.

Die Kultur der wertschätzenden Auseinandersetzung und des konstruktiv-kritischen Dialogs wird durch Optimierung von kommunikativen und (inter)kulturellen Kompetenzen gefördert. Das kulturelle Verständnis steht in der von Internationalität geprägten Hochschule seit jeher im Mittelpunkt. Sie ist Grundlage der wertschätzenden Kommunikation und wird durch Optimierung interdisziplinärer und -kultureller Verständigung weiter ausgebaut.

Um die genannten Ziele bestmöglich zu erreichen, stellt die Verwaltung neben den Kommunikationsformaten ein bedarfsorientiertes Angebot an kontinuierlichen Fortbildungen zur Förderung technischer und kommunikativer Kompetenzen zur Verfügung.

In der strategischen Kommunikation nach innen und außen präsentiert sich die HSRW zielgruppengerecht und ihren Grundwerten entsprechend. Nach innen trägt die Hochschulkommunikation dazu bei, das Identitätsgefühl ihrer vielfältigen und diversen Mitglieder zu stärken. Ihre Außendarstellung berücksichtigt die unterschiedlichen Stakeholder und erfüllt eine wichtige Mittlerfunktion, bei der Aufgaben und Leistungen der Hochschule transparent sichtbar gemacht werden.

# Kommunikation

## nach außen und innen

Veränderte Mediennutzung und  
wachsender Informationsbedarf

**A**n Hochschulen haben kommunikative Aufgaben in den vergangenen Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Als Gründe dafür sind u.a. die zunehmende Verbreitung der sozialen Medien zu nennen, aber auch die erforderliche Krisenkommunikation. Dieser Wandel wirkt sich sowohl auf die externe als auch die interne Kommunikation aus. Eine klare Kommunikationsstrategie wird in Zeiten von wandelnder Mediennutzung und wachsender Informationsbedürfnisse zunehmend wichtiger.

Die Kommunikation der Hochschule Rhein-Waal (HSRW) nach außen erfolgt transparent, folgt klaren Leitlinien und ist organisatorisch

eindeutig verortet. Hinsichtlich der internen Kommunikationsprozesse bedarf es weiterer Bemühungen, um das Leitbild, die Kernwerte und das Profil partizipativ und diskursiv weiterzuentwickeln. Nur so können diese in der Breite implementiert und von der Vielfalt der Hochschulangehörigen getragen werden.

Die interne Kommunikation ist dabei nicht als Führungsaufgabe zu verstehen, sondern als Gemeinschaftsaufgabe. Kommunikation nach innen muss von allen Hochschulangehörigen verantwortungsvoll gestaltet werden. Denn Gemeinschaft kann nur über die erfolgreiche Vernetzung aller Hochschulangehörigen entstehen – in einem Klima der offenen, wertschätzenden und angstfreien Kommunikation. ■

→ Die HSRW ist als Marke etabliert und verfolgt eine klare Bildsprache, die ihrem Leitbild und ihren Grundprinzipien entspricht. Der Aufbau der Website ist vom Interesse der Zielgruppen geleitet. Im Studierendenmarketing wird in enger Abstimmung mit den Fakultäten auf ein breites Portfolio an Maßnahmen gesetzt, das die Bekanntheit und Attraktivität der Hochschule sowie der einzelnen Studiengänge im Einklang mit den Marketingzielen zielgruppengerecht fördert. Das Studierendenmarketing wird dabei als Gemeinschaftsaufgabe gesehen.

### New Work

Der Begriff **New Work** steht für den strukturellen Wandel der Arbeitswelt. Diese wird u.a. durch die zunehmenden Möglichkeiten der digitalen Transformation (Arbeit 4.0), aber auch durch den Wertewandel der Beschäftigten geprägt.

Die neue Arbeitswelt steht für größere Selbstständigkeit, persönliche Freiheit und Einbeziehung in Entscheidungen. So repräsentiert der Begriff **New Work** zudem innovative Ansätze der Arbeitsplatzgestaltung, wie z.B. eine möglichst hohe Flexibilität der Arbeitsbedingungen aus zeitlicher und räumlicher Sicht. Der zunehmende Fachkräftemangel und die Veränderung der Werte der Beschäftigten führen dazu, dass sich nicht nur Unternehmen, sondern auch Hochschulen mit dem Wandel der Arbeitswelt auseinandersetzen müssen, um Menschen zu gewinnen und zu halten. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, dass nicht mehr ausschließlich Gehalt und Status dafür eine entscheidende Rolle spielen.

### Personalentwicklung

Die HSRW definiert den Begriff der Personalentwicklung nicht nur als Prozess der gezielten Weiterentwicklung von Beschäftigten durch spezifische und systematische Maßnahmen. Denn durch den Einfluss, den die Entwicklung von Beschäftigten auf die Hochschule haben kann, ist dies auch ein nicht trennbarer Teil der Organisationsentwicklung. Des Weiteren sieht die Hochschule die Personalgewinnung als einen Teil der Personalentwicklung. Beginnend mit dem Auswahlprozess und dem Onboarding bis hin zum Ausscheiden begreift die Hochschule Personalentwicklung als einen **Employee Life Cycle**.

Dieser beginnt mit dem Personalmarketing und dem ersten Kontakt zur Hochschule als Arbeitgeber – also dem Bild, das von der Arbeitgebermarke entsteht. Darauf folgen ein transparenter und gut strukturierter Prozess der Personalgewinnung und das Onboarding. Mit Instrumenten der Personalentwicklung und der Verbesserung des Arbeitsverhältnisses sollen die Beschäftigten gefördert und gehalten werden.

Dieser ganzheitlichen Personalentwicklung wird zukünftig eine größere Bedeutung beigemessen. Neue Maßnahmen, wie etwa eine softwarebasierte systematische Unterstützung, begleiten diesen Anspruch. Damit soll

ein Beitrag dazu geleistet werden, zum einen die Gesamtbedarfe der Hochschule und ihrer Beschäftigten strukturiert zu erfassen und zum anderen dabei zu unterstützen, bisher unentdeckte Talente in der Organisation zu erkennen und fördern zu können.

Dies und auch eine verstärkte Aktivität im Bereich des Personalmarketings wird in den nächsten Jahren notwendig sein, damit die HSRW dem anstehenden Fachkräftemangel begegnen kann.

Grundsätzlich fasst die HSRW die Personalentwicklung als Führungsaufgabe auf. Jedoch hat auch jede einzelne beschäftigte Person die Verantwortung zur Erhaltung und Erweiterung der eigenen Fähigkeiten. Um alle Akteur\*innen diesbezüglich unterstützen zu können, bietet die Hochschule bereits verschiedene eigene Schulungen an und berät zu externen Angeboten. Dies soll zukünftig spezifischer ausgestaltet und um Angebote zur Führungskräfteentwicklung ergänzt werden.

### Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit bedeutet, dass die Hochschule ihre Aufgaben in Forschung und Lehre so erfüllt, dass sie die sie umgebenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Systeme stärkt. Die Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeit ist eine praktische Anwendung der rechtlich gebotenen Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit bei der Verwendung öffentlicher Mittel.

Dies bedeutet konkret, dass in den Forschungs-, Lehr- und Transferaktivitäten der Hochschule diejenigen Aktivitäten verstärkt berücksichtigt werden sollen, die darauf gerichtet sind, angemessenen Wohlstand zu schaffen, ohne dabei mehr natürliche Ressourcen zu verbrauchen, als durch die Ökosysteme der Erde regeneriert werden können.

Die HSRW wird ihren Verbrauch (vor allem an Energie) auf das notwendige Minimum beschränken, damit mittelbar durch die Hochschule verursachte Belastungen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Systeme so weit als möglich vermieden werden. ■

Umfassende Partizipation  
bei zentralen Richtungs-  
entscheidungen



Nachhaltige Stärkung  
der Handlungs- und  
Strategiefähigkeit

# Die HSRW in der Region und für die Region

**E**ine zentrale Aufgabe von Hochschulen besteht in der Förderung von Wissens- und Technologietransfer, wobei dieser Transfer von Hochschulen in die Gesellschaft, aber auch in die gegenläufige Richtung, zunehmend an Bedeutung gewinnt. In der Schriftenreihe Hochschulpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung bringt Angela Borgwardt dies auf den Punkt: „Insbesondere in Regionen wirken Hochschulen als Motoren der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung: Sie geben Impulse für Innovationen, bieten Raum für grundlegende Debatten, sichern und schaffen Arbeitsplätze durch Aus- und Weiterbildung, verbessern politische Entscheidungen durch Beratung und sind selbst ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Hochschulen nehmen auch Input aus der Umgebung auf. Dadurch verändert sich die Ausgestaltung der Lehre und es werden neue Forschungsideen generiert. Wissenstransfer ist als wechselseitiger Prozess zu verstehen: als Übertragung von Wissen im Austausch von Hochschulen und Gesellschaft. Beide Seiten erhalten Anregungen von ihrem Gegenüber und können voneinander lernen.“<sup>1</sup>

Die Hochschule Rhein-Waal (HSRW) ist ein Ort wissenschaftsgetriebener Neugier, anwendungsbezogener Forschung und der ganzheitlichen, akademischen Bildung. Sie trägt in den Kreisen Kleve und Wesel – aber auch darüber hinaus – zu wirtschaftlicher Wertschöpfung und gesellschaftlichem Fortschritt bei. Durch ihre Aktivitäten in den Bereichen Forschung, Transfer und Qualifizierung ist die Hochschule eine zentrale Säule des Innovationssystems der Region. Die HSRW ist hier Kooperationspartner, Bildungsträger und Innovationstreiber. Durch ihre grenznahe Lage zu den Niederlanden bringt die regionale Positionierung ganz selbstverständlich eine internationale Perspektive mit sich.

Die vielfältigen Veranstaltungen und Programme in der Region und für die Region – wie Unternehmer\*innenfrühstücke und -preise sowie Angebote rund um die Deutschlandstipendien – genießen breite Unterstützung. Darüber hinaus bringen sich die Mitglieder der Hochschule intensiv in Prozesse der regionalen Entwicklung ein, sei es über zdi-Schüler\*innenlabore, FabLabs oder das tropische Ge-

<sup>1</sup>Angela Borgwardt (2018): Regionale Effekte von Hochschulen; Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, S. 6

wächshaus. Vielfach sind die bestehenden Verbundstrukturen die Basis für diese Aktivitäten, denn vieles lässt sich nur dank der engen Zusammenarbeit mit den Fördervereinen der HSRW, der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer (IHK) oder auch der Euregio Rhein-Waal realisieren. Die Weiterentwicklung der Hochschule als Teil der regionalen Infrastruktur des Niederrheins ist für die HSRW von großer Bedeutung und fordert hochschulseitig gesellschaftliches Engagement ein. Dieses wird durch Förderer\*innen vielfältig unterstützt und soll in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden.

Ziel solcher Gemeinschaftsprojekte von Region und Hochschule ist es, die Innovationsfähigkeit der regionalen Wirtschaft zu stärken, hochqualifizierte Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten und die Gesellschaft mit der Hochschule zu verbinden. Dies alles trägt zur Steigerung der Attraktivität des Standortes bei. Entsprechend den Schwerpunkten der Hochschule wird auch hier ein interdisziplinärer Ansatz verfolgt. Besonders deutlich zeigt sich dies am Projekt „TransRegINT“ (Transformation der Region Niederrhein – Innovation, Nachhaltigkeit, Teilhabe), mit dem sich die Hochschule das Ziel gesetzt hat, die Zukunft der Region Niederrhein nachhaltig und wissenschaftsbasiert mitzugestalten. TransRegINT wird im Rahmen der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Es bildet den Kern der regionalen Aktivitäten der HSRW.

Die Hochschule ist zentrale Säule des regionalen Innovationssystems.

Das Projekt setzt sich mit der nachhaltigen Transformation und dem Umgang mit anstehenden Transformationsprozessen in der Region auseinander. Es adressiert vor allem gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimawandel oder Digitalisierung und nimmt die zugehörigen Anpassungsstrategien in den Blick. Mit diesem Projekt soll eine transformative Wirkung in der Region und darüber hinaus erreicht werden. Die Hochschule leistet damit einen Beitrag dazu, die Region zukunftsfähig zu machen.

So wird sich die HSRW in den kommenden Jahren verstärkt mit Themen beschäftigen, die für ihr regionales Umfeld relevant sind, wie z.B. der regenerativen und nachhaltigen Landwirtschaft bzw. Landnutzung. Weitere Themen sind Mobilität und Kommunalentwicklung. Mit den gesellschaftlichen Akteur\*innen der Städte und Kommunen, der Kreise, der Schulen, der NGOs und weiterer Institutionen sollen dabei konkrete Fragen adressiert und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden.

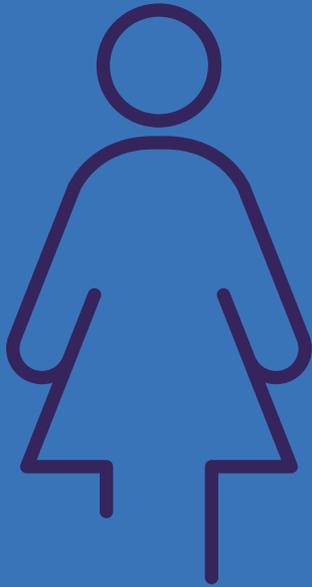
Von besonderer Bedeutung wird hierbei der One Mission-Ansatz der Hochschule sein. One Mission beinhaltet eine Kombination von Lehre mit Forschung und Transfer, die maßgeblich dazu beitragen wird, gesellschaftlichen Wandel zu ermöglichen. In diesem Prozess spielen auch die nationalen und internationalen Studierenden, die ihr Wissen einerseits in die Region einbringen, andererseits hinaus in die Welt tragen, eine entscheidende Rolle. Die HSRW schafft Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Transformation, fördert Akzeptanz für Veränderungen und vermittelt Kompetenzen, um Transformation zu gestalten. Gemeinsam mit der Region die herausragende Hochschule für Nachhaltigkeitstransformation zu werden – das ist die Vision der HSRW. ■

# Zahlen, Daten, Fakten

SEIT 2009

Staatliche Hochschule für  
angewandete Wissenschaften

49 %



## 2 CAMPUS

Kleve  
Kamp-Lintfort

4

interdisziplinäre Fakultäten:

**Technologie und Bionik**

**Life Sciences**

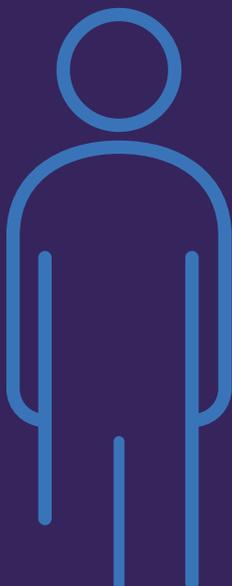
**Gesellschaft und Ökonomie**

**Kommunikation und Umwelt**

476,46

Vollzeitbeschäftigte

51 %



26

Bachelorstudiengänge

11

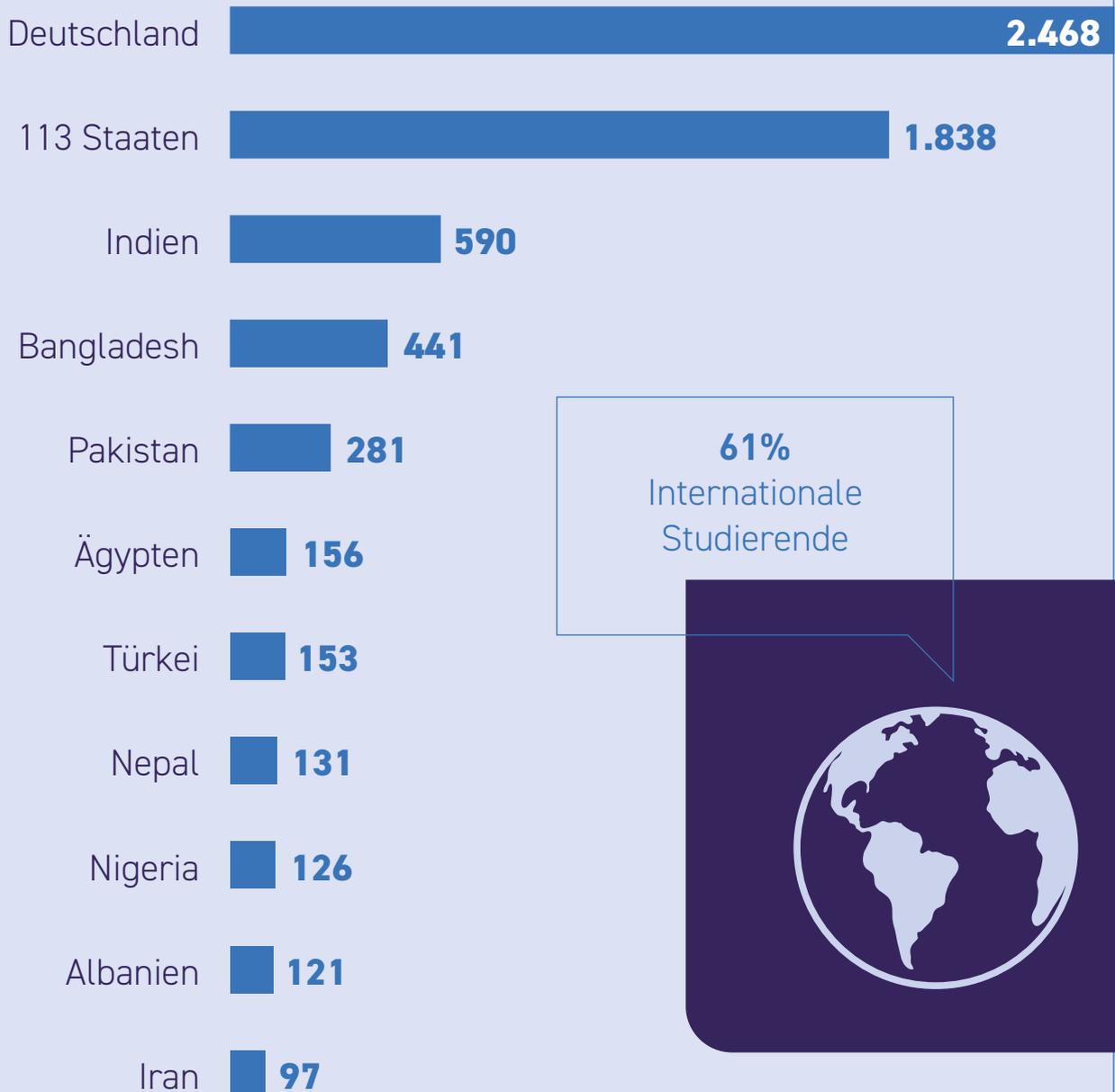
Masterstudiengänge

75 %

auf Englisch

# Studierende

## Nationalitäten nach Staatszugehörigkeit



43%



57%



**6.402**

Studierende

**123**

Länder

**1.366**

Technologie und Bionik

**1.744**

Gesellschaft  
und Ökonomie

Studierende  
in den  
Fakultäten

**1.045**

Life Sciences

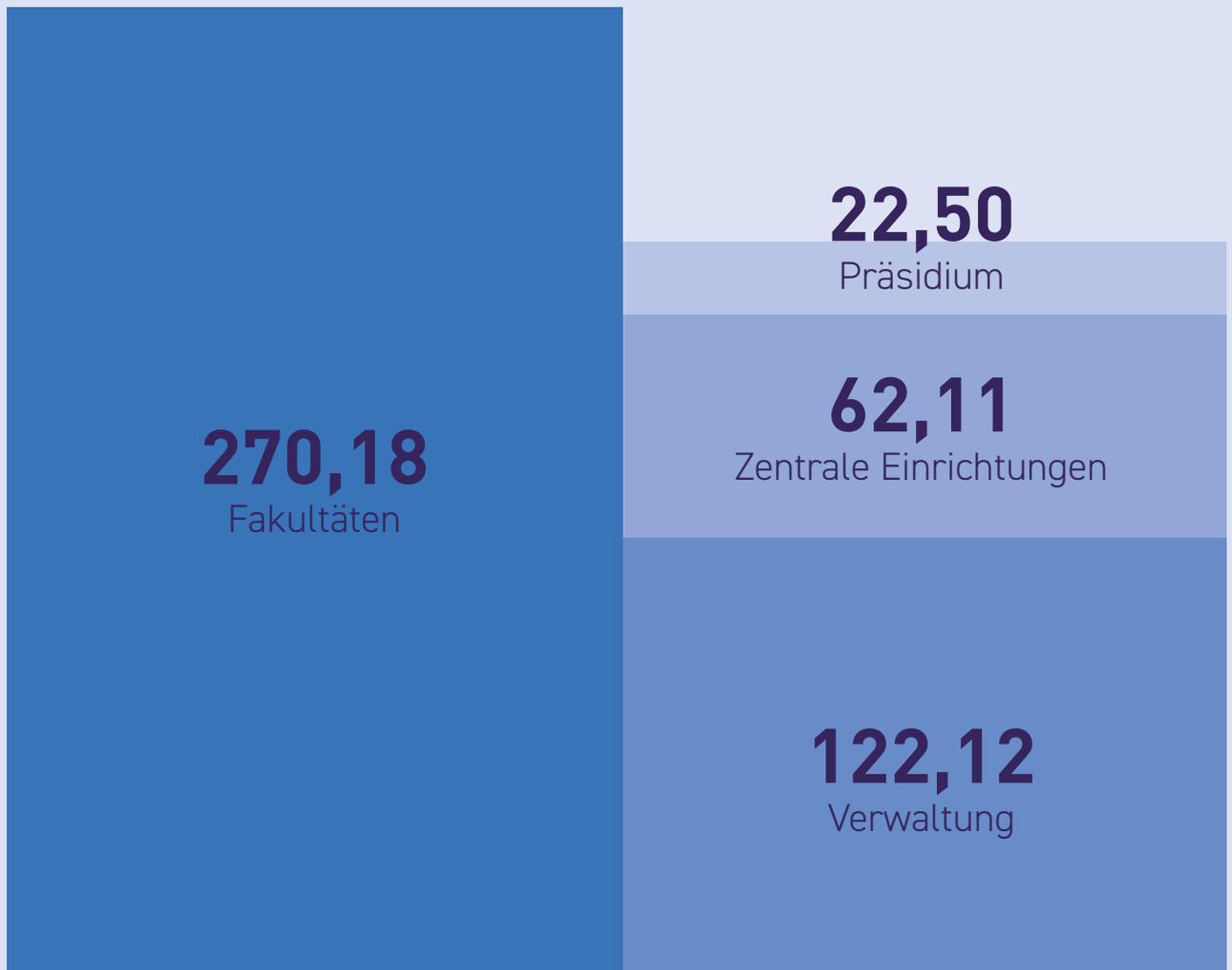
**2.247**

Kommunikation  
und Umwelt

# Beschäftigte

**476,46**  
Vollzeitbeschäftigte  
in der Hochschule

10. ZAHLEN, DATEN, FAKTEN



in den  
Fakultäten

**33,29**

Mitarbeiter\*innen  
in Technik und  
Verwaltung

**113,38**  
Professor\*innen

**23%**



**77%**



**123,51**  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiter\*innen

Hinweis:  
Die Angaben der Beschäftigungszahlen erfolgen  
in Vollzeitbeschäftigungen (Teilzeitverträge werden  
berücksichtigt.) Stand: 01.12.2023

# Planungs- grundsätze des Senates

## Organisation und Governance

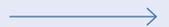
1. Alle Hochschulmitglieder haben ein klar kommuniziertes und verankertes (Selbst-) Verständnis von ihrer **Rolle und Verantwortung** in und für die Gesamtorganisation und nehmen dies durch **Partizipation** ein bzw. wahr.
2. **Prozesse und Services** der Hochschule werden lösungsorientiert, innovativ und effizient organisiert. Im Sinne der Zielerreichung werden Handlungsspielräume bestmöglich genutzt, zugleich werden Grenzen geachtet und akzeptiert. Dabei geht es vor allem darum, wissenschaftliche Freiheiten, Rahmungen und Notwendigkeiten der Organisation Hochschule auszubalancieren.
3. Chancen der **Digitalisierung** werden weiter genutzt, um Qualität, Effektivität und Transparenz von Prozessen kontinuierlich zu verbessern. Zugunsten verschlankter und effizienter Strukturen werden erforderliche Harmonisierungen und Standardisierungen vorgenommen.
4. Möglichkeiten der **hochschulübergreifenden Kollaboration** werden proaktiv genutzt, um die Serviceangebote der HSRW ressourceneffizient zu verbessern.
5. Die Hochschule pflegt im Innenverhältnis eine technisch einheitliche, kulturell wertschätzende und transparente **Kommunikation** und etabliert sich nach außen als erfolgreiche Marke und innovative Partnerin.
6. Veränderungen der Lehr-, Lern und Arbeitswelten werden in räumlichen und (arbeitsplatz-)organisatorischen „**New Work Gestaltungsprojekten**“ aufgegriffen, gestaltet und innovativ umgesetzt.
7. Durch verstärkte Aktivitäten einer **ganzheitlichen Personalentwicklung** wird hervorragendes Personal für Wissenschaft und Verwaltung gewonnen, gehalten und weiterentwickelt.
8. Die Hochschule verpflichtet sich dem Prinzip der **Nachhaltigkeit** und gestaltet den **gesellschaftlichen Wandel**, indem alle Hochschulmitglieder ressourcenschonend und verantwortungsvoll handeln.

## Studium, Lehre und Weiterbildung

1. Die HSRW strebt eine verbesserte Betreuungsrelation und damit eine **gesunde Auslastung** an.<sup>1</sup>
2. Die HSRW erhöht den **Studienerfolg** durch Steigerung der Studienqualität. Ein **Qualitätsmanagement Studium und Lehre** unterstützt bei der kontinuierlichen Verbesserung in Studium und Lehre.
3. Die HSRW ist sich ihrer Sonderrolle als internationale und heterogene Hochschule für Angewandte Wissenschaften bewusst und entwickelt **Lehr-Lern-Strategien** zur verbesserten **akademischen Enkulturation und Integration**.
4. **One mission:** Die HSRW stärkt die Integration von Forschung und Transfer in die Lehre.
5. Aufbauend auf ihren Erfahrungen, ihrer Expertise und Interdisziplinarität sowie Internationalität nimmt die HSRW ihre Vorbildfunktion als **Reallabor** wahr.
6. Die HSRW entwickelt ihr **Studiengangsportfolio** weiter und stärkt das **anwendungsorientierte Präsenzstudium**. Die Fakultäten werden ermuntert, **Studiengänge als Modellversuche** zu entwickeln und einzurichten.

## Forschung, Innovation und Transfer

1. Die HSRW ist prädestiniert, **Nachhaltigkeitstransformation** als Kernthema umzusetzen (siehe auch TransRegINT). Expertise, Praxisnähe, Anwendungsorientierung und Internationalität sind die Basis für eine echte Transformation. Forschung und Transfer orientieren sich dabei an den **Sustainable Development Goals** der Vereinten Nationen.
2. Alle Akteure der Hochschule entwickeln und leben gemeinsam ein **Transferverständnis**, das der Verantwortung einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften gerecht wird.
3. Die HSRW baut auf ihrer **Kompetenz in der interdisziplinären Forschung** auf, nutzt Anwendungsorientierung zur **Ableitung von Innovationen** und entwickelt den **Transfer bidirektional** in Zusammenarbeit mit Verbänden, Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen und Institutionen weiter.
4. **One mission: Forschungsnahes Lernen**<sup>2</sup> soll zur Philosophie der HSRW werden, um eine Teilhabe an Forschung und Transfer schon im Studium sicherzustellen und entsprechende Freiräume für Wissenschaftler\*innen zu schaffen.
5. Die HSRW konzentriert sich unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen auf **definierte Handlungsfelder im Transfer** und gibt Handlungsfelder, die nicht im Fokus stehen, frei für andere Akteure.



<sup>1</sup> Vor dem Hintergrund aktueller Rahmenbedingungen und der Ressourcenlage scheint eine Anzahl von maximal 6.500 Studierenden sinnvoll.

<sup>2</sup> „Forschungsnahes Lernen umfasst über forschendes Lernen im engeren Sinne, in dem Studierende einen Forschungsprozess selbst forschend vollständig durchlaufen, hinaus alle diejenigen anderen Formen des Lehrens und Lernens, welche die Studierenden explizit an Forschung als Prozess heranzuführen, indem sie einen solchen nachvollziehbar vor- und zur Diskussion stellen oder die Studierenden Elemente daraus als Ausschnitte aus einem mitgedachten Forschungszusammenhang üben und erlernen lassen.“ [Ludwig Huber, Gabi Reinmann (2019): Vom forschungsnahen zum forschenden Lernen an Hochschulen – Wege der Bildung und Wissenschaft, Vorschlag einer Definition, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3]

## Internationalität und Heterogenität

1. Die HSRW sieht die **Erhaltung und Förderung der internationalen Kultur** auch im Sinne der Science Diplomacy als einen wichtigen Bestandteil in Lehre und Forschung an. Sie strebt zudem die Entwicklung und den Ausbau binationaler (Double Degree) Programme an.
2. Die HSRW verstärkt ihre Bemühungen in der **Attrahierung der Studierenden aus dem (ost)europäischen Raum**. Dies konkretisiert nicht die Bemühungen um die Einwerbung qualifizierter Studierender aus anderen Weltregionen (Drittstaaten). Diese Zielsetzung ist vor allem im Kontext von Capacity Building, Nachhaltigkeit und Globalisierung weiterhin relevant. In diesem Bereich sind die Bemühungen um Unterstützung bei Studienerfolgen und gezielte Einwerbung studierfähiger Studierender sowie Reduktion von Ungleichheit im Fokus.
3. Die **internationalen Kooperationen** und der **Studierendenaustausch** sollen gestärkt werden. Dabei sollen internationale Studierende verstärkt in Ausgründungen eingebunden, der Transfer der internationalen Studierenden in den regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt gestärkt werden.
4. **Sprache** und die Herausforderung der **Integration in Studium und Arbeitsmarkt** bleiben zentral und werden gezielt adressiert.
5. Die HSRW stärkt die **Sensibilisierung zu den unterschiedlichen akademischen Kulturen** bei Neuberufenen und Hochschulmitgliedern. Dabei soll auch die gezielte Einwerbung weiterer Mitarbeiter\*innen und Professor\*innen aus dem Ausland (Heterogenisierung, Vorbildfunktion) erfolgen.

## Teilhabe und Gleichberechtigung

1. Die HSRW baut die **Sensibilität ihrer Mitglieder zu Diversitätsaspekten**, die für die Hochschule eine Rolle spielen, sowie eine grundsätzliche Offenheit und Reflexion der Organisation bezüglich weiterer möglicher Diversitätsaspekte aus. Dabei darf Diversität keine Hürde für die Teilhabe an der HSRW darstellen.
2. Die HSRW stärkt ihre **Maßnahmen** im Bereich von Antidiskriminierung, Gleichstellung, Familienservice und Inklusion.
3. Die HSRW strebt die Etablierung eines nachhaltigen **Teilhabe Korrektivs**<sup>3</sup> an.
4. Instrumente zur **Sicherung der Gleichstellung und Teilhabe** werden gelebt.
5. Die HSRW baut den **Anteil an Professorinnen** in den Fakultäten weiter aus.

<sup>3</sup> Teilhabekorrektiv bedeutet ein Instrument zum Überprüfen, wie eine Organisation die Gleichberechtigung ihrer Mitglieder sicherstellt und welche Gruppen sie aus diversen Aspekten der Teilhabe (unwissentlich) exkludiert, welche Gruppen und welche Forderungen in der Organisation somit unsichtbar sind. Diese stete Justierung der eigenen Zielsetzungen im Sinne der Sicherung einer von allen akzeptierten Gestaltung der Hochschule dient der Resilienz der Organisation. Solche Justierung setzt voraus, dass alle Hochschulmitglieder ihre Heterogenitätsexpertise und ihre Teilhabe(probleme) artikulieren können – in Gremien, in Beratungen, durch die Repräsentant\*innen. [Vgl. Aunkofer, S.; Fröhlich, M.; Hinterhuber, E.M.; Müller, K. A. & Zimenkova, T. (2022): Ungleichheiten aufdecken, Chancen entdecken. Gender and Diversity Studies und Hochschulentwicklung in der Pandemie. In: Angenent, H., Petri, J. & Zimenkova, T. (Hg.): Hochschulen in der Pandemie. Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre. Bielefeld: Transcript, S. 182-199]

## Wissenschaftlicher Nachwuchs

1. Die HSRW entwickelt ein **Programm zur Vergabe von Qualifikationsstellen** in die Fakultäten, um so das Promovieren zu strukturieren und attraktiver zu gestalten.
2. Die HSRW etabliert nachhaltige **Strukturen zur Unterstützung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses**, um den Promovierenden Angebote in Bereichen wie Hochschuldidaktik, Softskills, Mentoring, wissenschaftliche Karriere und Publizieren anbieten zu können. Ebenfalls werden die Betreuenden durch entsprechende Angebote unterstützt.
3. Die HSRW stärkt ihren **internationalen Fokus für Promovierende**, um High Potentials aus dem Ausland gewinnen zu können.
4. Die HSRW baut ihre Beteiligung und akkreditierte Mitgliedschaft im **Promotionskolleg NRW** aus und stärkt gleichzeitig, da wo geboten, ihre kooperativen Promotionen und die Zusammenarbeit mit den Universitäten. ■

# Impressum

© 2024 Hochschule Rhein-Waal  
Kleve/Kamp-Lintfort

Herausgeber  
Präsidium der Hochschule Rhein-Waal

Campus Kleve  
Marie-Curie-Straße 1  
47533 Kleve

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

Verantwortlich  
Prof. Dr. Oliver Locker-Grütjen  
Präsident der Hochschule Rhein-Waal

Redaktion  
Dr. Petra Radtke, Dr. Barbara Bigge (Lektorat)

Design  
Firmazwei GmbH

Auflage  
1.000 Stück

Bildnachweise  
Hans Landes: S. 17 und S. 40/41  
Klemens Ortmeier: S. 33



**HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN 2030**  
HOCHSCHULE RHEIN-WAAL