



Struktur- und Entwicklungsplan 2021–2025

IMPRESSUM

Herausgeber

Duale Hochschule Baden-Württemberg
Baden-Wuerttemberg Cooperative State University
Friedrichstraße 14
70174 Stuttgart

Telefon 0711 | 320 660-0
Telefax 0711 | 320 660-66
poststelle@dhbw.de
www.dhbw.de

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg ist eine Körperschaft des Öffentlichen Rechts.
Sie wird durch den Präsidenten Prof. Arnold van Zyl PhD/University of Cape Town (ab 1. Februar 2022 durch die Präsidentin Prof. Dr. Martina Klärle) vertreten.

Stand

29. Juni 2021

Auflage

200

Vermerke

Zustimmung des Senats am 13. Juli 2021
Beschluss durch den Aufsichtsrat am 23. Juli 2021
Zustimmung des MWK am 12. Januar 2022
Redaktionelle Änderungen und Ergänzungen in Abstimmung mit dem MWK bis 8. März 2022

Redaktion

Prof. Dr. Peter Väterlein
Mareike-Kathrin Bolsinger
Christin Set

Redaktion des Gleichstellungsplans

Gleichstellungsbüro Präsidium
Zentrale Gleichstellungsbeauftragte
Beauftragte für Chancengleichheit

Inhaltliche Mitarbeit

Rektor*innen der Studienakademien
Direktor des DHBW CAS
Gremien der DHBW
Zentrale Beauftragte der DHBW
Referate des Präsidiums
und viele mehr ...

Bilder

Getty Images, Adobe Stock

Gestaltung

agentur-tandem.de, Stuttgart

Druck

logo Print GmbH, Metzingen



Struktur- und Entwicklungsplan 2021–2025

Inhalt

EXECUTIVE SUMMARY	6	4.2	Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung	39
1 DIE DUALE HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG	9	4.2.1	Zertifikatsprogramme	39
1.1 Mission	9	4.2.2	Weiterbildungsseminare	40
1.2 Selbstverständnis	9	4.3	Forschung, Innovation und Transfer – aktuelle und künftige Themen	40
1.3 Strategie	10	4.3.1	Geplante Forschungsaktivitäten an den Studienakademien	41
2 DIE DHBW IN DER DEUTSCHEN UND INTERNATIONALEN HOCHSCHULLANDSCHAFT	14	4.3.2	Hochschul- und Bildungsforschung	42
2.1 Positionierung der DHBW in der Hochschullandschaft	14	5	STUDIUM UND LEHRE	45
2.2 Vernetzung der DHBW im Hochschulsystem	15	5.1	Duale Partner	45
3 ORGANISATION DER DHBW	16	5.2	Rekrutierung von Lehrbeauftragten	45
3.1 Subsidiaritätsprinzip	16	5.3	Auswahl der Studierenden	46
3.2 Qualitätsmanagement, Prozessorientierung und Organisationsgestaltung	17	5.4	Studienvorbereitung	47
3.3 Projekt „Zukunft“ (Z)	18	5.5	Studieneingangsphase	47
3.3.1 Führungs- und Gremienarchitektur	18	5.6	Studiengangsleitungen	48
3.3.2 Verwaltung 2025 der DHBW	21	5.7	Methodische und studienorganisatorische Innovationen	49
4 KERNPUNKTE DER HOCHSCHULENTWICKLUNG	25	5.8	Support für die Lehrenden	50
4.1 Studium und Lehre – Weiterentwicklung des Portfolios	25	5.9	Qualitätsmanagement	51
4.1.1 Generelle Entwicklungen	25	6	WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG	52
4.1.2 Profilbildung der Studienakademien	26	6.1	Angebote	52
4.1.3 Fachbereich Gesundheit	28	6.2	Kooperation mit den Studienakademien	53
4.1.4 Fachbereich Sozialwesen	30	6.3	Akquise von Studierenden	54
4.1.5 Fachbereich Technik	31	6.4	Studienvorbereitung und Zugang zum Studium; Studieneingangsphase	54
4.1.6 Studienbereich Wirtschaft	34	6.5	Methodische Innovationen	54
4.1.7 Masterstudiengänge	38	6.6	Akkreditierung und Qualitätsmanagement	55
		6.7	Student Life Cycle Management und IT	55

7	FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER	56	11.3.2 Hochschuldidaktische Weiterbildung	70
7.1	Wissensarbeit an der DHBW	56	11.3.3 Unterstützung von Führungskräften	71
7.2	Strukturen in Forschung, Innovation und Transfer	57	11.3.4 Akademische Mitarbeiter*innen	72
7.3	Unterstützung der Forschenden	57	11.3.5 Wissensmanagement	72
7.4	Zentrale Forschungseinrichtungen	58	12 HOCHSCHULVERWALTUNG	73
8	INTERNATIONALISIERUNG	61	12.1 Finanzen	73
8.1	Interkulturelle Kompetenz von Absolvent*innen	61	12.1.1 Umstellung Finanzmanagementsoftware	73
8.2	Unterstützung der Dualen Partner im globalen Umfeld	62	12.1.2 Mittelverteilung	73
8.3	Entwicklungszusammenarbeit	62	12.2 Personal	73
9	DIGITALISIERUNG UND IT-INFRASTRUKTUR	64	12.3 Flächenmanagement	74
10	NACHHALTIGKEIT	66	12.4 Raumsituation und Baumaßnahmen	74
10.1	Leitlinien, Ziele und Maßnahmen	66	12.4.1 Heidenheim	74
10.2	Etablierung der Governance zur Nachhaltigkeit	66	12.4.2 Heilbronn	75
10.3	Nachhaltigkeit in den Curricula der DHBW	67	12.4.3 Karlsruhe	75
10.4	Verringerung des ökologischen Fußabdrucks der DHBW	67	12.4.4 Lörrach	75
11	PERSONALENTWICKLUNG	68	12.4.5 Mannheim	75
11.1	Personalgewinnung und Onboarding	68	12.4.6 Mosbach	75
11.1.1	Berufungen	68	12.4.7 Mosbach Campus Bad Mergentheim	75
11.1.2	Academic Career Center	68	12.4.8 Ravensburg	75
11.1.3	Onboarding-Programme	69	12.4.9 Ravensburg Campus Friedrichshafen	75
11.2	Personalbindung	69	12.4.10 Stuttgart	76
11.3	Personalförderung und -qualifizierung	70	12.4.11 Stuttgart Campus Horb	76
11.3.1	Generelles Schulungs- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiter*innen der DHBW	70	12.4.12 Villingen-Schwenningen	76
			12.4.13 DHBW CAS	76
			12.4.14 Präsidium	76
			13 AUSBLICK	77
			A. STUDIENAKADEMIEN	79
			B. RÜCKBLICK AUF DEN STRUKTUR- UND ENTWICKLUNGSPLAN 2015–2020	102
			C. FREIE UND FREIWERDENDE STELLEN VON PROFESSUREN	106
			GLEICHSTELLUNGSPLAN 2021–2025	117

Executive Summary

Seit fast 50 Jahren sind die Berufsakademien und später die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) das „duale Original“ und verbinden eine akademische Ausbildung mit unmittelbarem Bezug zur beruflichen Praxis. Die DHBW trägt einerseits zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Baden-Württembergs bei und unterstützt andererseits junge Menschen dabei, zu autonomen Persönlichkeiten zu werden, die sich in einer sich immer rascher wandelnden Berufs- und Lebenswelt zurechtfinden und die Herausforderungen der Zukunft annehmen und bewältigen können.

Um ihr strategisches Ziel innerhalb des differenzierten Hochschulsystems Baden-Württembergs unter den Bedingungen des rasanten technologischen und gesellschaftlichen Wandels erreichen zu können, muss die DHBW ihre Alleinstellungsmerkmale, vor allem ihre Dualität, den regionalen Bezug, das bedarfsorientierte Studienangebot und die intensive Betreuung der Studierenden an der Hochschule und bei ihren Dualen Partnern, pflegen und weiterentwickeln.

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche eröffnet ein weites Feld neuer Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen. Diese umfassende gesellschaftliche Transformation wird sich künftig noch stärker in den Curricula der DHBW wiederfinden. Aber auch in Lehrmethodik, Forschung, Innovation und Transfer sowie in der Hochschulverwaltung wird die Digitalisierung eine wachsende Bedeutung haben. Dabei sollen digitale Best Practices aus der Zeit der Coronapandemie übernommen und weiterentwickelt werden.

Der Klimawandel bleibt die größte Herausforderung der Menschheit, deren Eindämmung und Bewältigung eine Vielzahl innovativer Produkte und Dienstleistungen erfordern wird. Die DHBW wird das Thema Klimaschutz als Teil des breiteren Themas der Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und im Leben der Hochschule verstärkt in den Fokus nehmen.

Ein fachlicher Schwerpunkt der Weiterentwicklung des Studienprogramms der DHBW wird in den nächsten Jahren im Bereich der Gesundheitswissenschaften liegen. Vor allem Studienangebote im Bereich der Therapieberufe (Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie) und im Bereich der Notfallsanitäter sollen etabliert werden.

Die anstehenden Transformationsprozesse in einer älter werdenden Gesellschaft führen zu einem zunehmenden Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung. Die DHBW wird deshalb mit dem DHBW CAS vor allem ihren Alumni und Dualen Partnern verstärkt als verlässliche Partnerin für das lebenslange Lernen zur Seite stehen.

Die DHBW wird die gesellschaftliche Transformation aber nicht nur in Lehre und Weiterbildung begleiten. Der Leitidee der Entwicklung vom Bildungspartner zum Wissenspartner von Unternehmen und sozialen Einrichtungen folgend, werden auch die Aktivitäten in Forschung, Innovation und Transfer ausgeweitet und intensiviert und die Rahmenbedingungen für Forschende kontinuierlich verbessert.

Entscheidend für den Erfolg der DHBW sind aber die Menschen, die hier lehren, lernen und arbeiten. Deshalb soll ein besonderes Augenmerk auf die Personalentwicklung gelegt werden. Dazu gehören Maßnahmen zur Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitsplatz und ein breites Angebot von Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Durch eine massive Erhöhung der Zahl der Professor*innen soll die Hauptamtler*innenquote in der Lehre signifikant erhöht werden. Transparentere und effizientere Berufungsverfahren und die gezielte Ansprache geeigneter Kandidat*innen sollen diesen Prozess unterstützen.

Die in der Studierendenschaft der DHBW bereits vorhandene Diversität soll sich in Zukunft auch bei den Mitarbeitenden, bei den Lehrenden und bei den Führungskräften widerspiegeln. Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Erhöhung der Gendersensibilität decken nur einen Teil dieser Aufgabe ab.

Die Ergebnisse der breiten Diskussion der letzten Jahre um die Governance der DHBW müssen nun umgesetzt werden, damit die Hochschule ihre strategische Rolle auch in Zukunft erfüllen kann. Dazu braucht sie die Unterstützung der Politik, weil etliche Maßnahmen Änderungen des Landeshochschulgesetzes erfordern.

Der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) stellt, den Vorgaben des Landeshochschulgesetzes folgend, „die wesentlichen Leitlinien für die Profil-

bildung und strategische und organisatorische Entwicklung“ der DHBW dar (vgl. § 7 Absatz 1 Satz 2 LHG). Die gesetzten Ziele und die vorgesehenen Maßnahmen sind in der Regel nicht quantitativ formuliert, aber dennoch überprüfbar. Der Gleichstellungsplan 2021–2025 ist ein in sich abgeschlossenes Dokument, gleichzeitig aber auch integraler Bestandteil des SEP. Dieser entstand auf der Basis eines breiten Partizipationsprozesses, der von den Mitgliedern der Hochschule begrüßt wurde. Dabei hat sich aber auch gezeigt, dass strategische Diskussionen laufend geführt werden müssen, damit die Hochschule auf die sich verändernden äußeren Verhältnisse angemessen reagieren kann. Aus diesem Grund wird dieses Dokument jährlich in den zuständigen Gremien und mit anderen relevanten Stakeholdern der Hochschule überprüft und bei Bedarf angepasst werden.



1 Die Duale Hochschule Baden-Württemberg

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist die erste staatliche duale Hochschule in Deutschland. Mit rund 34.400 Studierenden ist sie zugleich die größte Hochschule Baden-Württembergs und bringt pro Jahr ca. 10.000 Absolvent*innen hervor. Die am 1. März 2009 gegründete Hochschule führt das seit über 40 Jahren erfolgreiche duale Modell der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg fort.

1.1 MISSION

Die DHBW leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Landes Baden-Württemberg zu stärken. Hierfür qualifiziert die DHBW im dualen Studienmodell Absolvent*innen mit einzigartigem Kompetenzprofil.

Baden-Württemberg verfügt über eine besonders vielfältige und leistungsfähige Wirtschafts- und Sozialstruktur. Gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Veränderungen stellen das Land aktuell nicht nur vor große Herausforderungen, sondern eröffnen auch neue Chancen.

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern neue Qualifikationen. Die DHBW unterstützt deshalb ihre Dualen Partner als Bildungs-, Weiterbildungs- und Wissenspartnerin im Wandel. Denn: Die wichtigste Ressource Baden-Württembergs sind gut ausgebildete, tatkräftige Menschen und neue Ideen.

Als Hochschule hat die DHBW aber auch die Aufgabe, jungen Menschen neben einer berufsqualifizierenden akademischen Ausbildung die Gelegenheit zu geben, sich zu autonomen Persönlichkeiten und verantwortungsvollen Bürger*innen zu entwickeln.

Neben der Vermittlung fachlicher Kompetenzen gehören auch die Entwicklung von sozialen Kompetenzen, die Förderung der Kreativität und die Befähigung der Studierenden zum lebenslangen Lernen zum Bildungsauftrag der DHBW.

Bildungswillige, leistungsfähige und veränderungsbereite junge Menschen, die sich den Herausforderungen der Zukunft stellen, gehören zum Wertvollsten in unserer Gesellschaft. Als größte Hochschule Baden-Württembergs ermöglicht die DHBW Jahr für Jahr rund 10.000 jungen Menschen den optimalen Start ins Berufsleben. Aber auch danach steht die DHBW ihren Alumni und den Absolvent*innen anderer Hochschulen als Partnerin für lebenslanges Lernen zur Seite. Gemeinsam mit ihren Dualen Partnern qualifiziert die Hochschule überall im Land die passenden, akademisch und praktisch ausgebildeten Fach- und Führungskräfte von morgen und macht darüber hinaus relevante Weiterbildungsangebote. Und schließlich ist die DHBW nicht nur für ihre Dualen Partner eine zuverlässige und kompetente Partnerin in Forschung, Innovation und Transfer. So gehören alle Dimensionen der Wissensarbeit zum Wesen unserer Hochschule als Beitrag der DHBW zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Baden-Württembergs.

1.2 SELBSTVERSTÄNDNIS

Die DHBW ist das duale Original. Sie ist Vorreiterin des Dualen Studiums und die größte Hochschule des Landes. Als systemakkreditierte staatliche Hochschule verfügt die DHBW über ein ausgereiftes Qualitätsmanagement (QM) und die längste Erfahrung mit dualen Studienangeboten.

An der DHBW lernen Studierende auf einzigartige Weise. Durch erfahrungsbasiertes Lernen an unterschiedlichen Lernorten in Theorie und Praxis entwickeln sie von Anfang an eine besondere Handlungskompetenz. Duale Partner gestalten als Mitglieder der Hochschule gemeinsam mit den Hochschullehrer*innen aktuelle Lehrinhalte und eine moderne, zeitgemäße Lehre. Engagierte Professor*innen,

Lehrbeauftragte aus der Praxis und Ausbilder*innen in den Unternehmen unterrichten leistungsfähige Studierende in der Hochschule und vor Ort in Betrieben sowie sozialen und gesundheitsnahen Einrichtungen.

Das Studienangebot der DHBW ist aktuell und relevant, ihre Studienplätze sind stark nachgefragt, die Studierenden sind besonders erfolgreich in Studium und Beruf, die Lehrqualität setzt Maßstäbe. Duale Partner gestalten als Mitglieder der Hochschule besondere Lernorte, aktuelle Lehrinhalte und einzigartige Praxisphasen.

Ein gemeinsames Leitbild verpflichtet Mitglieder der Hochschule auf Werte wie Toleranz, Fairness, Gleichberechtigung und Offenheit sowie zu erstklassigen Leistungen und kontinuierlicher Verbesserung der Konzepte auf Basis des besonderen dualen Studienmodells.

1.3 STRATEGIE

Neben der Positionierung als Qualitätsführerin für das duale Studium verfolgt die DHBW eine Strategie der Differenzierung und der Regionalisierung durch die konsequente Pflege und Weiterentwicklung ihrer Alleinstellungsmerkmale.

Denn: Die DHBW ist einzigartig. Im vielfältigen Hochschulsystem Baden-Württembergs nimmt sie einen besonderen Platz ein und stiftet einen besonderen Mehrwert. Als einzigartige Bildungsinstitution ist sie eine Erfolgsgeschichte des Landes – gewachsen aus lokaler Bildungstradition und einer besonderen Beziehung zwischen Gesellschaft, Hochschule und Industrie in Baden-Württemberg.

Aufgrund ihres besonderen Bildungsauftrags bietet die DHBW duale Studiengänge mit einem speziel-

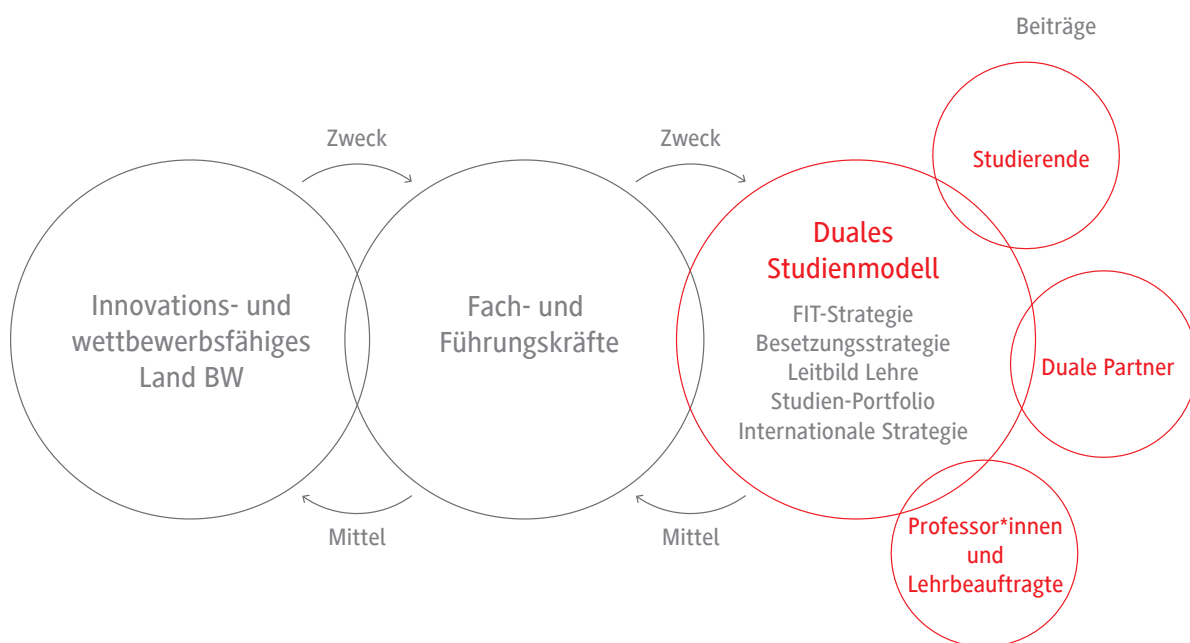


Abbildung 1: Zweck-Mittel-Relationen zur Mission der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

len, erfahrungsbasierten Lernmodell an, bei denen die Studierenden in regelmäßigen Abständen zwischen der Hochschule und ihrem Dualen Partner pendeln. In den Praxisphasen können die an der Hochschule erworbenen Kompetenzen in der beruflichen Praxis erprobt werden und in den Theoriephasen werden die Erfahrungen aus der Praxis wissenschaftlich unterfüttert und kritisch reflektiert. Beide Lernorte sind organisatorisch, vertraglich und curricular miteinander vernetzt.

Dadurch und dank der als Intensivstudiengänge akkreditierten Studienprogramme hat ein im Vergleich zu anderen Hochschulen überdurchschnittlicher Anteil der Studierenden nach drei Jahren einen Bachelorabschluss mit 210 ECTS-Punkten in der Tasche und findet entweder den direkten Übergang in den Arbeitsmarkt oder in ein Masterstudium. Für dieses Intensivstudium sind die an der DHBW üblichen kleinen Lerngruppen und die umfassende Betreuung der Studierenden durch die Studiengangsleiter*innen unverzichtbar.

Durch die Vergütung, die die Studierenden während des gesamten Studiums von ihren Dualen Partnern erhalten, sind sie finanziell abgesichert und unabhängig von der Unterstützung durch Familie, staatliche Leistungen oder Nebenjobs. Das trägt auch zur Bildungsgerechtigkeit im Land bei.

Die Dualen Partner sind Mitglieder der Hochschulen und als solche in den verschiedenen Gremien an der Entwicklung der Curricula beteiligt. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Absolvent*innen der DHBW am Arbeitsmarkt gefragt sind.

Neben den Bachelorstudiengängen bietet die DHBW am DHBW Center for Advanced Studies (DHBW CAS) auch Masterstudiengänge an, die ebenfalls dual, genauer gesagt, berufsintegrierend sind. Auch hier wechseln sich Theoriephasen an der Hochschule und Praxisphasen am Arbeitsplatz ab. Für die

Zulassung zu diesen weiterbildenden Studiengängen muss nach dem Bachelorabschluss eine Berufserfahrung von in der Regel mindestens einem Jahr nachgewiesen werden.

Die während des Studiums erworbenen Kompetenzen reichen heute nicht mehr für ein ganzes Berufsleben aus. Viele Absolvent*innen der DHBW und anderer Hochschulen werden in 20 Jahren in Berufen arbeiten, die es heute noch gar nicht gibt. Deshalb gehört die Befähigung der Studierenden zum lebenslangen Lernen zu den wesentlichen Kompetenzzielen aller Studiengänge der DHBW. Darüber hinaus steht die Hochschule mit dem DHBW CAS ihren Absolvent*innen und Dualen Partnern mit Angeboten zur wissenschaftlichen Weiterbildung zur Seite.

Neben einem besonderen Bildungsauftrag verfügt die DHBW über aus der Dualität abgeleitete spezifische Strategien für Forschung, Innovation und Transfer, Internationalisierung, Gleichstellung und Chancengleichheit.

Wie alle Hochschulen hat die DHBW einen gesetzlichen Forschungsauftrag und eine an der Hochschule entwickelte und in ihren Gremien beschlossene Strategie für Forschung, Innovation und Transfer (vgl. auch Abschnitt 7.1). Forschung an der DHBW verfolgt nicht nur das Ziel, neues Wissen zu generieren. Sie hat stets auch den Anspruch, durch Innovation, Transfer und den Bezug zur Lehre dem wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt zu dienen.

Die DHBW bietet beste Voraussetzungen für Innovation und Transfer: Forschung erfolgt in der Regel in Kooperation mit Dualen Partnern. Keine andere Hochschule verfügt über ein engeres Netzwerk zu rund 9.000 Partnern aus Wirtschaft, Sozial- und Gesundheitswesen.

Baden-Württemberg ist international vernetzt und exportstark. Das gilt auch für die DHBW. Die Internationalisierungsstrategie der Hochschule ruht auf drei Säulen:

- Frühzeitige Vermittlung interkultureller Kompetenzen an die Studierenden durch Lehrinhalte, Kooperationen und Auslandssemester während der Theoriephasen sowie Vorbereitung auf und Begleitung von Auslandsaufenthalten während der Praxisphasen, z. B. durch Sprachkurse
- Unterstützung der Dualen Partner im globalen Umfeld durch transnationale Bildungsprojekte und Export des dualen Studienmodells in die internationalen Märkte unserer Partner
- Entwicklungszusammenarbeit beim Aufbau dualer Studienangebote im Ausland

Mit Gleichstellung und Chancengleichheit als weiteren Leitprinzipien nimmt die DHBW ihre besondere Verantwortung bei der Mitgestaltung von sozialer Gerechtigkeit wahr. Die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter führt dazu, dass sich alle Talente an der Hochschule optimal entfalten können. Deshalb werden Gleichstellung und Chancengleichheit als wesentliche handlungsleitende Querschnittsaufgaben auf allen Ebenen, in allen Strukturen und bei allen Entscheidungen der Hochschule betrachtet. Damit orientiert sich die DHBW an den in der Generalversammlung der Vereinten Nationen formulierten Sustainable Development Goals und hier vor allem am Ziel 5 „Gender Equality“. Weiterhin werden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ein Bewusstsein für die strukturellen Voraussetzungen für eine geschlechtergerechte Sorgearbeit gefördert.

Ziel soll ein organisations- und gesellschaftsgestaltender Kulturwandel hin zu mehr gleichberechtigter Teilhabe und Gendersensibilisierung in der Hochschule sein. Es soll ein Prozess hin zu

gleichen Führungschancen für Frauen auf allen Entscheidungsebenen, zu einer Erhöhung des Anteils an Professuren sowie im technischen Dienst angestoßen und ein Bewusstsein für Gendergerechtigkeit und Chancengleichheit bei allen Statusgruppen geschaffen werden. Dadurch soll eine größere Sichtbarkeit von Frauen erreicht und die Begeisterung von Schülerinnen für technische Studiengänge geweckt werden. Dies wird an allen Studienakademien von den Beauftragten für Gleichstellung und Chancengleichheit öffentlichkeitswirksam unterstützt.

Mit ihren Studienakademien ist die DHBW tief in den Regionen des Landes Baden-Württemberg verwurzelt. Sie bringt Hochschule dorthin, wo sie gebraucht wird: in urbane Zentren und in den ländlichen Raum. Dort ist sie Partnerin für wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der Regionen. Mit ihren Dualen Partnern bildet sie enge Bildungs- und Wissenspartnerschaften vor Ort, entwickelt und bindet Fachkräfte auch für den ländlichen Raum und ermöglicht vielen Studienpionieren als Ersten in ihren Familien einen Studienabschluss.

Aufbauend auf dieser Strategie der Differenzierung und Regionalisierung formuliert der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan die wesentlichen Leitlinien für die strategische und organisatorische Entwicklung der Hochschule in den nächsten fünf Jahren.

Im Gleichstellungsplan wird dokumentiert, wie die Hochschule die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter fördern und erreichen will.

Alleinstellungsmerkmal	Ziele	siehe
Dualität: zwei Lernorte, curricular, vertraglich und organisatorisch vernetzt	Weiterentwicklung des dualen Studienmodells durch innovative Lernmethoden an der Hochschule und beim Dualen Partner	5.7
Portfolio, das sich an den Bedarfen der Dualen Partner ausrichtet	Aktuelle Megatrends (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Chancengleichheit) aufnehmen, Standortprofile schärfen, Flexibilität bei der Umsetzung bewahren	4.1
Regionale Verankerung	Berücksichtigung spezifisch regionaler Bedarfe im Studien- und Weiterbildungsangebot, Unterstützung von Dualen Partnern	4.1.2 4.2 6.1
Auswahl der Studierenden durch die Dualen Partner	Unterstützung vor allem kleiner und mittlerer Dualer Partner bei der Auswahl und Vorbereitung der geeignetsten Studierenden	5.3
Feste, verlässliche Studienstruktur, Intensivstudium	Integration digitaler Lernformen in das Studienmodell, um das Studium in Kleingruppen optimal zu ergänzen	5.7
Intensive Betreuung durch die Studiengangsleitungen	Entlastung der Studiengangsleiter*innen von administrativen Aufgaben und Unterstützung bei ihren akademischen Aufgaben	5.6
Lehrbeauftragte aus der Praxis für die Praxis und Professor*innen ziehen an einem Strang	Erhöhung der Hauptamtler*innenquote, hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote für alle Lehrenden	5.2 11.3.2
Duale Partner sind Mitglieder der Hochschule	Entwicklung neuer Kooperationsformen zwischen DHBW und den Dualen Partnern über die Beteiligung an Gremien hinaus	4.3.1 5.1

2 Die DHBW in der deutschen und internationalen Hochschullandschaft

2.1 POSITIONIERUNG DER DHBW IN DER HOCHSCHULLANDSCHAFT

Mit der Gründung der Berufsakademien in Baden-Württemberg sollte in den 1970er Jahren ein dritter Weg zur Berufsqualifikation zwischen der dualen Ausbildung einerseits und dem wissenschaftlichen Studium an der Universität andererseits geschaffen werden. Damit verfolgten die Berufsakademien ein ähnliches Ziel wie die wenige Jahre früher gegründeten Fachhochschulen, aber mit einer noch stärkeren Fokussierung auf die Berufsqualifizierung. Mit dem Übergang der Berufsakademien in die DHBW 2009 wurde der akademische Charakter des dualen Studiums hochschulrechtlich anerkannt. Konsequenterweise erhielt die DHBW auch einen speziellen Forschungsauftrag, in dem die enge Beziehung zwischen der DHBW und ihren Dualen Partnern zum Ausdruck kommen sollte.

Heute steht die DHBW im Wettbewerb mit den anderen Hochschularten, vor allem in Baden-Württemberg. Mit den Universitäten und im Sozialbereich auch mit den Pädagogischen Hochschulen konkurriert sie um die besten Abiturient*innen. Der direkteste Wettbewerb besteht aber mit den Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW), die sich ja auch eine Verbindung von akademischem Studium und berufspraktischer Qualifikation auf die Fahnen geschrieben haben. Dies umso mehr, als die HAW auch vermehrt „duale“ Studienangebote im Portfolio haben. Ausbildungsintegrierende Studiengänge, bei denen parallel zum Studium eine duale Berufsausbildung absolviert wird, sind seit Jahrzehnten an verschiedenen HAW etabliert und erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Dazu kommen Modelle, bei denen die Studierenden die praktischen Anteile des Studiums (praktisches Studiensemester und Abschlussarbeit) bei einem Unternehmen absolvieren, das ihnen auch während der vorlesungsfreien Zeiten

Praktika anbietet und die Studierenden dafür bezahlt. In den letzten Jahren treten vermehrt private Hochschulen mit dualen Studienmodellen auf den Markt, speziell im Bereich der Gesundheitsfachberufe.

Der entscheidende Unterschied zu den Studiengängen der DHBW besteht aber in den allermeisten Fällen darin, dass die Verschränkung von theoretischen und praktischen Studienanteilen weit weniger ausgeprägt ist als an der DHBW. Dies gilt sowohl für die organisatorische Vernetzung zwischen Unternehmen und Hochschule als auch für die curriculare Verschränkung der beiden Lernorte, die auf Dauer angelegt ist.

Im Bereich von Forschung, Innovation und Transfer wird die DHBW häufig im Kontext der HAW wahrgenommen. Heute ist die DHBW in den meisten Forschungsförderungsprogrammen für HAW auf Landes- und Bundesebene antragsberechtigt und ist auch zunehmend erfolgreich bei der Antragstellung. Im Vergleich zu den HAW ist die DHBW allerdings nach wie vor strukturell im Nachteil in Bezug auf Forschung, Innovation und Transfer. Das liegt zum einen daran, dass gut die Hälfte der Professor*innen an der DHBW eine Studiengangsleitungsfunktion hat, die zwar im Lehrdeputat berücksichtigt wird, aber in vielen Fällen kaum Zeit für Forschungstätigkeiten lässt. Aufgrund der niedrigen Hauptamtler*innenquote in der Lehre an der DHBW können Deputatsnachlässe für Forschung nur in sehr begrenztem Umfang aus dem „7%-Topf“ des § 11 Absatz 1 der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) gewährt werden.

Auch wenn die Lehre nach wie vor das Kerngeschäft der DHBW ist, müssen an einer akademischen Einrichtung auch Forschung und Wissenstransfer gepflegt werden, um den Studierenden „die Fähigkeit zu selbstständiger Anwendung und Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Berufspraxis“ vermitteln zu können, wie es § 2 Absatz 1 Satz 3 Nr. 5 Landeshochschulgesetz (LHG) von der DHBW fordert.

Damit die DHBW auch in Zukunft erfolgreich ist, müssen die oben beschriebenen Alleinstellungsmerkmale gepflegt und gestärkt werden. Vor allem muss die DHBW ihre einzigartige Verwurzelung in den Bereichen der Wirtschaft und der beruflichen Praxis in Lehre, Weiterbildung, Forschung, Innovation und Transfer nutzen und ausbauen.

2.2 VERNETZUNG DER DHBW IM HOCHSCHULSYSTEM

KOOPERATIONEN AUF LANDESEBENE

Die DHBW kooperiert mit den anderen Hochschulen des Landes in verschiedenen Bereichen. Das gilt für den Arbeitskreis der Prorektor*innen Lehre der HAW ebenso wie für die Konferenz der Kanzler*innen und den Arbeitskreis der Rechenzentrums- bzw. Informationszentrumsleitungen der HAW. Die Bibliotheken der DHBW kooperieren auf Landesebene mit den anderen Hochschulbibliotheken, insbesondere bei der konsortialen Beschaffung elektronischer Medien sowie bei der Einführung eines neuen landesweiten Bibliotheksmanagementsystems (bwNGB). Die Zentrale Gleichstellungsbeauftragte der DHBW ist Mitglied in der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an HAW in Baden-Württemberg und der DHBW. Die Justiziar*innen der DHBW arbeiten eng mit denen der anderen Hochschularten zusammen. Zudem ist der Kanzler der DHBW Mitglied des Verwaltungsrats des Hochschulservicezentrums Baden-Württemberg (HSZ-BW) und kann dort unmittelbar Projekt- und Supportanforderungen der DHBW thematisieren und deren Aufnahme in den Arbeitsplan des HSZ-BW fördern.

VERBAND DUALES HOCHSCHULSTUDIUM

Am 23. Mai 2019 hat die DHBW gemeinsam mit acht weiteren Anbietern dualer Hochschulstudienmodelle den Verband Duales Hochschulstudium Deutschland gegründet. Der Verband fördert empirische Bildungsforschung rund um das duale Studium. Durch die Verbreitung von Forschungsergebnissen sollen ein besseres Verständnis des dualen Studienmodells unterstützt und die Qualität dualer Studiengänge gestärkt werden.

WORLD COUNCIL AND ASSEMBLY ON COOPERATIVE EDUCATION (WACE)

Die DHBW ist langjähriges Mitglied von WACE (World Association of Cooperative and Work-Integrated Education) und seit 2012 durch den Leiter „Internationale Beziehungen“ in dessen Executive Board vertreten. WACE ist eine weltweite Vereinigung von Hochschulen, die in enger Verzahnung mit der lokalen Wirtschaft duale bzw. kooperative Studiengänge anbieten. Der Vereinigung gehören 237 Hochschulen aus 37 Ländern an.

Die Mitgliedschaft in diesem globalen Netzwerk an Hochschulen, die allesamt eine intensive Form des praxisorientierten Studiums (WIL = Work-Integrated Learning) anbieten, bietet viele Vorteile für die Internationalisierung der DHBW. Das Netzwerk dient den International Offices der Standorte als Referenz bei der Suche nach neuen Kooperationspartnern im Ausland und fördert somit eine fokussierte internationale Zusammenarbeit auf Hochschulebene. Die DHBW gehörte im August 2019 zudem zu den Erstunterzeichnenden der Internationalen Charta für das kooperative und praxisintegrierende Studium, in der sich die beteiligten Hochschulen darauf verständigen, ihren Studierenden künftig noch mehr und stärker internationale praxisorientierte Studienangebote zu machen.

3 Organisation der DHBW

3.1 SUBSIDIARITÄTSPRINZIP

Eine besondere Stärke der DHBW ist die regionale Verankerung der Studienakademien in ihrer jeweiligen Region. Kurze Wege zwischen der Hochschule und ihren Dualen Partnern erlauben einen unkomplizierten, intensiven und vertrauensvollen Austausch von Personen und Ideen. Vor allem für die kleineren Standorte erlaubt aber auch die landesweite Vernetzung der Studienakademien, des DHBW CAS und des Präsidiums eine effizientere Bearbeitung von gemeinsamen Aufgaben. Das bedeutet nicht unbedingt eine zentralisierte Aufgabenerfüllung. Vielmehr bearbeiten auch einzelne Standorte bestimmte Aufgaben für mehrere oder alle Studienakademien. Dadurch werden an den übrigen Standorten Ressourcen für andere Leistungen in und für Forschung, Lehre und Weiterbildung freigesetzt.

In den kommenden fünf Jahren soll dieses Prinzip in immer mehr Bereichen der DHBW etabliert werden. Den Mitgliedern der Hochschule steht eine lokale Anlaufstelle an ihrem Standort zur Verfügung. Diese kann entweder direkt helfen oder sie verweist an ein Kompetenzzentrum an der gleichen oder einer anderen Studienakademie, die den gewünschten Dienst DHBW-weit anbietet. Andere Dienstleistungen werden zentral durch das Präsidium oder eine zentrale Einrichtung erbracht. Auf diese Weise können spezielle Kompetenzen, die an einzelnen Studienakademien vorhanden sind, landesweit genutzt und so Synergien geschöpft werden. Gleichzeitig ist eine Ansprechperson vor Ort vorhanden, die die Hochschulmitglieder unterstützt. Die Aufgaben, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder aufgrund von sachlichen Gründen zentral erfüllt werden müssen bzw. sollten, werden nach wie vor durch das Präsidium erledigt.

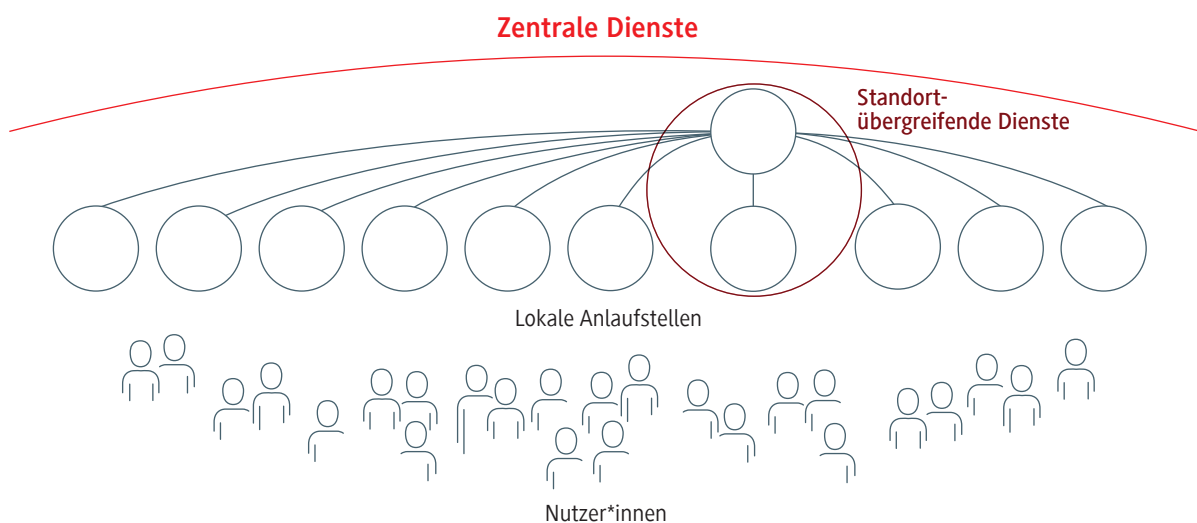


Abbildung 2: Schematische Darstellung der subsidiären Erfüllung von Aufgaben und Diensten an der DHBW

3.2 QUALITÄTSMANAGEMENT, PROZESS-ORIENTIERUNG UND ORGANISATIONS-GESTALTUNG

Seit ihrer Gründung 2009 ist das Qualitätsmanagement (QM) an der DHBW von herausragender Bedeutung. Schon die Berufsakademien hatten ein ausgefeiltes QM-System, das es erlaubte, den Absolvent*innen auch den Grad Bachelor with Honours der Open University zu verleihen und damit den akademischen Anspruch des BA-Studiums zu betonen. Inzwischen ist der hohe Qualitätsanspruch, den die Hochschule an sich selbst, ihre Lehrenden und ihre Studierenden stellt, zum Markenzeichen der DHBW geworden. Schon 2011 wurde die DHBW als dritte Hochschule in Deutschland systemakkreditiert. Im Rahmen der Systemreakkreditierung ohne Auflagen 2019 wurde der Hochschule bescheinigt, dass sie nicht nur über ein ausgereiftes QM-System verfügt, sondern dass dieses System an der Hochschule auch gelebt wird.

Neben der an allen Hochschulen des Landes verpflichtenden Evaluation der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden und der ebenfalls studentischen Evaluation von Studium und Lehre insgesamt unterzieht sich die DHBW auch regelmäßig einer Evaluation des Prüfungswesens durch eine externe Akkreditierungsagentur, bei der stichprobenartig Prüfungsleistungen und Abschlussarbeiten von externen Professor*innen daraufhin begutachtet werden, ob sie den Qualitätsstandards einer Hochschule genügen. In der Vergangenheit wurde dabei stets festgestellt, dass das Niveau der Prüfungen an der DHBW mit den anderen Hochschulen vergleichbar ist. Ausdrücklich gelobt werden die Aktualität und Praxisrelevanz der Themen der Abschlussarbeiten, die adäquate und transparentere Korrektur von Prüfungen sowie die Ausführlichkeit der Gutachten.

In den nächsten fünf Jahren sollen die QM-Systeme vor allem im Hinblick auf die aus der Evaluation abzuleitenden Maßnahmen weiterentwickelt werden, wobei aus den Erfahrungen der Vergangenheit im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Maßnahmen für die Zukunft abgeleitet werden sollen. Außerdem soll das QM in der Forschung systematisiert und verbessert werden.

Qualitätsansprüche hat die DHBW aber nicht nur in Lehre und Forschung, sondern auch in ihren Verwaltungsprozessen und damit umfassend auf allen Handlungsfeldern. Grundlage dafür soll eine konsequent prozessorientierte, weitgehend digitalisierte Organisationsgestaltung sein.

Durch die umfassende und transparente Dokumentation von Prozessen und Prozessschritten werden nicht nur Aufgaben und Ziele für die einzelnen Mitarbeiter*innen geklärt, sondern darüber hinaus der Anteil der*des Einzelnen am und ihre*seine Bedeutung für den gesamten Prozess deutlich gemacht, was die Motivation der Mitarbeiter*innen erhöht. Die Kenntnis von ganzen Prozessen und den Beziehungen zu anderen Prozessen erleichtert die Kommunikation über Fachbereichsgrenzen hinweg und fördert die Qualität der Zusammenarbeit durch den „Blick aufs Ganze“.

In den nächsten fünf Jahren sollen nicht nur einzelne Prozesse in der DHBW dokumentiert und standardisiert werden, sondern als Teil eines umfassenden Organisationsmanagements verstanden werden. Deshalb wurde die zentrale Beauftragung für das Prozessmanagement an der DHBW mit einer Beauftragung für Organisationsmanagement in Personalunion verbunden.

In diesem Sinne fließen in das aktuelle Projekt zur Reorganisation der Hochschulverwaltung bereits wesentliche Impulse ein, indem zunächst die Verwaltungsprozesse betrachtet werden und daraus dann Schlüsse zur Aufbauorganisation gezogen werden.

Als grundlegende Orientierung zur systematischen Gestaltung von Prozessen werden aktuell die Prozesslandkarte der DHBW und das Rollenmodell überarbeitet.

Von besonderer Bedeutung wird in den nächsten fünf Jahren die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sein. Die Einführung eines digitalen Dokumentenmanagements und von digitalen Workflows in allen Bereichen der Verwaltung wird die Effizienz und Transparenz von Verwaltungsprozessen erhöhen. Durch papierlose Workflows wird auch die Zusammenarbeit zwischen Präsidium und Studienakademien sowie zwischen den Studienakademien vereinfacht. Wesentliche Voraussetzung dafür sind neben der Vereinheitlichung der Prozesse selbst auch einheitliche Basisdienste in der IT wie eine hochschulweit einheitliche Netzwerkstruktur und ein DHBW-weites Identitätsmanagement (vgl. Kapitel 9). Deshalb müssen auch diese Themen mit Vorrang bearbeitet werden.

3.3 PROJEKT „ZUKUNFT“ (Z)

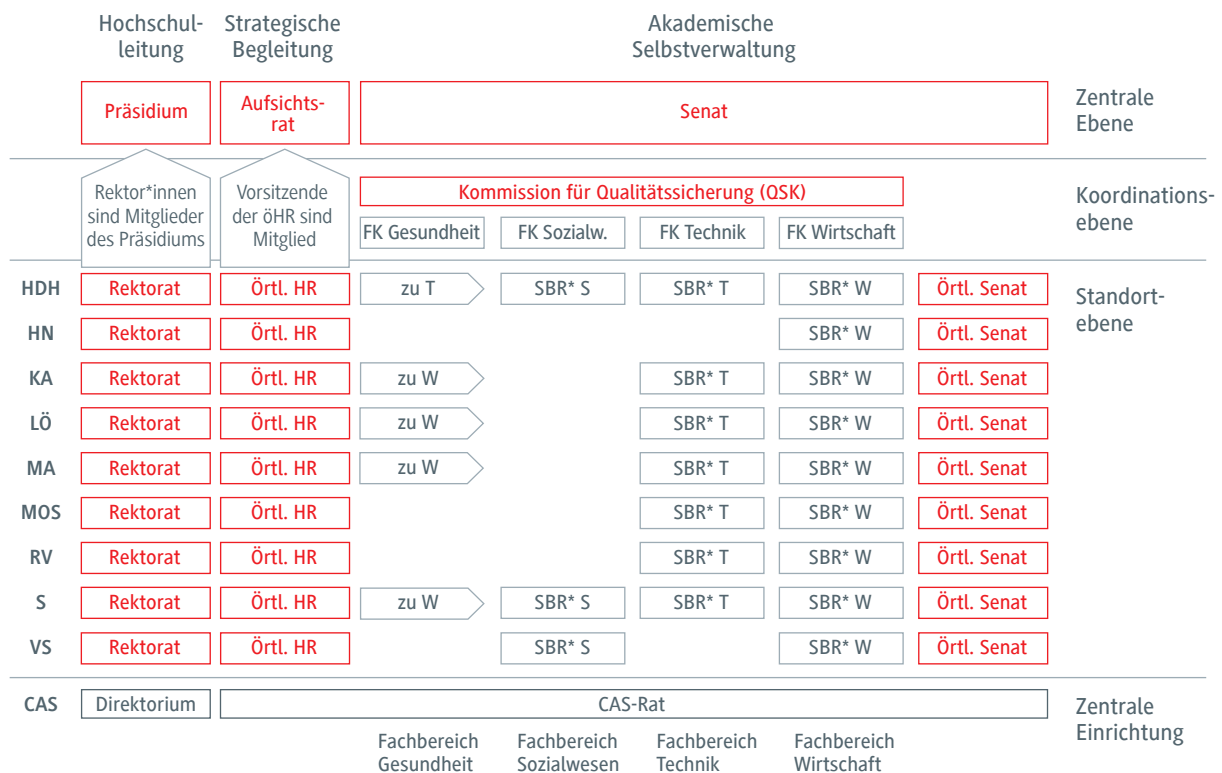
Im März 2017 wurde das vom Präsidium konzipierte Projekt „Zukunft“ (Z) zur Organisationsentwicklung an der DHBW beauftragt und gestartet. Das Projekt kommt dem Auftrag des Aufsichtsrats nach, zentrale Weichenstellungen für den nachhaltigen Erfolg der DHBW zu initiieren und umzusetzen, und wird vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) finanziell gefördert. Projekt „Z“ besteht dabei aus zwei Teilprojekten: Während sich das Teilprojekt „Führungs- und Gremienarchitektur“ mit der Entwicklung einer zukunftsfähigen, effektiven und effizienten Führungs- und Gremienarchitektur zur Gesamtsteuerung der DHBW und ihrer zentralen Einheiten befasst, wird im Teilprojekt „Kern- und Servicefunktionen“ (zukünftig: „Verwaltung 2025 der DHBW“) an der Entwicklung einer

zukunftsfähigen, effektiven und effizienten Organisation und Führung von Kern- und Servicefunktionen im Bereich der Verwaltung der DHBW gearbeitet.

3.3.1 FÜHRUNGS- UND GREMIENARCHITEKTUR

Die einzigartige Struktur der DHBW erfordert eine ganz besondere Struktur der Gremien und Organe der Hochschule. Die 2009 etablierten Strukturen wurden im Rahmen des Projekt „Z“ evaluiert und weiterentwickelt. Als Ergebnis dieser Arbeiten wurde eine Zielgrundordnung formuliert, die im Dezember 2020 vom Senat der DHBW verabschiedet wurde. Der Aufsichtsrat hat die Landesregierung Ende März 2021 aufgefordert, die rechtlichen Rahmenbedingungen im Rahmen einer LHG-Novelle zu schaffen, um die Regelungen der Zielgrundordnung in Kraft zu setzen. Die Umsetzung der Zielgrundordnung in eine reale Grundordnung der DHBW soll in den nächsten Jahren vorangetrieben werden.

In der Struktur der DHBW lassen sich grundsätzlich drei Ebenen unterscheiden: zur zentralen Ebene gehören das Präsidium, der Senat und der Aufsichtsrat. Hinsichtlich der Aufgaben und Zuständigkeiten von Senat und Aufsichtsrat sieht die Zielgrundordnung keine Änderungen vor. Dem Präsidium gehören künftig neben den fünf Wahlmitgliedern (Präsident*in, Vizepräsident*in, Kanzler*in, nebenamtliches und nebenberufliches Präsidiumsmitglied als weitere Vizepräsident*innen) auch die Rektor*innen der neun Studienakademien an. Auf diese Weise wird die Perspektive der Studienakademien stärker in die Arbeit des Präsidiums eingebunden und umgekehrt wird die Arbeit des Präsidiums transparenter für die Studienakademien. Durch eine Weiterentwicklungssatzung auf der Grundlage der Weiterentwicklungsklausel in § 76 Absatz 1 LHG wurde diese Änderung bereits Anfang 2021 umgesetzt, zunächst befristet auf fünf Jahre. Die*der Direktor*in des DHBW CAS hat einen ständigen Gaststatus im Präsidium.



* Studienbereichsrat

Abbildung 3: Schematische Darstellung der Organe und Gremienstruktur der DHBW nach der Ende 2020 verabschiedeten Zielgrundordnung. Da die Studiengänge des Fachbereichs Gesundheit an den Studienakademien noch nicht die für die Einrichtung eines Studienbereichs notwendige Größe erreicht haben, werden sie aktuell einem der anderen Studienbereiche zugeordnet.

Ein wesentliches Merkmal der DHBW sind die über alle Studienakademien hinweg vergleichbaren Studienangebote und das landesweit einheitliche OM in Studium und Lehre. Deshalb werden Studien- und Prüfungsordnungen für alle Studienakademien in den landesweiten Fachkommissionen entwickelt und dem Senat zur Beschlussfassung vorgelegt. Damit übernehmen die Fachkommissionen Aufgaben, die an anderen Hochschularten den Fakultätsräten zugeordnet sind. Die Kommission für Qualitätssicherung (OSK) berät fachübergreifend die Gremien der DHBW

in Fragen der Qualität des Studiums und der Studiengänge. Fachkommissionen und OSK bilden so eine akademische Koordinationsebene in der Gremienarchitektur der DHBW.

Auf der Standortebene waren bisher neben den Rektoraten die örtlichen Senate und die örtlichen Hochschulräte etabliert. Es gab zwar in jedem Studienbereich einen Rat der Professor*innen, der umgangssprachlich auch als Fakultätsrat bezeichnet wurde, aber keine formalen Kompetenzen besaß. In den Räten der Professor*innen waren naturgemäß

auch keine Studierenden, Dualen Partner oder Mitarbeiter*innen der Studienakademien beteiligt. Es fehlte daher eine formale Plattform für den fachlichen Diskurs an den Standorten. Deshalb sollen die Räte der Professor*innen künftig zu Studienbereichsräten weiterentwickelt werden, in denen neben den Professor*innen auch Mitarbeiter*innen, Studierende sowie Duale Partner des jeweiligen Studienbereichs vertreten sind. Die Studienbereichsräte übernehmen Aufgaben und Kompetenzen der örtlichen Senate, soweit diese studienbereichsspezifisch sind, z. B. die Zustimmung zu Berufungslisten oder Veränderungen im Portfolio der Studienangebote an der Studienakademie. Die professoralen Vertreter*innen der Studienakademie in den Fachkommissionen sollen künftig aus dem Kreis der Mitglieder des jeweiligen Studienbereichsrats gewählt werden. Dadurch wird ein qualifizierter Informationsfluss zwischen der Standortebene und der akademischen Koordinierungsebene sichergestellt.

In den Rektoraten der Studienakademien war bisher das Amt der Prorektorin* des Prorektors zwingend mit der Leitung eines Studienbereichs verbunden (§ 27 a Absatz 5 LHG). Dadurch waren studienbereichsübergreifende Ressortverantwortung (Lehre, Forschung, QM ...) und fachliche Verantwortung für einen bestimmten Studienbereich in einer Person vereint, was zu Interessenskollisionen führen kann. Deshalb sollen künftig die Ämter Prorektor*in und Dekan*in voneinander getrennt werden. Prorektor*innen sollen im Rektorat studienbereichsübergreifend Verantwortung für bestimmte Ressorts (Studium und Lehre, QM, Forschung, Internationalisierung etc.) übernehmen, während die Dekan*innen gemeinsam mit den Studienbereichsräten die Geschicke des Studienbereichs an der Studienakademie lenken sollen.

Eine besondere Stellung nimmt das DHBW Center for Advanced Studies (DHBW CAS) ein, an dem die Masterstudiengänge der DHBW und die Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung

Präsidium

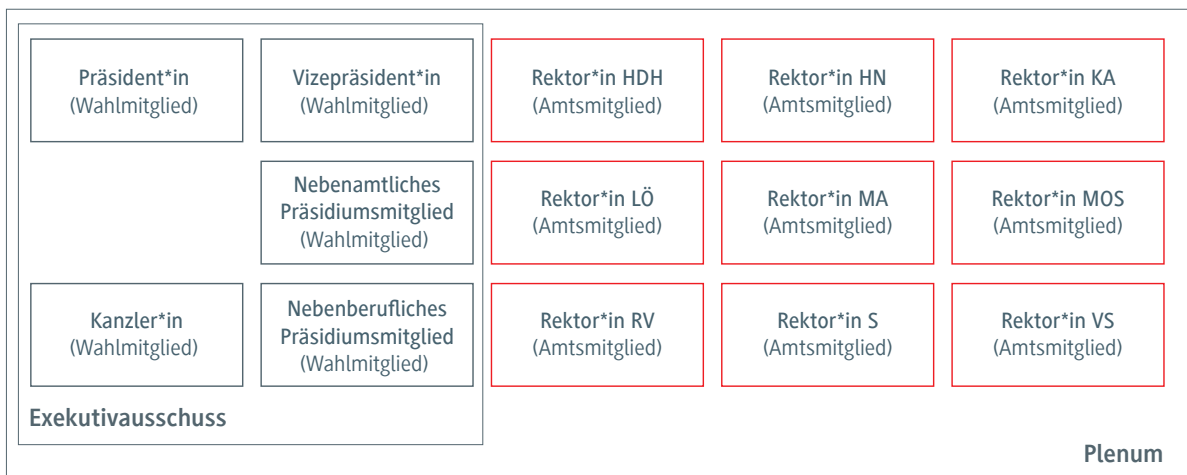


Abbildung 4: Schematische Darstellung des Präsidiums der DHBW nach Inkrafttreten der Weiterentwicklungssatzung am 12. Januar 2021. Die*der Direktor*in des DHBW CAS hat einen ständigen Gaststatus im Präsidium.

koordiniert werden. Das DHBW CAS ist bewusst nicht als Studienakademie, sondern als zentrale wissenschaftliche Einrichtung nach § 15 Absatz 8 LHG verfasst, die fachübergreifend und landesweit arbeitet. An die Stelle der Studienbereichsräte, eines örtlichen Senats und eines örtlichen Hochschulrats tritt am DHBW CAS der CAS-Rat. Die Studien- und Prüfungsordnungen für die Masterstudiengänge werden aber wie im Fall der Bachelorstudiengänge in den Fachkommissionen entwickelt und im Senat verabschiedet. Die*der Direktor*in des DHBW CAS hat einen ständigen Gaststatus im Präsidium der DHBW.

3.3.2 VERWALTUNG 2025 DER DHBW

Die Mission der DHBW und ihre strategische Ausrichtung stellen auch spezifische Ansprüche und Anforderungen an die Hochschulverwaltung. Um die DHBW in ihrem Wettbewerbsumfeld bestmöglich zu positionieren, benötigt die Hochschule effektive und effiziente Verwaltungsdienstleistungen mit hoher Servicequalität, die – wie die Hochschule – räumlich gut erreichbar sind. Trotz der auch mit der Hochschulfinanzierungsvereinbarung II und dem 4. Hochschulrechtsänderungsgesetz (HRÄG) gesteigerten Anforderungen stehen der Verwaltung perspektivisch keine nennenswerten zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung; dies stellt für die Weiterentwicklung der Verwaltung bis 2025 eine Herausforderung dar, damit weiterhin Services auf hohem Niveau für die Hochschule erbracht werden können.

Auf der Grundlage der Ergebnisse des Teilprojekts „Kern- und Servicefunktionen“ des Projekt „Z“ und dem Auftrag des Aufsichtsrats folgend hat der Kanzler gemeinsam mit der AG „Reorganisation der Verwaltung“ das Rahmenkonzept „Verwaltung 2025 der DHBW“ erarbeitet und wird es den Gremien im Sommer 2021 vorlegen. Grundlage für die Arbeit der AG

bilden die Leitplanken „Verwaltung 2025 der DHBW“, die der Kanzler in Abstimmung mit allen betroffenen Stakeholdern zum Auftakt vorgelegt hat.

Das Rahmenkonzept „Verwaltung 2025 der DHBW“ fokussiert im Wesentlichen auf die Ablauforganisation, die Aufbauorganisation und die Organisationskultur. Ausgehend von einer umfassenden Prozesslandkarte, die Ansatzpunkte für die Bündelung von Aufgaben gibt, soll die Aufbauorganisation unter Beachtung der kulturellen Verschiedenheit weiterentwickelt werden. Mit gewonnenem Vertrauen und gemeinsamen Prozessen soll die Hochschulverwaltung hohe Servicequalität, Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen bieten.

Die Vision des Zielbildes lässt sich wie folgt ausdrücken: Wir sind eine Hochschule mit einer Verwaltung, die den akademischen Einheiten Services mit hoher Qualität in erreichbarer Nähe bietet.

Im Zielbild gestaltet sich die Aufbauorganisation der Hochschule entlang der Prozesse und verdeutlicht damit die Prozessorientierung der Hochschule. Damit einher geht eine klare Definition der Rollen (im Prozess), der Zuständigkeiten (über den gemeinsamen Geschäftsverteilungsplan) sowie der sich daraus ergebenden Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen.

EINE VERWALTUNG

Die Verwaltung der DHBW wird sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben organisatorisch neu aufstellen und insbesondere die Zuständigkeiten in einem gemeinsamen Geschäftsverteilungsplan regeln.

PROZESSORIENTIERUNG

Die Beschreibung der Hochschule mittels einer umfassenden Prozesslandkarte ermöglicht zum einen, die wesentlichen Prozesse der DHBW zu identifizieren und Ansatzpunkte für eine Bündelung der Aufgaben in

einer organisatorischen Einheit und Digitalisierung von Workflows zu ermitteln. Darüber hinaus kann durch eine klare Prozessbeschreibung ein einheitliches Vorgehen bei gleichartigen Aufgaben sichergestellt werden, auch wenn diese von verschiedenen Organisationseinheiten bearbeitet werden. Regionale Besonderheiten können dort berücksichtigt werden, wo Ermessens- oder Gestaltungsspielräume vorhanden sind.

BÜNDELUNG VON KOMPETENZEN UND SERVICES

Sind anhand der Prozesslandkarte bündelungsfähige Aufgaben identifiziert, die als solche ortsunabhängig bearbeitet werden können, wird das Präsidium eine Machbarkeitsstudie beauftragen. Dabei soll mittels geeigneter Methoden untersucht werden, welche Effekte sich bei einer Bündelung ergeben und welche Anforderungen an die Prozesse und die Ergebnisse im Sinne eines Service Level Agreements gestellt werden. Bündelungen können dabei strategisch oder operativ, beratend oder prüfend vorgenommen und je nach Art als Competence Center (CC) oder Shared Service Center (SSC) ausgestaltet werden; denkbar ist, dass zunächst ein CC etabliert wird, das nach und nach z. B. über die Einführung von digitalisierten Workflows dann auch Aufgaben als SSC übernimmt. Das Präsidium beschließt die Einrichtung von solchen Einheiten und beauftragt eine verantwortliche Person mit der Umsetzung. Je nach Ausgestaltung wird die neue Einheit unmittelbar an einer Studienakademie oder studienakademieübergreifend verankert.

ÖRTLICHE VERANKERUNG

Mit der klaren Aufgabenbeschreibung der Verwaltung und der Rollenklärung der Verwaltungsleitung als Bindeglied zwischen der*dem Kanzler*in allgemein unterstehenden Hochschulverwaltung und den akademischen Verwaltungsbereichen der Studienakademien, ist die*der Verwaltungsdirektor*in Teil des lokalen Rektorats. Es wird prozessorientiert geklärt, wo die Entscheidungskompetenzen liegen und dabei vorrangig das Subsidiaritätsprinzip angewendet. Die Verwaltungsleitung berichtet daher sowohl der*dem Rektor*in als auch der*dem Kanzler*in und unterstützt beide in ihren jeweiligen Bereichen und Aufgaben.

Die Verwaltung unterstützt sich gegenseitig und kann im Falle von gebündelten Aufgaben auf Services der zuständigen Competence Center (CC) oder Shared Service Center (SSC) unmittelbar zugreifen.

Für die weitere Umsetzungsarbeit am Rahmenkonzept „Verwaltung 2025 der DHBW“ ist nun eine Phase der kontinuierlichen Umsetzung (09/2021–12/2024) vorgesehen. Ziel ist es, die als bündelungsfähig identifizierten Prozesse und Aufgaben zu untersuchen und ggf. als CC oder SSC zu etablieren.



4 Kernpunkte der Hochschulentwicklung

4.1 STUDIUM UND LEHRE – WEITERENTWICKLUNG DES PORTFOLIOS

4.1.1 GENERELLE ENTWICKLUNGEN

Die Digitalisierung durchdringt schon heute alle Lebensbereiche und wird dies in Zukunft noch stärker tun. Deshalb sollen in den nächsten fünf Jahren neue digital orientierte Studiengänge, -richtungen und -schwerpunkte an der DHBW entwickelt werden, die den Bedürfnissen der Dualen Partner angepasst sind. Diese Studienangebote werden sich teilweise mit bestehenden Angeboten überlappen und diese unter Umständen im Lauf der Zeit ablösen. Bestehende Studienangebote werden mit Themen wie Embedded IT, Digitalisierung in Entwicklung und Produktion (Industrie 4.0), Data Science, Big Data und Künstliche Intelligenz angereichert. Die regionalen Dualen Partner signalisieren in diesen Bereichen einen hohen Bedarf an Entwicklungs- und Anwendungskompetenzen sowie entsprechendem Wissenstransfer.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit in seiner ökologischen, ökonomischen und sozialen Ausprägung berührt sämtliche Fachbereiche der DHBW. Fragen der Klimaneutralität von Produkten und Dienstleistungen spielen ebenso eine Rolle wie Kreislaufwirtschaft oder die Frage nach dem Leben und Arbeiten in einer sich wandelnden Gesellschaft. Die DHBW wird auf diese Herausforderungen mit neuen Studiengängen wie „Nachhaltiges Bauen“ oder „Sustainable Science and Technology“ reagieren. Aber auch in den bestehenden Studiengängen sollen diese Themen den Studierenden beispielsweise durch spezielle Fächer, die Bearbeitung praxisnaher nachhaltigkeitsrelevanter Fragestellungen in Lehrprojekten sowie durch die Vermittlung von Veränderungskompetenz nahegebracht werden. So sollen sie befähigt werden, den gesellschaftlichen Wandel in Unternehmen voranzutreiben und Verantwortung für umweltgerechtes

Handeln zu übernehmen. Dabei werden den Studierenden wissenschaftliche Fähigkeiten vermittelt, um handlungsorientierte Lösungen für komplexe Probleme mit Nachhaltigkeitsbezug finden zu können. Auf diese Weise soll die Employability der Absolvent*innen durch die Vermittlung der Schlüsselkompetenzen zur Nachhaltigkeit verbessert werden. Die DHBW verstärkt hierdurch ihren Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung auch in ihrem gesellschaftspolitischen Bildungsauftrag.

Die dritte Leitlinie für die Weiterentwicklung der Hochschule im Allgemeinen und des Lehrangebots im Besonderen ist das Prinzip der Gleichstellung und Chancengleichheit. Die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung aller Geschlechter und der Schutz vor Diskriminierung sind nicht nur grundgesetzliche Pflicht aller staatlichen Einrichtungen, sondern tragen auch dazu bei, die Talente, Fähigkeiten und Potenziale jeder und jedes Einzelnen optimal zu fördern. Deshalb durchdringen diese Prinzipien alle Studienbereiche. In diesem Sinn soll auch die Vereinbarkeit von Studium und Familie verbessert werden. Um die Verankerung der Prinzipien Gleichstellung und Chancengleichheit in den Curricula zu gewährleisten, sollen verstärkt Aspekte von Gender und Diversity in die Curriculumswerkstätten eingebracht werden, die seit 2020 Teil des internen Akkreditierungsprozesses sind.

Die Agilität der Weiterentwicklung von Studienangeboten soll in den nächsten Jahren durch eine Verschlinkung der entsprechenden Prozesse und durch die Integration von „Flexibilitätsfenstern“ in die Studien- und Prüfungsordnungen erhöht werden. Dadurch sollen Module aus Auslandsaufenthalten, aus anderen Studiengängen oder von anderen Studienakademien leichter in die Studienprogramme integriert werden können. Die gemeinsame Nutzung von Modulen durch mehrere Studiengänge soll ebenfalls vereinfacht werden.

4.1.2 PROFILBILDUNG DER STUDIENAKADEMIEN

Die neun Studienakademien und drei Außenstellen sowie das DHBW CAS sehen sich zum einen als „regionale Grundversorger“, die mit einem breiten Spektrum von Studiengängen und Studienrichtungen akademisch qualifizierte Fach- und Führungskräfte in der Region für die Dualen Partner der Region ausbilden. Dazu gehören die klassischen ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge, Informatik, Wirtschaftsinformatik, verschiedene Studienrichtungen der Betriebswirtschaft und der Sozialen Arbeit sowie gesundheitswissenschaftliche Studiengänge.

Darüber hinaus kann die DHBW durch den engen Kontakt der Studienakademien zu den Dualen Partnern in der jeweiligen Region aktuelle Entwicklungen bei der Curriculumentwicklung berücksichtigen. Innerhalb des durch die Akkreditierung gesetzten Rahmens können die Studienakademien regionale Besonderheiten in den Studiengängen abbilden. Auf diese Weise entstehen Studienangebote, die einerseits für Duale Partner im ganzen Land attraktiv sind und die darüber hinaus bundesweite Strahlkraft haben.

Die Studienakademie in **Heidenheim** ist vor allem durch ihre Vielfalt geprägt. Sie ist neben Stuttgart die einzige Studienakademie der DHBW, an der alle vier Studienbereiche vertreten sind. Die Pionierrolle des Standorts Heidenheim bei der Akademisierung der Gesundheitsfachberufe soll auch in Zukunft weiterentwickelt werden. In der bewährten Zusammenarbeit mit dem Universitätsklinikum in Ulm sollen am Vorlesungsstandort Wiblingen neben den bestehenden Angeboten in Pflege und Hebammenwesen neue Angebote in den Therapieberufen und zur akademischen Ausbildung von Notfallsanitätern entwickelt werden. Außerdem soll der Studienbereich Sozialwesen durch ein bis zwei zusätzliche Kurssäulen erweitert werden und im Bereich der Wirtschaft ein Kurs „Digital Finance Management“ eingerichtet werden.

Die jüngste Studienakademie der DHBW in **Heilbronn** ist ein Kompetenzzentrum für den Bereich der Lebensmittelwirtschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette („Farm-to-Fork“). Der Studiengang Wein-Technologie-Management, die Studienrichtung **BWL - Food Management** und die Schwerpunkte **Textilmanagement** und **Digitaler Handel** in der Studienrichtung **BWL - Handel** sind Heilbronner Spezialitäten. Mit der Einrichtung von Kursen im Studiengang **Wirtschaftsinformatik** und in der Studienrichtung **BWL - Digital Commerce Management** wurden die Weichen in Richtung Digitalisierung gestellt. In den nächsten fünf Jahren soll die Einrichtung von Studienangeboten im Bereich der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und der Kreislaufwirtschaft geprüft werden, die von den Dualen Partnern nachgefragt werden.

Die Lage im Herzen der IT-Region Karlsruhe und die Nähe zu Frankreich sind ideale Voraussetzungen für die Profilbildung der Studienakademie **Karlsruhe** in den Bereichen der Digitalisierung und des Deutsch-Französischen Managements. Nur in Karlsruhe bietet die DHBW auch die Studiengänge **Papiertechnik**, **Sicherheitswesen**, **Unternehmertum** und **Arztassistent*in/Physician Assistant** an. In den nächsten fünf Jahren sollen die Studiengänge **Papiertechnik** und **Sicherheitswesen** zu einem Studiengang **Sustainable Science and Technology** weiterentwickelt werden. Der Studiengang **Physician Assistant** soll um eine zweite Kurssäule erweitert werden und für die Studienrichtung **BWL - Deutsch-Französisches Management** wird eine nachhaltige Finanzierung angestrebt.

Durch die Lage im Dreiländereck Deutschland – Frankreich – Schweiz ist die Studienakademie **Lörrach** prädestiniert für die Studiengänge **Mechatronik Trinational** und **International Business Management Trinational**, die gemeinsam mit Hochschulen in Frankreich und der Schweiz angeboten werden. Die Forschungsschwerpunkte **Funktionale Sicherheit** und **Cyber Security** strahlen auch in die

Studienangebote der Studienakademie aus. Weitere Spezialitäten des Standorts sind der Studiengang Physiotherapie und die Studienrichtung BWL - Personalmanagement. In den nächsten fünf Jahren sollen in Lörrach vermehrt studiengangübergreifende Lehrveranstaltungen entwickelt werden, um den Studierenden ein integratives, ganzheitliches Branchenverständnis zu vermitteln. Der Studienbereich Gesundheit soll durch einen primärqualifizierenden Studiengang Physiotherapie erweitert werden. In enger Kooperation mit der Landesarchitektenkammer soll ein neuer dualer Studiengang Architektur entwickelt werden.

An der zweitgrößten Studienakademie der DHBW in **Mannheim** wurden in den letzten Jahren zahlreiche neue und einzigartige Studiengänge und Studienrichtungen aus der Taufe gehoben. Beispiele sind die Studiengänge Chemische Technik und Integrated Engineering oder die Studienrichtungen Elektrotechnik - Medizintechnik, Informatik - Cyber Security oder Wirtschaftsinformatik - E-Health bzw. E-Government. In den nächsten fünf Jahren soll die Studienrichtung Medizintechnik zu einem eigenständigen Studiengang weiterentwickelt werden, der das gesundheitsbezogene Angebot der Studienakademie mit Allgemeine Gesundheits- und Pflegewissenschaften und BWL - Gesundheitsmanagement um eine technische Komponente ergänzt. Das Angebot der digitalisierungsorientierten Studiengänge soll durch weitere Anfänger*innenkurse in Informatik - Cyber Security und BWL - Digital Commerce Management erweitert werden.

Die Studienakademie **Mosbach** mit ihrer Außenstelle in **Bad Mergentheim** ist das Kompetenzzentrum der DHBW für das Bauingenieurwesen und verwandte Disziplinen wie die Holztechnik. Ein weiterer Schwerpunkt ist das Cluster Digitalisierung, in dem die Studienangebote aus den Bereichen IT und Digitalisierung zusammengefasst und miteinander vernetzt

werden. In den nächsten fünf Jahren soll ein Baukompetenzzentrum aufgebaut werden, in dem neben den bewährten Studienrichtungen des Bauingenieurwesens die neuen oder geplanten Studienrichtungen Holzbau und Nachhaltiges Bauen und verwandte Angebote wie das Studienprofil BWL - Holzwirtschaft vereinigt werden sollen. Das Cluster Digitalisierung soll durch neue Studienrichtungen in der Wirtschaftsinformatik ergänzt werden, die sich den Zukunftsthemen Künstliche Intelligenz (KI) bzw. Maschinelles Lernen, Data Analytics oder Internet of Things (IoT) widmen sollen. Studiengänge oder -richtungen zu Gamification oder Game Design sollen das vorhandene Studienangebot Medien - Onlinemedien ergänzen. Als dritter Profildbereich der Studienakademie Mosbach soll das Thema Nachhaltigkeit etabliert werden. In Planung sind Studienangebote in den Bereichen Kreislaufwirtschaft („Sustainable Management“) und Recycling-Technologie sowie die bereits erwähnte Studienrichtung Nachhaltiges Bauen. Die Einrichtung eines Studiengangs Garten- und Landschaftsbau, die von der Staatlichen Lehr- und Versuchsanstalt für Gartenbau (LVG) in Heidelberg angeregt wurde und die vom Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (MLR) finanziell unterstützt werden könnte, wird derzeit geprüft.

Die Studienakademie **Ravensburg** zieht über die Landesgrenzen hinweg Duale Partner und Studierende in der nur hier angebotenen Studienrichtung Medien - Mediendesign und BWL - Medien- und Kommunikationswirtschaft an. Dem Koalitionsvertrag 2021–2026 für Baden-Württemberg folgend soll ein duales Studienangebot für die Agrarwirtschaft in Ravensburg etabliert werden. Dementsprechend befindet sich derzeit ein entsprechender Studiengang an der DHBW Ravensburg in Vorbereitung. Die Außenstelle **Friedrichshafen** bietet als einziger Standort der DHBW Studiengänge und Studienrich-

tungen in der Luft- und Raumfahrttechnik an. In den nächsten fünf Jahren soll in allen Studienangeboten der Studienakademie ein Fokus auf die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit gelegt werden. Neben dem neuen Studiengang Embedded Systems sollen Schwerpunkte zur Digitalisierung in Entwicklung und Produktion und zur Informationskompetenz in die bestehenden Studienangebote integriert werden. Wahlpflichtfächer zu Themen aus Nachhaltigkeit und Digitalisierung sollen ebenso angeboten werden wie das Thema Data Science in den Studienangeboten rund um Medien, Marketing und Kommunikation.

Die größte Studienakademie der DHBW in **Stuttgart** mit ihrer Außenstelle in **Horb** ist die einzige Studienakademie neben Heidenheim, die alle vier Studienbereiche der DHBW abdeckt. Im Studienbereich Gesundheit bietet sie exklusiv berufsintegrierende Bachelorstudiengänge für bereits examinierte Pflegefachpersonen und Hebammen an. Im Studienbereich Sozialwesen werden verschiedene Studienrichtungen von der Sozialen Arbeit in der Elementarpädagogik bis zur Sozialen Arbeit in Pflege und Rehabilitation nur in Stuttgart angeboten. Der Studienbereich Technik ist von der Automobil- und Zuliefererindustrie einerseits und von der zunehmenden IT- und Dienstleistungsorientierung des Mittleren Neckarraums andererseits geprägt. Im Studienbereich Wirtschaft gibt es die Studienrichtung BWL-Handwerk nur in Stuttgart. In den nächsten fünf Jahren sollen die Studienangebote der Studienakademie verstärkt im Hinblick auf Interdisziplinarität, Ökologie, Diversität und Internationalität ausgerichtet werden. Das Studienangebot in der Fakultät Wirtschaft wird die Transformation der Wirtschaftsstruktur in der Region Stuttgart aufgreifen und verstärkt interdisziplinäre Ansätze integrieren. Dabei sollen insbesondere Aspekte der Nachhaltigkeit und Ethik, des Wirtschaftsrechts sowie der Digitalisierung, des Daten- und Prozessmanagements im Curriculum sichtbar gemacht werden.

An der Studienakademie **Villingen-Schwenningen** sind die Studienbereiche Sozialwesen und Wirtschaft vertreten. Im Studiengang BWL bietet die Studienakademie exklusiv die Studienrichtungen Controlling und Consulting sowie Technical Management an. Ebenfalls nur in Villingen-Schwenningen werden der Studiengang Sozialwirtschaft und verschiedene Studienrichtungen im Studiengang Soziale Arbeit angeboten. In den nächsten fünf Jahren soll das Thema Digitalisierung in allen Studienprogrammen vorangetrieben werden. Der Studienbereich Sozialwesen möchte die Themen Gender und Diversity als Querschnittsthemen in allen Studienangeboten etablieren.

4.1.3 FACHBEREICH GESUNDHEIT

In den vergangenen fünf Jahren konnte der Fachbereich Gesundheit dank der Förderung im Rahmen des Ausbauprogramms Akademisierung der Gesundheitsfachberufe des MWK massiv ausgebaut werden. Neben acht Anfängerkursen im Bereich der Pflege hat die DHBW vor allem im Bereich der akademischen Ausbildung von Hebammen eine Führungsposition in Baden-Württemberg übernommen. Im Juli 2020 etablierte sich der Fachbereich Gesundheit durch die Konstitution der Fachkommission Gesundheit auch offiziell als viertes Standbein der DHBW neben Sozialwesen, Technik und Wirtschaft. Studierende der DHBW können derzeit an fünf DHBW Standorten (in Heidenheim, Karlsruhe, Lörrach, Mannheim und Stuttgart) ein Bachelorstudium im Bereich Gesundheit absolvieren.

In den kommenden fünf Jahren soll der Bereich der Gesundheitswissenschaften an der DHBW konsequent weiter ausgebaut werden. Durch die Förderung des MWK konnte die Zahl der Studienplätze im Studiengang Angewandte Hebammenwissenschaft zum Studienjahr 2020/21 bereits von 75 auf 105 angehoben werden. Zum Studienjahr 2021/22 werden dann

125 Anfangsplätze zur Verfügung stehen. Vorbehaltlich der Finanzierung durch ein weiteres Ausbauprogramm des Landes oder durch die Umschichtung von Ressourcen könnten zusätzliche Anfangskurse in den Therapiewissenschaften (Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie) eingerichtet werden. Die Ausbringung einer zweiten Kurssäule des Studiengangs Physician Assistant an der DHBW Karlsruhe ist geplant.

Darüber hinaus sollen mittel- und langfristig weitere Studienangebote im Bereich der Gesundheitsfachberufe ausgelotet, entwickelt, erprobt und umgesetzt werden. Neben neuen Studienangeboten sollen flexible und innovative Studienmodi weiterent-

wickelt, erprobt und eingeführt werden, um den Zugang zu Hochschulbildung und die Durchlässigkeit von Bildungswegen (Open Pathways) zu fördern sowie den Bedürfnissen traditioneller und nichttraditioneller Studierender, insbesondere von Frauen mit Familienverpflichtungen, zu entsprechen. Durch intelligente Clusterbildung und digitale Lehrdesigns sollen Studienangebote der einzelnen Studienakademien hochschulweit nutzbar werden.

Die Tabelle unten und auf der folgenden Seite stellt die derzeit angebotenen Kurssäulen und die in den nächsten Jahren geplanten Veränderungen im Fachbereich Gesundheit dar.

KURSSÄULEN IM FACHBEREICH GESUNDHEIT AN DEN STANDORTEN		HDH	KA	LÖ	MA	S	Gesamt
Angewandte Gesundheits- und Pflegewissenschaften (AGP)							
ausbildungsintegrierend	Bestand 2021	1	1,5		1	3	6,5
	Veränderung finanziert						
	Veränderung Finanzierung offen						
Angewandte Hebammenwissenschaft (AHW)							
berufsintegrierend	Bestand 2021					1	1
	Veränderung finanziert						
	Veränderung Finanzierung offen						
Hebammenkunde ausbildungsintegrierend (bis Studienjahr 2020/21)	Bestand 2021	1	1			1,5	3,5
	Veränderung finanziert	-1	-1			-1,5	-3,5
	Veränderung Finanzierung offen						
NEU: AHW primärqualifizierend (ab Studienjahr 2021/22)	Bestand 2021	0	0			0	
	Veränderung finanziert	1,5	1			1,5	4
	Veränderung Finanzierung offen						
Angewandte Pflegewissenschaften							
AP berufsintegrierend	Bestand 2021					1	1
	Veränderung finanziert						
	Veränderung Finanzierung offen						
Interprofessionelle Gesundheitsversorgung							
	Bestand 2021	1		0,5			1,5
	Veränderung finanziert			0,5			0,5
	Veränderung Finanzierung offen			1			1

Weiter auf der nächsten Seite

KURSSÄULEN IM FACHBEREICH GESUNDHEIT AN DEN STANDORTEN		HDH	KA	LÖ	MA	S	Gesamt
NEU: Logopädie							
	Bestand 2021	0					
	Veränderung finanziert						
	Veränderung Finanzierung offen	1					1
Medizintechnische Wissenschaften							
	Bestand 2021	1					1
	Veränderung finanziert						
	Veränderung Finanzierung offen						
NEU: Notfallsanitäter							
	Bestand 2021	0			0		
	Veränderung finanziert						
	Veränderung Finanzierung offen	1			1		2
Physician Assistant							
	Bestand 2021		1				1
	Veränderung finanziert		1				1
	Veränderung Finanzierung offen						
Physiotherapie ausbildungsintegrierend							
	Bestand 2021			0,5			0,5
	Veränderung finanziert			-0,5			-0,5
	Veränderung Finanzierung offen						
	Summe Bestand	4	3,5	1	1	6,5	16
	Summe Veränderung finanziert	0,5	1				1,5
	Summe Veränderung Finanzierung offen	2		1	1		4

4.1.4 FACHBEREICH SOZIALWESEN

Die Studienangebote der DHBW sind integrativ und diversitätssensibel gestaltet. Stets werden alle Studierenden unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Alter, sexueller Orientierung und Bildungs- und Migrationshintergrund sowie anderer geistiger oder körperlicher Fähigkeiten als gleichermaßen geeignet für jedes Angebot vorausgesetzt und dies entsprechend kommuniziert. Diversität wird als Ressource verstanden.

In den nächsten fünf Jahren soll daher die Sensibilität aller Hochschulangehörigen für Fragen von Gen-

der und Diversity aktiv erhöht werden. Das soll sich auch bei der Rekrutierung von Studierenden, Mitarbeiter*innen und Professor*innen und in den Curricula des Fachbereichs Sozialwesen niederschlagen. Außerdem soll das Thema der Digitalisierung auch in den Studiengängen des Fachbereichs Sozialwesen verstärkt berücksichtigt werden. Geprüft werden derzeit Studienprogramme, die Themen aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) und der Virtuellen Realität in die Studienangebote der Sozialen Arbeit integrieren. In einem breit angelegten Prozess unter

KURSSÄULEN IM FACHBEREICH SOZIALWESEN AN DEN STANDORTEN	HDH	S	VS	Gesamt
Soziale Arbeit				
Bestand 2021	6	12	9	27
Veränderung finanziert				
Veränderung Finanzierung offen	2	4	2	8
Sozialwirtschaft				
Bestand 2021			2	2
Veränderung finanziert				
Veränderung Finanzierung offen				
Summe Bestand	6	12	11	29
Summe Veränderung finanziert				
Summe Veränderung Finanzierung offen	2	4	2	8

Einbeziehung aller Interessengruppen sollen die Weiterentwicklung des Portfolios des Fachbereichs Sozialwesen sowie der Zuschnitt und Bezeichnungen der Studienrichtungen diskutiert werden.

Von Seiten der Dualen Partner besteht großes Interesse an einem berufsbegleitenden Bachelorstudien-gang, mit dem sich beispielsweise Erzieher*innen akademisch weiterqualifizieren können. Die Einrichtung eines solchen Angebots wird an der DHBW geprüft.

Aktuelle valide Daten zeigen, dass der Bedarf der Dualen Partner an Studien- bzw. Ausbildungsplätzen im Sozialwesen die bestehende Kapazität des Studienbereichs um ca. 30 % übersteigt. Dies entspricht 250 Studienplätzen bzw. acht Anfangskursen. Insofern wird ein Ausbau der Kapazitäten angestrebt. Die oben stehende Tabelle stellt die derzeit angebotenen Kurssäulen im Fachbereich Sozialwesen dar.

4.1.5 FACHBEREICH TECHNIK

In den nächsten fünf Jahren soll die digitale Orien-tierung der Studienangebote im Fachbereich Technik signifikant erhöht werden, um den Bedarfen der Dualen Partner und des Arbeitsmarkts zu entsprechen.

Neue Studiengänge wie Medizintechnik oder Embed-ded Systems sollen ebenso eingeführt werden wie neue Studienrichtungen wie Maschinenbau - Tech-nische Gebäudeausrüstung oder Maschinenbau - Luftverkehrstechnik. Daneben soll die Kapazität des Studiengangs Informatik entsprechend der Nachfrage durch die Dualen Partner weiter ausgebaut werden. Das Angebot der DHBW im Bereich des Bauingenieur-wesens soll durch die neuen Studienschwerpunkte Holzbau und nachhaltiges Bauen erweitert werden. Abhängig von der Finanzierung sollen neue Studien-gänge Vermessungs- und Geoinformatik sowie Gar-ten- und Landschaftsbau eingerichtet werden.

Die Themen Recycling und Kreislaufwirtschaft werden für die Unternehmen derzeit immer wichtiger. Um dem steigenden Bedarf an Fachkräften in diesem Bereich gerecht zu werden, sollen Studienangebote im Bereich der Kreislaufwirtschaft und der Recycling-Technologie entwickelt und eingerichtet werden. Die folgende Tabelle stellt die derzeit angebotenen Kurssäulen und die in den nächsten Jahren geplanten Veränderungen im Fachbereich Technik dar. Die Tabelle befindet sich auf den nächsten Seiten.

KURSSÄULEN IM FACHBEREICH TECHNIK AN DEN STANDORTEN	HDH	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV/ FN	S	S/ HOR	Gesamt
Bauingenieurwesen										
Bestand 2021					7					7
Veränderung finanziert					1					1
Veränderung Finanzierung offen					1					1
Chemische Technik										
Bestand 2021				1						1
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
Elektrotechnik										
Bestand 2021		2	1	5	2		5	5	1	21
Veränderung finanziert				-1				-1		-2
Veränderung Finanzierung offen			1				1			2
NEU: Embedded Systems										
Bestand 2021				0		0	0			
Veränderung finanziert						1	1			2
Veränderung Finanzierung offen				1						1
Holztechnik										
Bestand 2021					1					1
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
Informatik										
Bestand 2021	4	5	1	5	2	1	3	7	1	29
Veränderung finanziert							-1			-1
Veränderung Finanzierung offen		1		1			1			3
Integrated Engineering										
Bestand 2021				2						2
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
Luft- und Raumfahrttechnik										
Bestand 2021							1			1
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen							1			1
Maschinenbau										
Bestand 2021	2	3	2	7	6		5	8	5	38
Veränderung finanziert					-1					-1
Veränderung Finanzierung offen				1	1					2

KURSSÄULEN IM FACHBEREICH TECHNIK AN DEN STANDORTEN	HDH	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV/ FN	S	S/ HOR	Gesamt
Mechatronik										
Bestand 2021		2		3	2			3	2	12
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
Mechatronik Trinational										
Bestand 2021			1							1
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
NEU: Medizintechnik										
Bestand 2021				0						
Veränderung finanziert				1						1
Veränderung Finanzierung offen										
Papiertechnik										
Bestand 2021		1								1
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
Sicherheitswesen										
Bestand 2021		1								1
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
NEU: Sustainable Science and Technology										
Bestand 2021			0							
Veränderung finanziert			2							2
Veränderung Finanzierung offen										
Wirtschaftsingenieurwesen										
Bestand 2021	3	2	1	4	3	2	3	8	3	29
Veränderung finanziert										
Veränderung Finanzierung offen										
Summe Bestand	9	16	6	27	23	3	17	31	12	144
Summe Veränderung finanziert		2								2
Summe Veränderung Finanzierung offen		-1	1	3	2		3			8

4.1.6 STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT

Auch im Fachbereich Wirtschaft spielt die Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle. Deshalb sollen in den nächsten fünf Jahren digitalorientierte Studienangebote wie Wirtschaftsinformatik, BWL - Digital Business Management, BWL - Digital Commerce Management und BWL - Digital Finance und andere ausgebaut werden. Teilweise wird dafür die Kapazität in klassischen Studienbereichen wie BWL - Handel oder BWL - Industrie umgewidmet.

Nicht nur die zunehmende Digitalisierung hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass sich die Betriebswirtschaftslehre zunehmend von einer reinen Buchwissenschaft zu einer mehr und mehr empirischen Wissenschaft entwickelt hat. Laborbasierte Lehrveranstaltungen (Planspiele, Big Data, User

Experience, Marktforschung, Produktqualität) gewinnen zunehmend an Bedeutung. Deshalb müssen die Studienbereiche Wirtschaft in den nächsten Jahren technisch wie personell entsprechend ausgestattet werden.

In der Wirtschaftsinformatik wird die Einführung der neuen Studienrichtungen Digitale Anwendung und Game Design geprüft.

Der zunehmenden Bedeutung des Bereichs der Nachhaltigkeit soll unter anderem mit einem neuen interdisziplinären Studiengang Sustainable Management Rechnung getragen werden.

Die folgende Tabelle stellt die derzeit angebotenen Kursäulen und die in den nächsten Jahren geplanten Veränderungen im Fachbereich Wirtschaft dar.

KURSSÄULEN IM STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT AN DEN STANDORTEN	HDH	HN	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV	S	VS	Gesamt
NEU: Agrarwirtschaft											
Bestand 2021								0			
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen								1			1
BWL - Bank											
Bestand 2021	1		2		3	2		1	3	2	14
Veränderung finanziert										-1	-1
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Controlling & Consulting											
Bestand 2021										1	1
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Deutsch-Französisches Management											
Bestand 2021			1								1
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											

KURSSÄULEN IM STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT AN DEN STANDORTEN	HDH	HN	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV	S	VS	Gesamt
BWL - Dienstleistungsmanagement											
Bestand 2021		4							7		11
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Digital Business Management											
Bestand 2021	1		1	1	2		1	0	4	1	11
Veränderung finanziert			1	1				1			3
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Digital Commerce Management											
Bestand 2021	1	1	0		1				0		3
Veränderung finanziert		1	1						1		3
Veränderung Finanzierung offen											
NEU: BWL - Digital Finance Management											
Bestand 2021	0				0						
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen	1				1						2
BWL - Finanzdienstleistungen											
Bestand 2021				1	1			1	1		4
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Food Management											
Bestand 2021		3									3
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Gesundheitsmanagement											
Bestand 2021				2	1		1	1	1		6
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Handel											
Bestand 2021	2	8	5	1	4	6		3	4		33
Veränderung finanziert			-1	-1					-1		-3
Veränderung Finanzierung offen											

Weiter auf der nächsten Seite

KURSSÄULEN IM STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT AN DEN STANDORTEN	HDH	HN	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV	S	VS	Gesamt
BWL - Handwerk											
Bestand 2021									1		1
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Immobilienwirtschaft											
Bestand 2021					2				2		4
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Industrie											
Bestand 2021	2		4	2	5	3		3	5	4	28
Veränderung finanziert						-1					-1
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - International Business											
Bestand 2021	1			1	3		3	2	2	2	14
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Marketing Management											
Bestand 2021	1				3						4
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Medien- und Kommunikationswirtschaft											
Bestand 2021								4			4
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Messe-, Kongress- und Eventmanagement											
Bestand 2021					2			3			5
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Öffentliche Wirtschaft											
Bestand 2021					2						2
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
BWL - Personalmanagement											
Bestand 2021				2							2
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											

KURSSÄULEN IM STUDIENBEREICH**WIRTSCHAFT AN DEN STANDORTEN**

	HDH	HN	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV	S	VS	Gesamt
--	-----	----	----	----	----	-----	-------------	----	---	----	--------

BWL - Spedition, Transport und Logistik

Bestand 2021	2			2	4						8
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											

BWL - Technical Management

Bestand 2021										1	1
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											

BWL - Tourismus, Hotellerie und Gastronomie

Bestand 2021				2				6			8
Veränderung finanziert								-1			-1
Veränderung Finanzierung offen											

BWL - Versicherung

Bestand 2021	1		2		3				2		8
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											

NEU: Digital Finance/Wirtschaftsinformatik-Steuern (Arbeitstitel)

Bestand 2021					0					0	
Veränderung finanziert										1	1
Veränderung Finanzierung offen					1						1

NEU: DigiTax

Bestand 2021										0	
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen										1	1

International Business Management Trinational

Bestand 2021				2							2
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											

NEU: International Management

Bestand 2021										0	
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen										1	1

Medien

Bestand 2021					2	1		3			6
Veränderung finanziert						1					1
Veränderung Finanzierung offen											

Weiter auf der nächsten Seite

KURSSÄULEN IM STUDIENBEREICH											
WIRTSCHAFT AN DEN STANDORTEN	HDH	HN	KA	LÖ	MA	MOS	MOS/ MGH	RV	S	VS	Gesamt
Rechnungswesen Steuern Wirtschaftsrecht											
Bestand 2021			1		4	1			6	6	18
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen			1			1			1		3
NEU: RSW-Informatik											
Bestand 2021										0	
Veränderung finanziert										1	1
Veränderung Finanzierung offen											
NEU: Sustainable Management											
Bestand 2021						0			0		
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen						1			1		2
Unternehmertum											
Bestand 2021			1								1
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
Wein-Technologie-Management											
Bestand 2021		1									1
Veränderung finanziert											
Veränderung Finanzierung offen											
Wirtschaftsinformatik											
Bestand 2021	2	1	5	2	12	3		3	10	3	41
Veränderung finanziert		1									1
Veränderung Finanzierung offen		1	1	1				1			4
Summe Bestand	14	18	22	18	54	16	5	30	48	20	245
Summe Veränderung finanziert		2	1							1	4
Summe Veränderung Finanzierung offen	1	1	2	1	1	1		2	2	2	14

4.1.7 MASTERSTUDIENGÄNGE

Das DHBW CAS legt bei der (Weiter-)Entwicklung aller Studienangebote auf die akademische und gesellschaftspolitische Aktualität der Curricula größten Wert, um sich breiten Kundengruppen zu öffnen. Themen wie Gender und Diversity sowie Nachhaltigkeit sind beispielsweise durch die Konzeption entspre-

chender Module, die Ausgestaltung und Benennung der Studienangebote oder die Wort- und Bildsprache in der Vermarktung umgesetzt. Die Digitalisierung aller Lebensbereiche schlägt sich inhaltlich in den Studienangeboten aller Fachbereiche durch häufige Aktualisierungen der Curricula nieder.

Kooperationen im Rahmen von hochschulübergreifenden Masterprogrammen werden angedacht,

sofern die Partner eine möglichst hohe strukturelle und inhaltliche Nähe zum Markenkern der DHBW aufweisen. Die Kooperationen sollen Chancen zur Diversifizierung des Angebots oder der Lehrformen eröffnen, das Curriculum ergänzen, wissenschaftliche Kooperationen unterstützen, zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit führen oder einen anderen signifikanten Mehrwert für die DHBW generieren (z. B. Internationalisierung, Promotionsmöglichkeiten etc.). Konkret geplant ist im Fachbereich Wirtschaft die Einrichtung eines neuen Masters Entrepreneurship zum Sommersemester 2022. Perspektivisch sind Studiengänge im Wirtschaftsrecht, ein MBA in IT-Management und ein Executive MBA geplant. Das Spektrum des Masters Wirtschaftsinformatik wird durch mehr englischsprachige Lehrveranstaltungen oder durch Kooperationen z. B. mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg erweitert.

Das Portfolio in der Technik soll durch neue Masterstudiengänge in Mechatronik, Bauingenieurwesen, Medizintechnik und Executive Engineering ergänzt werden, wenn die Nachfrage dafür hinreichend groß ist.

Da in vielen Bereichen des Gesundheitswesens der Masterabschluss eine Voraussetzung für die Berufsausübung ist und um die Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses in diesen neuen akademischen Professionen zu fördern, sollen auch gesundheitswissenschaftliche Masterprogramme am DHBW CAS etabliert werden. Der Masterstudiengang „Advanced Practice in Healthcare“ wurde bereits mit drei Studienrichtungen akkreditiert. Aufgrund des dynamischen Wachstums der Bachelor-Studiengänge des Fachbereichs fehlten bisher aber die Ressourcen, um den Studiengang zu starten. Eine weitere Herausforderung stellt das Missverhältnis kostendeckender Studiengebühren zu den finanziellen Möglichkeiten der potenziellen Studierenden und ihrer Arbeitgeber

dar. In den nächsten Jahren soll aber auf jeden Fall ein Masterstudiengang des DHBW CAS im Gesundheitsbereich angeboten werden.

4.2 ANGEBOTE DER WISSENSCHAFTLICHEN WEITERBILDUNG

Der demografische Wandel und eine sich immer schneller wandelnde Arbeitswelt führen zu einem stetig wachsenden Bedarf für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote unterhalb der Ebene ganzer Studiengänge. Diesem Bedarf begegnet das DHBW CAS mit einem breiten Spektrum von Weiterbildungsangeboten mit unterschiedlichem Umfang, teils mit Vergabe von ECTS-Leistungspunkten und teils ohne.

Im Rahmen des Landesprogramms WEITER.mit. BILDUNG@BW soll das gesamte Weiterbildungsangebot der DHBW über den geplanten gemeinsamen Webdienst der Hochschulen im Land verfügbar gemacht werden. Wo dies sinnvoll ist, sollen gemeinsame Angebote mit anderen Hochschulen realisiert werden.

4.2.1 ZERTIFIKATSPROGRAMME

Die DHBW entwickelt in allen Fachbereichen aus dem umfangreichen Master-Modulangebot heraus mehrteilige Zertifikatsprogramme mit ECTS-Leistungspunkten auf Masterniveau (Certificates bzw. Diplomas of Advanced Studies (CAS bzw. DAS)). Sie werden als niederschwelliger Einstieg in die Masterstudiengänge oder zur fachspezifischen Weiterbildung von Arbeitnehmer*innen angeboten. Durch die gemeinsame Belegung von Modulen durch Masterstudierende und Zertifikatsteilnehmer*innen wird die Wirtschaftlichkeit sowohl der Weiterbildungs- als auch der Masterangebote verbessert. Die Qualität der Zertifikatsprogramme wird durch die Akkreditierung der Studiengänge sichergestellt, aus denen die jeweiligen Module stammen.

Auch für kurzfristige, fachlich fokussierte Bedarfe von Unternehmen und sozialen Einrichtungen können mithilfe von Zertifikatsprogrammen schnell passgenaue Angebote gemacht werden.

Zukünftig sollen Zertifikate und Weiterbildungen enger mit der Expertise der Studienakademien im Bereich Forschung abgestimmt werden. Hierdurch kann ein signifikanter Beitrag zum Transferauftrag der DHBW zwischen Forschung und Unternehmen bzw. sozialen Einrichtungen geleistet werden.

4.2.2 WEITERBILDUNGSSEMINARE

Weiterbildungsseminare, d. h. Angebote ohne ECTS-Leistungspunkte, werden an der DHBW kurzfristig aus dem Masterangebot heraus oder separat entwickelt, sodass hier passende Seminare für kurzfristige betriebliche Bedarfe und für Transformationsprozesse (bspw. in der Automobilindustrie) angeboten werden können (auch als Inhouse-Seminare bzw. customized programs). Dabei sollen nachfrageorientiert Veranstaltungen zum gesamten Spektrum des definierten Weiterbildungsportfolios aus Wirtschaft, Technik, Sozialwesen und Gesundheit eingeführt werden. Eine Evaluierung erfolgt im Hinblick auf deren Resonanz am Markt.

Das DHBW CAS kann bei der Gestaltung und Einführung von Weiterbildungsseminaren für die gesamte DHBW koordinieren, um die Chancen standortübergreifender Angebote zu nutzen. Die Aktivitäten der Standorte erfolgen entsprechend ihrer spezifischen Kompetenzfelder. Bei der Entwicklung dieser Angebote können bedarfsgerecht auch Inhalte zu Gender und Diversity sowie Nachhaltigkeit als Querschnittsthemen umgesetzt werden.

Die erfolgreiche institutionelle Zertifizierung des DHBW CAS nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) ermög-

licht künftig die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, die durch die Bundesagentur für Arbeit als Maßnahmen förderfähig sind.

4.3 FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER – AKTUELLE UND KÜNFTIGE THEMEN

Forschung, Innovation und Transfer (FIT) an der DHBW finden an den Studienakademien abhängig von den regionalen Besonderheiten, den beteiligten Dualen Partnern und dem fachlichen Profil der jeweiligen Studienakademie statt. Der FIT-Strategie von 2018 folgend haben sich an vielen Standorten Wissenszentren etabliert, in denen Forschende der DHBW und ihre Partner gemeinsam arbeiten.

In den kommenden fünf Jahren sollen folgende übergeordnete Aktivitäten zur Unterstützung der Forschung in den Fokus genommen werden:

- In den nächsten Jahren wird die Vernetzung zwischen den an Studienakademien etablierten Forschungsfeldern (beispielsweise zu unterschiedlichen Aspekten der Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Elektromobilität/autonomes Fahren, KI, Internet of Things, Quantentechnologie, Gender und Diversity) verstärkt unterstützt und koordiniert.
- Intensivere Kooperation der DHBW mit Dualen Partnern in gemeinsamen Forschungsvorhaben zu wirtschaftlich und gesellschaftlich relevanten Fragestellungen.
- Durch die Intensivierung kooperativer Forschung soll der systematische zirkuläre Wissens- und Technologietransfer zwischen der DHBW und ihren regionalen Netzwerken ausgebaut werden, der aktuell bereits an vielen Studienakademien aktiv vorangetrieben wird.
- Forschung und Lehre, vor allem in den Masterstudiengängen des DHBW CAS, sollen intensiver miteinander verschränkt werden (vgl. 6.2).

4.3.1 GEPLANTE FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN AN DEN STUDIENAKADEMIEN

- **HEIDENHEIM**

In den nächsten Jahren soll ein Active Assisted Living (AAL) Lab eingerichtet werden, das ein Bürgerforum für neue Technologien und eine Forschungsplattform für die DHBW, ihre Dualen Partner und Forscher*innen anderer Hochschulen werden soll. So sollen Technologien untersucht und entwickelt werden, die ein möglichst selbstständiges Leben von alten, kranken und/oder Menschen mit Beeinträchtigungen ermöglichen.

- **HEILBRONN**

Die bereits seit Jahren sehr erfolgreiche Bildungsforschung auf europäischer Ebene (E-Learning und digitale Lehre, Micro-Credentials, Transfer des dualen Studienmodells in andere Länder) soll fortgesetzt und ausgebaut werden. Zudem soll die studiengangsnahere Forschung intensiviert werden, wie in der Lebensmittelwirtschaft, wo bereits die Entwicklung und Vermarktung alkoholreduzierter Weine und Sekte sowie das hochaktuelle Thema der personalisierten Ernährung erforscht wird.

- **KARLSRUHE**

Die vorhandene Forschungsexpertise soll in den nächsten Jahren durch die Schaffung von Wissenszentren und Forschungsinstituten gebündelt werden, um die vorhandenen Ressourcen effizienter nutzen zu können.

- **LÖRRACH**

Im Mittelpunkt der FIT-Aktivitäten der Studienakademie steht der bedarfs- bzw. wertschöpfungsorientierte Technologietransfer. In den nächsten Jahren sollen die Aktivitäten im Bereich der Funktionalen Sicherheit, der Cyber Security und der künstlichen Intelligenz ausgebaut werden. In Zusammenarbeit mit Dualen Partnern soll die Innovationskultur in mittelständischen Unternehmen gefördert werden.

Gemeinsam mit dem Fraunhofer IAF in Freiburg sollen Impulse im Umfeld der Quantencomputer gesetzt werden.

- **MANNHEIM**

Mit dem Forschungscluster Enterprise Data Science Center (EDSC) werden im Bereich der Informationstechnologien zukunftsorientierte Aktivitäten im Technologietransfer verfolgt. Hinzu kommt mit der Brennstoffzellen- und Wasserstofftechnologie ein auch von der Bundesregierung in den Fokus genomener Zukunftsschwerpunkt. Im Bereich E-Health und E-Gouvernement werden nachgefragte Kapazitäten auch in diesen innovativen Segmenten aufgebaut.

- **MOSBACH**

Die FIT-Aktivitäten der Studienakademie sollen sich vor allem entlang der Profilhemen Bauingenieurwesen und des Clusters Digitalisierung entwickeln. In diesem Kontext befinden sich unterschiedliche zukunftsweisende wissenschaftliche Labore im Aufbau (z. B. das SWARM-Lab zur Erforschung von Schwarmintelligenz für die Produktionswelten).

- **RAVENSBURG**

Die erfolgreiche Arbeit der bestehenden Wissenszentren soll auch in den nächsten Jahren fortgesetzt und ausgebaut werden. Strategische Schwerpunkte bilden dabei die auch künftig relevanten Themenblöcke „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“. Die FIT-Aktivitäten in der Region Bodensee-Oberschwaben werden am Campus Friedrichshafen in ein Bodensee-Institut für Technologie (BIT) münden.

- **STUTTGART**

Aufgrund der fachlichen Vielfalt der Studienakademie mit ihrer Außenstelle in Horb werden sehr unterschiedliche FIT-Aktivitäten in den zahlreichen Wissenszentren betrieben. Das soll auch in den nächsten Jahren fortgesetzt werden.

- **VILLINGEN-SCHWENNINGEN**

Die FIT-Aktivitäten an der Studienakademie finden

häufig in regionalen Netzwerken in der Region Schwarzwald – Baar – Heuberg (SBH) in Zusammenarbeit mit Dualen Partnern, der Wirtschaftsförderung der IHK oder der Hahn-Schickard-Gesellschaft in Villingen-Schwenningen statt.

4.3.2 HOCHSCHUL- UND BILDUNGSFORSCHUNG

Ein besonderes Forschungsgebiet an der DHBW ist die Hochschul- und Bildungsforschung. Das besondere duale Intensivstudienmodell der Hochschule erfordert eine angepasste besondere Hochschuldidaktik.

Deshalb erforscht die DHBW sich selbst. Schon seit 2015 wird eine groß angelegte Panelstudie durchgeführt, in der der Studienerfolg ganzer Kohorten von Studierenden der DHBW untersucht wird. Im vergangenen Jahr wurde die Studie durch spezielle Befragungen zum dualen Studium unter den Bedingungen der Pandemie erweitert. Andere Beispiele für Hochschul- und Bildungsforschung an der DHBW sind die Entwicklung und Adaption von digitalen Lehr-/Lernszenarien auf die Anforderungen des dualen Studiums, die Optimierung der Studieneingangsphase für eine zunehmend heterogene Studierendenschaft sowie die Zusammenhänge zwischen Gender, Diversity und Hochschuldidaktik.

Projekte zur Hochschul- und Bildungsforschung werden auch im Rahmen der Kooperation der DHBW im Verband Duales Hochschulstudium und im WACE-Verband (siehe 2.2) durchgeführt. In den nächsten Jahren soll ein DHBW-weites Institut für Hochschul- und Bildungsforschung die Aktivitäten an den verschiedenen Studienakademien der DHBW vernetzen und unterstützen (siehe 7.4).



5 Studium und Lehre

Da alle Masterstudiengänge der DHBW weiterbildende Masterstudiengänge sind, werden diese in Kapitel 6 (Wissenschaftliche Weiterbildung) diskutiert.

5.1 DUALE PARTNER

Von Anfang an waren die Dualen Partner nicht nur Arbeitgeber und Ausbildungsstätte für die Studierenden der DHBW, sondern darüber hinaus vielfältig mit der Hochschule verbunden. Sie sind in den Gremien der DHBW vertreten und liefern wertvolle Impulse in Lehre, Weiterbildung und Forschung. Dies geschieht traditionell auch dadurch, dass Mitarbeiter*innen der Dualen Partner als Lehrbeauftragte und Prüfer*innen an der DHBW aktiv werden.

In den letzten Jahren ist allerdings vermehrt zu beobachten, dass die DHBW von einigen ihrer Dualen Partner in erster Linie als Dienstleisterin gesehen wird. Fachkräftemangel und die zunehmende Verdichtung der Arbeitswelt haben dazu geführt, dass Lehrbeauftragte weit weniger als früher von ihren Arbeitgebern unterstützt werden. Das Interesse der Dualen Partner an der Mitwirkung in Gremien der DHBW ist ebenfalls merklich zurückgegangen.

In den nächsten Jahren sollen daher Maßnahmen ergriffen werden, die die DHBW wieder interessanter für ihre Dualen Partner machen. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die Studiengangsleitungen ein, die durch Entlastung von administrativen Aufgaben mehr Zeit für die Betreuung der Dualen Partner und der Studierenden in den Praxisphasen haben sollen (vgl. Abschnitt 5.6). Außerdem sollen neue, agile Formate der Zusammenarbeit entwickelt werden, wie Workshop-Tage zu aktuellen Fachthemen, Veranstaltungen wie der DHBW Forschungstag, Hearings oder ein Vermittlungsservice für Expert*innen aus dem Kreis der Professor*innen und akademischen Mitarbeiter*innen der DHBW über Standortgrenzen hinweg.

Besonders engagierte Duale Partner sollen öffentlich sichtbarer gemacht werden, etwa durch die Verleihung des Dual Partner Awards.

Ziel:

Engagement in der DHBW für Duale Partner interessanter machen

Maßnahmen

- Neue agile Formate der Zusammenarbeit entwickeln
- Besonders engagierte Duale Partner sichtbar machen

5.2 REKRUTIERUNG VON LEHRBEAUFTRAGTEN

Traditionell rekrutierte sich die Mehrheit der nebenberuflichen Lehrbeauftragten der DHBW aus den Reihen der Mitarbeiter*innen der Dualen Partner, die teilweise sogar für ihre Lehrtätigkeit freigestellt wurden. Inzwischen ist das Spektrum der Lehrbeauftragten breiter geworden. Neben Lehrer*innen oder Professor*innen anderer Hochschulen, die in Nebentätigkeit an der DHBW unterrichten, gehören heute auch vermehrt freiberuflich tätige oder bereits im Ruhestand befindliche Lehrbeauftragte zum Lehrkörper der DHBW. Dadurch wird die Verschränkung des Studiums mit der beruflichen Praxis weniger intensiv. In vielen Fällen gestaltet sich die Suche nach Lehrbeauftragten auch schwierig.

In den kommenden Jahren sollen nebenberufliche Lehraufträge an der DHBW wieder attraktiver werden. Die Erteilung und Abrechnung von Lehraufträgen soll vollständig digitalisiert und damit einfacher und schneller werden. Auch wenn die Vergütung für die wenigsten Lehrbeauftragten das entscheidende Argument für eine Lehrtätigkeit an der DHBW ist, ist eine regelmäßige Anpassung der Lehrauftragsvergütungen ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den nebenberuflich an der DHBW Lehrenden. Die hochschuldidaktischen Fortbildungsangebote des ZHL sollen durch

digitale Formate einfacher zugänglich und besser in den hauptberuflichen Alltag integrierbar werden. Lehrbeauftragte, die sich für eine Professur interessieren, sollen künftig durch das Academic Career Center (vgl. 11.1.2) begleitet und bei einer eventuellen Bewerbung unterstützt werden. Dabei sollen auch gezielt weibliche Lehrbeauftragte in den Fachbereichen gewonnen und motiviert werden, in denen Frauen bisher unterrepräsentiert sind. Erfahrungsge-
mäß sind diese Lehrbeauftragten später eher geneigt, sich auf eine Professur an der DHBW zu bewerben.

Ziel:
Lehraufträge an der DHBW attraktiver machen

Maßnahmen

- Vollständige Digitalisierung der Erteilung und Abrechnung von Lehraufträgen
- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Lehrauftragsvergütungen
- Hochschuldidaktisches Fortbildungsprogramm vor allem durch digitale Angebote erweitern
- Begleitung von interessierten Lehrbeauftragten auf dem Weg zu einer DHBW Professur

5.3 AUSWAHL DER STUDIERENDEN

Die Studierenden der DHBW werden traditionell von den Dualen Partnern ausgewählt. Dadurch ist der Auswahlprozess sehr viel individueller und intensiver, als dies bei einer Auswahl durch die Hochschule möglich wäre. Aber was für große Konzerne mit etablierten Verfahren zur Personalauswahl einfach ist, stellt die große Zahl kleiner und mittelständischer Dualer Partner vor eine Herausforderung.

Deshalb soll das im Rahmen des Fonds Erfolgreich Studieren in Baden-Württemberg (FEST-BW) finanzierte und an den Studienakademien Mannheim und Heilbronn durchgeführte Projekt „Dual Assessment: Talente finden und fördern (TAFF)“ weiterentwickelt

und für die gesamte Hochschule nutzbar gemacht werden. Über ein neu entwickeltes Webportal sollen Duale Partner mit geeigneten Studieninteressierten in Kontakt gebracht werden. Die Studierfähigkeit und Berufsfähigkeit der Bewerber*innen soll durch speziell an die Anforderungen des dualen Studiums angepasste Eignungsdiagnostik festgestellt werden.

Der traditionelle Zugang zur DHBW ist die allgemeine Hochschulreife oder die fachgebundene Hochschulreife. Aber auch für Bewerber*innen mit Fachhochschulreife oder mit einer beruflichen Qualifikation für das Hochschulstudium ist der Zugang unter bestimmten Bedingungen möglich.

Studieninteressierte mit Fachhochschulreife oder fachgebundener Hochschulreife, die nicht den direkten Zugang zu dem gewünschten Studiengang erlaubt, können sich am Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL) in Heilbronn der Deltaprüfung (§ 58 Absatz 2 Nr. 4 LHG) unterziehen. Dieser allgemeine Studierfähigkeitstest basiert auf dem sogenannten Wiener Testsystem und ist für alle Studiengänge der DHBW gleich. In den nächsten Jahren soll evaluiert werden, ob dieser Test eine ausreichende Aussagekraft über die Fähigkeit der Kandidat*innen hat, die besonderen Anforderungen eines dualen Studiums zu erfüllen, oder ob eine Änderung oder Ergänzung dieses Testverfahrens notwendig ist.

Studienbewerber*innen mit einer beruflichen Hochschulzugangsberechtigung (§ 58 Absatz 2 Nr. 6 LHG) müssen sich einer Eignungsprüfung unterziehen, zu der Prüfungen in Deutsch und Englisch sowie eine studienfachspezifische Aufsichtsarbeit gehören. Diese Prüfung kann derzeit nur einmal im Jahr am ZHL abgelegt werden. Mehrere Prüfungstermine pro Jahr wären aufgrund der Kosten für die DHBW nur möglich, wenn das Prüfungsverfahren weitgehend digitalisiert würde.

Ziel:
Duale Partner bei der Auswahl der Studierenden unterstützen

Maßnahmen

- Portallösung, um Duale Partner und Studieninteressierte in Kontakt zu bringen
- Unterstützung der Dualen Partner bei der Auswahl der Studierenden durch angepasste Eignungsdiagnostik
- Optimierung der Deltaprüfung für Studienbewerber*innen ohne allgemeine Hochschulreife
- Digitalisierung der Eignungsprüfung für beruflich qualifizierte Studienbewerber*innen

5.4 STUDIENVORBEREITUNG

Mit den im TAFF-Projekt entwickelten Eignungstests kann auch ein individueller Förderbedarf beim Übergang von der Schule an die DHBW identifiziert werden. Dafür sollen gezielte Maßnahmen vor Beginn des Studiums und in der Studieneingangsphase angeboten werden. Das aus einem anderen FESSt-BW-Projekt hervorgegangene „Kompetenzzentrum Studieneinführung und Begleitung“ soll entsprechende Programme DHBW-weit zur Verfügung stellen.

Unter der Webadresse <https://studienstart.dhbw.de> stehen Lernmodule, Übungsaufgaben und Selbsttests aus dem Bereich Mathematik zur Verfügung, mit denen Studienbewerber*innen und Studierende ihr mathematisches Grundlagenwissen selbstständig verbessern können. Die Plattform wurde im Rahmen des BMBF-finanzierten Projekts optes geschaffen, an dem neben der DHBW in Karlsruhe auch die Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe, die Universität Hamburg und der ILIAS open source e-Learning e. V. beteiligt waren.

Das Duale Orientierungsstudium (DuO) soll Studieninteressierten die Möglichkeiten geben, vor Beginn des Bachelorstudiums an der DHBW individuelle Lücken in ihrem Schulwissen zu schließen und

gleichzeitig einen ersten Einblick in die Berufspraxis zu erhalten. Das DuO dauert ein bis zwei Monate, die je zur Hälfte an der Hochschule und bei einem Dualen Partner verbracht werden. An der Hochschule absolvieren die Teilnehmer*innen zunächst einen diagnostischen Eingangstest, mit dem individuelle Förderbedarfe festgestellt werden können. Es folgen Präsenzkurse und Online-Angebote, in denen Schulstoff in Mathematik, Physik, Informatik und anderen Fächern wiederholt wird. Während der praktischen Phasen lernen die Teilnehmer*innen den Betrieb und die Abläufe bei dem gewählten Dualen Partner kennen. Auf diese Weise können sie die Entscheidung für ein Studienfach und für ein Berufsbild überprüfen und ihr Bachelorstudium gegebenenfalls mit hoher Motivation und optimaler fachlicher Vorbereitung aufnehmen.

Ziel:
Studierende vor Beginn des Studiums optimal auf das Duale Studium vorbereiten

Maßnahmen

- Selbststudienangebote auf <https://studienstart.dhbw.de> pflegen und weiterentwickeln
- Duales Orientierungsstudium etablieren

5.5 STUDIENEINGANGSPHASE

Die Studieneingangsphase ist kritisch für den Studien-erfolg. Daher wurden im Rahmen des Fonds Erfolgreich Studieren in Baden-Württemberg (FESSt-BW) an der DHBW zwischen 2016 und 2020 28 Projekte zur Förderung von Studienanfänger*innen an allen Studienakademien realisiert. 2020 konnten drei dieser Projekte mit Unterstützung des MWK verstetigt werden. Aus den Projekten wurden drei Kompetenzzentren entwickelt, die künftig über das Netzwerk der Education Support Center (vgl. 5.8) Lehrenden und Studierenden an allen Standorten der DHBW zur Ver-

fügung stehen sollen. Zwei davon, das Kompetenzzentrum für Studieneinführung und -begleitung (Heilbronn) und das Kompetenzzentrum Wissenschaftliches Arbeiten (Mosbach), richten sich zumindest teilweise an Studienanfänger*innen.

Aber auch ohne dauerhafte Förderung durch das MWK werden viele der Ende 2019 bzw. 2020 ausgelaufenen FES-BW-Projekte an den Studienakademien der DHBW weitergeführt, um den Übergang in das duale Studium zu begleiten und die Studierenden zu Beginn des Studiums fachlich wie persönlich zu unterstützen.

Studienvorbereitung und Studieneingangsphase sind auch Gegenstand der Bildungsforschung an der DHBW (vgl. Abschnitt 4.3.2). Das besondere Studienmodell der DHBW erfordert eine angepasste Gestaltung dieser kritischen Studienphase.

Ziel:

Studierende in der Studieneingangsphase unterstützen

Maßnahmen

- Kompetenzzentren für Studieneinführung und -begleitung sowie für wissenschaftliches Arbeiten aufbauen und DHBW-weit wirksam werden lassen

5.6 STUDIENGANGSLEITUNGEN

Die Studiengangsleiter*innen sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der DHBW. Sie sind verantwortlich für die Umsetzung der Curricula im Studienalltag und für die inhaltliche und organisatorische Vernetzung der Lernorte Hochschule und Dualer Partner. Sie betreuen nicht nur etwa 90 Studierende, sondern rekrutieren, betreuen und beraten darüber hinaus auch die Lehrbeauftragten „ihrer“ Kurse. Zu den in § 27d LHG beschriebenen Aufgaben der Studiengangsleitungen gehören auch die Gewinnung und Betreuung von Dualen Partnern sowie die Organisation des Studienbetriebs und des Prüfungswesens.

Aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Studierendenschaft und einer stetigen Zunahme der Aufgaben der Studiengangsleitungen infolge geänderter gesetzlicher Vorgaben wurden bereits in den letzten Jahren Maßnahmen ergriffen, um die derzeit 430 Studiengangsleitungen in ihrer Arbeit zu unterstützen und zu entlasten. An einigen Studienakademien wurden Studienzentren gegründet, in denen sich mehrere Studiengangsleiter*innen die Arbeit thematisch aufteilen. Im Rahmen des im Qualitätspakt Lehre finanzierten Projekts InnoProDual wurde die Funktion der Studiengangsmanager*innen entwickelt, die an einigen Standorten die Arbeit der Studiengangsleitungen in den Studienzentren unterstützen. Unterstützungsstrukturen wie Prüfungsämter, International Offices und verschiedene Ansprechpartner*innen (z. B. für Studierende mit Behinderungen oder in Fällen von sexueller Belästigung) wurden an den Studienakademien eingerichtet. Dennoch ist ein abnehmendes Interesse der Professorenschaft der DHBW an der Funktion der Studiengangsleitung zu beobachten.

Die Gutachter*innen der Systemreakkreditierung empfahlen in ihrem Abschlussbericht 2019, die Studienstrukturen und den Aufgabenumfang von Studiengangsleitungen zu überprüfen und diese zu entlasten. Kernelement einer Studiengangsleitung ist aktuell und wird auch zukünftig die fachliche Beratung und Betreuung von Dualen Partnern, Studierenden und Lehrbeauftragten, die inhaltliche Verzahnung beider Lernorte sowie die Weiterentwicklung der Studienangebote sein.

In den nächsten Jahren sollen Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, um die Studiengangsleitungen vor allem bei Verwaltungsabläufen zu entlasten. Dazu gehört die Weiterentwicklung der Studiengangssekretariate, der Studienzentren und von studiengangübergreifenden Supportstrukturen im Prüfungswesen, im QM und bei der hochschuldidaktischen Qualifikation und Weiterbildung der Lehrbeauftragten.

Grundlage für diese Entwicklungen werden die Erfahrungen aus dem InnoProDual-Projekt und einer Befragung aller Studiengangsleitungen sein, die im Februar 2021 begonnen wurde.

Zur Attraktivität der Studiengangsleitungsfunktion gehört aber auch ein möglichst großer Gestaltungsspielraum bei der Ausgestaltung der Studienangebote nach den Bedürfnissen und Interessen der Dualen Partner und der Studierenden. Deshalb sollen die Curricula und die Verfahren der internen Akkreditierung weiterentwickelt werden, um Spielräume zu eröffnen, möglichst flexibel auf wechselnde Bedarfe bei den Dualen Partnern und aktuelle Entwicklungen in Forschung und Technik reagieren zu können.

Ziel:

Studiengangsleitungsfunktion attraktiver machen

Maßnahmen

- Weiterentwicklung und Ausbau der Unterstützungsstrukturen, um Studiengangsleiter*innen von administrativen Aufgaben zu entlasten
- Vergrößerung des Gestaltungsspielraums von Studiengangsleiter*innen durch Flexibilisierung der Curricula

5.7 METHODISCHE UND STUDIEN-ORGANISATORISCHE INNOVATIONEN

In den nächsten Jahren sollen Modelle für ein flexibles duales Studium in Teilzeit entwickelt werden, das die Vereinbarkeit von Studium und familiären Betreuungspflichten verbessern soll (vgl. § 30 Absatz 3 LHG, Gleichstellungsplan 2021–25, Teil III). Solche Modelle könnten auch attraktiv für Studierende sein, die parallel zu einer Berufstätigkeit studieren wollen oder die mehr Zeit brauchen, als es das duale Intensivstudium normalerweise zulässt. Rund 57 % der befragten Dualen Partner wären bereit, ein duales Studium auch in Teilzeit anzubieten.

Kennzeichnend für das Studium an der DHBW sind die Präsenzlehre in Kleingruppen, ein hoher Selbststudienanteil in den Masterstudiengängen sowie vor allem auch ein umfangreicher Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Theorie- und Praxisphasen. Digitale Lehr-/Lernszenarien können aber zur individuellen Unterstützung der Präsenzlehrveranstaltungen für die Studierenden dienen, die Verschränkung von Theorie- und Praxisphasen verbessern, standortübergreifende Lehrangebote oder sogar die Einbeziehung von internationalen Expert*innen in die Lehrveranstaltungen ermöglichen. Zugleich verbessern digitale Angebote die Möglichkeiten der Teilhabe am Studienbetrieb für Studierende mit Behinderungen und/oder chronischen Krankheiten und Studierende mit Familienpflichten.

Die Coronapandemie hat deutlich gemacht, welchen Wert die Präsenzlehre für den Kompetenzerwerb hat, aber auch, welche Chancen digitale Lehrformate bieten.

In den nächsten Jahren soll deshalb das Spektrum der digital gestützten Lehr-/Lernszenarien weiterentwickelt werden. Die dafür notwendige technische Infrastruktur soll an der Hochschule eingerichtet und bereitgestellt werden. Durch die gemeinsame Erstellung und Nutzung von digitalen Lehrformaten über Standortgrenzen hinweg soll die Expertise der Professor*innen breiter verfügbar gemacht werden. Durch ein Innovationsprogramm Lehre sollen Professor*innen der DHBW in die Lage versetzt werden, neue Methoden und Konzepte in der Lehre zu erproben und die dafür notwendigen Freiräume erhalten. Das gilt nicht nur für digitale Formate, sondern auch für innovative Formen der Präsenzlehre wie das forschende Lernen oder innovative kompetenzorientierte Prüfungsformate.

Bei der digital gestützten Lehre fällt den Bibliotheken der DHBW nicht nur die Rolle der Medienverteilung

zu. Durch ein bedarfsgerechtes Schulungs- und Beratungsangebot für alle Hochschulangehörigen verbessern sie die Informations- und Medienkompetenz von Lehrenden und Lernenden. Darüber hinaus werden die Bibliotheken in Zukunft eine größere Bedeutung als Lehr- und Lernraum für Lerngruppen und Projektteams haben und müssen dafür angemessen eingerichtet werden.

Ziel:**Weiterentwicklung der Studienmodelle****Maßnahmen**

- Entwicklung von flexiblen Studienmodellen, die die Vereinbarkeit von Studium und Sorgearbeit verbessern
- Weiterentwicklung des Spektrums der digital gestützten Lehr-/Lernszenarien und Einrichtung der dazu erforderlichen Infrastruktur
- Auflage eines Innovationsprogramms Lehre, um die Erprobung innovativer Lehr-/Lernszenarien zu unterstützen

5.8 SUPPORT FÜR DIE LEHRENDEN

In den vergangenen Jahren wurden an allen Studienakademien und am DHBW CAS Education Support Center (ESC) eingerichtet, die die hauptamtlichen und die nebenberuflich Lehrenden in ihrer Arbeit didaktisch und methodisch unterstützen. Die Aufgaben der ESC sind im „Rahmenmodell zur Einrichtung und zum Ausbau von Education Support Centern [...]“ von 2015 definiert:

- Hochschuldidaktische Beratung und Unterstützung der Lehrenden
- Hochschuldidaktische Qualifizierung der Lehrenden (gemeinsam mit dem Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL))
- Beratung zu technischen Anwendungssystemen (Lernplattformen, Videokonferenzsysteme etc.)

- Schulungen zu technischen Anwendungssystemen (gemeinsam mit dem ZHL)
- Betreuung von IT-Basissystemen (gemeinsam mit den IT.S-Zentren)
- Organisatorische Unterstützung der Lehre am Standort

In der Praxis unterscheiden sich die Aufgaben und die Ausstattung der ESC an den verschiedenen Studienakademien allerdings. Eine systematische Befragung der ESC-Mitarbeiter*innen hat gezeigt, dass eine Ausstattung von ca. 1 VZÄ pro 1.000 Studierende angemessen ist, um die oben genannten Aufgaben wahrnehmen zu können.

Während der Coronapandemie wurde deutlich, wie sehr die ESC von einer engen Kooperation profitieren können. Durch den regen Austausch von Expertise, von Dokumenten und anderen Medien war es möglich, den Lehrbetrieb der DHBW in wenigen Tagen und Wochen fast vollständig auf Online-Formate umzustellen. Jedes ESC hat spezifische Kompetenzen, von denen alle anderen profitieren können.

In den nächsten Jahren soll deshalb die Vernetzung der ESC systematisch vorangetrieben werden. Spezielles Know-how, das an einzelnen Studienakademien vorhanden ist, soll in Kompetenzzentren allen Standorten im Sinne eines Second Level Supports zur Verfügung stehen. Beispiele für solche Kompetenzzentren sind die durch Verstetigung von FES-BW-Projekten entstandenen Kompetenzzentren für Studieneinführung und -begleitung (Heilbronn) sowie für Wissenschaftliches Arbeiten (Mosbach) und das Zentrum für Interdisziplinäre Lehre und Forschung (IN-DIS).

Das Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL) bietet ein breites Spektrum an hochschuldidaktischen Schulungen sowohl in Präsenz als auch online an. Die Formate entstehen häufig in enger Kooperation mit den ESC, die durch den unmittelbaren Kontakt mit den Lehrenden Bedarfe für neue Weiterbildungsformate zuerst erkennen.

In den nächsten Jahren soll das Angebot in der hochschuldidaktischen Weiterbildung konsequent weiterentwickelt werden (vgl. 11.3.2).

Ziel:
Systematische Unterstützung der Lehrenden

Maßnahmen

- Ausbau und Weiterentwicklung der Education Support Center an den Studienakademien und am DHBW CAS
- Errichtung von Kompetenzzentren, die im Verbund der ESC Lehrende an allen Standorten zu bestimmten Themen beraten und unterstützen
- Systematische Vernetzung der ESC untereinander sowie mit den zentralen Einrichtungen ZHL, AWZ und CIS

5.9 QUALITÄTSMANAGEMENT

Im Zuge der erfolgreichen Systemreakkreditierung ohne Auflagen wurde der DHBW 2019 erneut ein QM-System mit einem hohen Reifegrad bescheinigt. Die Systemreakkreditierung ermöglicht es der DHBW, ihre Studienangebote auch in den kommenden Jahren selbstständig zu akkreditieren. Das QM-System der DHBW baut auf dem Leitbild der DHBW und den Qualitätszielen auf. Kerninstrumente der Qualitätssicherung sind u. a. die internen Akkreditierungen, die institutionellen Rahmenbedingungen zur Sicherung der Studienqualität, die Evaluationen und Kennzahlen sowie der Prozess zur systematischen Datenauswertung und Maßnahmenableitung. QM setzt dabei sowohl auf der zentralen als auch der dezentralen Ebene der DHBW auf.

In den nächsten Jahren soll das QM der DHBW weiterentwickelt werden. In einem Leitbild Lehre soll festgehalten werden, welches Selbstverständnis die DHBW in Bezug auf gute Lehre hat. Die Qualitätssicherung im E-Learning soll ebenso verbessert werden wie der Aspekt der Gendersensibilität im QM und bei

Akkreditierungen (vgl. Gleichstellungsplan 2021–25, Teil I, 3.2 und 4.2). Die Fremdevaluation und hier vor allem die Prüfungswesenevaluation sollen weiterentwickelt werden.

Die Qualitätskennzahlen und die studentischen Evaluationen sollen ebenfalls kontinuierlich weiterentwickelt werden, wobei die Studierenden stärker als bisher einbezogen werden sollen. Vor allem in den Masterstudiengängen soll ein stärkeres Augenmerk auf die Verbindung von Forschung und Lehre gelegt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, ist eine ausreichende und vergleichbare Personalausstattung im Bereich QM und Akkreditierung an allen Studienakademien der DHBW und am DHBW CAS erforderlich. Aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre erscheint eine Ausstattung von 0,5 VZÄ pro 1.000 Studierende und ein*e professorale*r Verantwortliche*r pro Studienbereich als sinnvoll und angemessen.

Eine weitere wesentliche Maßnahme, um die Qualität der Lehre zu fördern, ist die Erhöhung des Anteils der Lehre, die durch hauptamtliche Professor*innen erbracht wird, die sogenannte Hauptamtler*innenquote. Auf dieses Ziel hat sich die DHBW 2020 mit Unterzeichnung der Hochschulfinanzierungsvereinbarung II (HoFV II) verpflichtet. Dazu sollen verstärkt bisher unbesetzte Professuren besetzt und ab 2023 zusätzliche Professuren aus den Mitteln der HoFV II geschaffen werden.

Ziel:
Pflege und Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement und Akkreditierung

Maßnahmen

- Entwicklung eines Leitbilds Lehre für die DHBW
- Stärkere Einbindung der Studierenden in das QM
- Entwicklung von Qualitätsstandards für digitale Lehrformate
- Erhöhung der Hauptamtler*innenquote durch verstärkte Besetzung bisher unbesetzter Professuren

6 Wissenschaftliche Weiterbildung

Im Jahr 2014 wurde das DHBW CAS als zentrale Einrichtung der DHBW durch das Land etabliert und gesetzlich verankert, um gebührenfinanzierte weiterbildende Masterstudiengänge und andere Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung (Zertifikatsprogramme, Weiterbildungsseminare) anzubieten (§27a Absatz 9 LHG). Damit ist das DHBW CAS der Partner für alle Bedarfe des akademisch geprägten lebenslangen Lernens.

Das DHBW CAS ist somit eine strategisch wichtige zentrale Einrichtung zur standortübergreifenden Abwicklung, Koordination und Weiterentwicklung der Weiterbildungsaktivitäten. Es wird vollständig aus Gebühren der Studierenden bzw. der Teilnehmer*innen und einer Anschubfinanzierung der Dieter Schwarz Stiftung finanziert. Aufgrund des besonderen Geschäftsmodells des DHBW CAS hat sich dort eine spezielle, kunden- und mitarbeiterorientierte „Unternehmenskultur“ etabliert, die in den nächsten Jahren weiterentwickelt werden soll, um die Qualität der Angebote weiter zu steigern.

Wissenschaftliche Weiterbildung an der DHBW verbindet das Konzept des lebenslangen Lernens mit dem dualen Wechselspiel von wissenschaftlicher Fundierung und Praxisnähe.

6.1 ANGEBOTE

Alle Angebote der DHBW im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung weisen eine hohe Berufsintegration und Marktorientierung auf. Duale Masterstudiengänge stellen die Hauptaktivität wissenschaftlicher Weiterbildung an der DHBW dar. Der DHBW Master erlaubt mit zahlreichen Wahlmöglichkeiten die bedarfsgerechte und kompetenzorientierte Individualisierung von Studienverläufen, kombiniert mit einer hohen Terminflexibilität. Damit entspricht er den Bedürfnissen der Studierenden sowie der Dualen Partner. Einzeln buchbare Module sind

anschlussfähig an Zertifikate sowie gesamte Masterstudiengänge. Weiterbildungsseminare ergänzen das Portfolio, um schnell und flexibel auf Marktanforderungen reagieren zu können. Eine pilothafte Erprobung erster Weiterbildungsangebote auf Bachelor-Niveau (u. a. im Rahmen des Projekts Data Literacy und Data Science für den Mittelstand) ist vorgesehen.

Generell werden Innovationen im Bereich der Bachelor-Programme der DHBW zeitnah – sofern die Wirtschaftlichkeit absehbar ist – im Master durch neue Studiengänge und -richtungen oder Module aufgegriffen und deren Marktfähigkeit erprobt. Zugleich können der DHBW Master und die Zertifikatsprogramme auf Masterniveau Initiator für Programm-Innovationen im Bachelor sein.

Bis 2026 wird ein Wachstum auf über 2.000 voll zahlende Studierende und anteilig Teilnehmer*innen an Zertifikaten und Weiterbildungsseminaren angestrebt. Die Eigenfinanzierungsquote wird dadurch stetig gesteigert, sodass ab 2026 eine Vollkostenfinanzierung aus Studiengebühren erreicht werden soll. Ausnahmen hiervon sind der Fachbereich Sozialwesen und perspektivisch Angebote aus dem Bereich Gesundheit.

Alle Angebote des DHBW CAS werden künftig auf der im Aufbau befindlichen Plattform Hochschulweiterbildung@BW angeboten und sollen dort direkt gebucht werden können. Darüber hinaus sollen aber auch gezielt Duale Partner aus den Netzwerken der Studienakademien angesprochen werden, um sie für Masterstudiengänge und Zertifikatskurse zu gewinnen. Umgekehrt können Duale Partner aus dem Weiterbildungsbereich auch für den Bachelorbereich gewonnen werden. Dazu sollen die Kontakte mit den Dualen Partnern durch den Aufbau eines Key-Account-Managements systematisch intensiviert werden.

Die 2019 gegründete und am DHBW CAS angesiedelte Intersectoral School of Governance (ISoG BW)

wird vom Land Baden-Württemberg, dem Arbeitgeberverband Südwestmetall, der Dieter Schwarz Stiftung und der Robert-Bosch-Stiftung gefördert. Zum einen werden öffentliche Diskurse zur intersektoralen Kooperation bei zentralen Zukunftsthemen des Landes initiiert. Zum anderen wird ein Executive Programme in Form eines Zertifikatsprogramms angeboten, das sich an Teilnehmer*innen aus den drei Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft richtet. Eine externe Evaluation ist vorgesehen. Angestrebt wird die Verstetigung bzw. der Ausbau der ISO G BW über 2023 (Ende des ersten Förderzeitraums) hinaus.

Ziel:
Wirtschaftliche Selbstständigkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung an der DHBW

Maßnahmen

- Nachfrageorientierte Weiterentwicklung des Angebots an Studiengängen und Zertifikatskursen
- Aktives Marketing der Weiterbildungsangebote bei den Dualen Partnern
- Optimierung der Kostenstrukturen, um bis 2026 in den Bereichen Technik und Wirtschaft eine vollständige Finanzierung der Angebote aus Gebühreneinnahmen zu erreichen

**6.2 KOOPERATION MIT DEN STUDIEN-
 AKADEMIEN**

Nahezu 30 % aller DHBW Professor*innen sind in der Masterlehre tätig. Die Lehre findet sowohl am DHBW CAS als auch an den Studienakademien statt, wobei künftig eine stärkere Orientierung am Bedarf der Studierenden erfolgen soll. Der hohe Anteil an professoralem Lehrpersonal soll beibehalten werden, da dieser maßgeblich zur hohen Qualität des DHBW Masters beiträgt. Die Professor*innen der DHBW sind über Lehre und Prüfungswesen hinaus durch die Aufgaben als Wissenschaftliche Leitung, Standortreprä-

sentant*innen sowie Modulverantwortliche für den Master aktiv. Die Etablierung von Standort-Geschäftsstellen als Bindeglied zwischen dem DHBW CAS und den Rektoraten der Studienakademien gewährleistet deren passgenaue Verzahnung. Die Zusammenarbeit mit der Hochschulkommunikation der Studienakademien ist fest etabliert.

Eine stringente Verknüpfung zwischen den Masterangeboten und der wissenschaftlichen Weiterbildung sowie den Aktivitäten der Studienakademien im Bereich von Forschung, Innovation und Transfer (Forschungscluster bzw. Wissenszentren) wird angestrebt, indem die forschenden Professor*innen in Lehre und Prüfungswesen des DHBW Masters und die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten eingebunden werden. In den Weiterbildungsangeboten der DHBW sollen aber nicht nur aktuelle Forschungsergebnisse vermittelt werden, sondern auch durch die Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten durch DHBW Professor*innen neue Erkenntnisse gewonnen werden. So stärkt die DHBW systematisch die forschungsbasierte Masterlehre, integriert die Studienakademien mit attraktiven Inhalten in die Weiterbildung und eröffnet weitere Perspektiven für die kooperative Forschung im Zusammenwirken mit den Dualen Partnern.

Im Rahmen des Student Life Cycles soll die Alumni-Arbeit am DHBW CAS mit der Alumni-Arbeit der Standorte verzahnt werden.

Ziel:
Engere Verzahnung zwischen DHBW CAS und den Studienakademien

Maßnahmen

- Gewinnung von forschungsstarken Professor*innen für die Masterlehre
- Alumni-Arbeit am DHBW CAS mit der Alumni-Arbeit der Studienakademien verzahnen

6.3 AKQUISE VON STUDIERENDEN

In Kommunikation, Marketing und Vertrieb erfolgt eine stärkere Herausarbeitung und Vermarktung der USPs der Angebote des DHBW CAS in der wissenschaftlichen Weiterbildung:

- Praktisch fundiert (optimaler Theorie-Praxis-Transfer)
- Passgenau ausgesucht (individuelle Wahlmöglichkeiten)
- Qualitativ anspruchsvoll (stark versiert; systemakkreditiert)
- Interdisziplinär aufgestellt (branchen-/funktionsübergreifender Austausch)
- Zeitlich flexibel (individuelle Terminwahl)
- Persönlich stark (fachübergreifendes Kompetenztraining)
- Ortsnah kompetent (an allen Studienakademien der DHBW)
- Individuell adressiert (im Durchschnitt 18 Studierende pro Veranstaltung)

Künftig sollen durch Executive Programs auch berufserfahrenere Arbeitnehmer*innen und Personen mit Führungserfahrung oder -ambitionen für ein Master-Studium oder Zertifikate/Weiterbildungsseminare gewonnen werden. Mittelfristig wird eine regionale Erweiterung, z. B. durch Vorlesungsveranstaltungen außerhalb Baden-Württembergs, in Zusammenarbeit mit einem geeigneten Vertriebspartner angestrebt. Im Sinne einer Internationalisierung des DHBW CAS sollen zukünftig auch Angebote in englischer Sprache angeboten werden.

Ziel:

2.000 voll zahlende Studierendenäquivalente bis 2026

Maßnahmen

- Betonung der Alleinstellungsmerkmale des DHBW CAS im Marketing
- Entwicklung von Executive Programs für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte
- Ausbau und Vermarktung englischsprachiger Studienangebote

6.4 STUDIENVORBEREITUNG UND ZUGANG ZUM STUDIUM; STUDIENEINGANGSPHASE

Die dualen Masterangebote umfassen 90 ECTS-Leistungspunkte und richten sich überwiegend an fachlich (teil-)affine Studierende mit einem ersten Studienabschluss von 210 ECTS-LP. Um eine größere Durchlässigkeit des Studienangebots herzustellen, werden Absolvent*innen anderer Hochschulen Module zum Erwerb ggf. fehlender ECTS-Punkte angeboten. Teilaffinen Studierenden werden durch Grundlagenmodule Wege in neue Studienangebote geöffnet. Hierzu findet vor der Immatrikulation ein Beratungsgespräch mit der wissenschaftlichen Leitung statt.

Durch die Erörterung persönlicher Stärken kann der Studienplan auf die Persönlichkeit und mögliche beruflich angestrebte Ziele der Studierenden ausgerichtet werden. Im Ergebnis sollte eine Modulplanung stehen, die von Studierenden und der betrieblichen Betreuung als Optimum der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung aus beiden Perspektiven empfunden wird.

6.5 METHODISCHE INNOVATIONEN

Die bewährten Präsenzformate sollen wie im Bachelorbereich (vgl. Abschnitt 5.7) künftig vermehrt durch digitale Lehr-/Lernszenarien ergänzt werden.

Dadurch wird das Masterstudium flexibler, was zum einen die Vereinbarkeit des Studiums mit der beruflichen Tätigkeit einerseits und mit Familienpflichten bzw. Sorgearbeit andererseits erhöht. Dazu müssen die didaktischen Modelle und die Studienorganisation weiterentwickelt werden.

Mit einer Weiterentwicklung der Lehrmethodik geht auch eine Weiterentwicklung der Prüfungsstrukturen einher. Im Zuge dessen sollen ggf. mehr Module durch regelmäßige aktive Teilnahme, d. h. ohne Prüfungsleistung, abzuschließen sein. Zur Entwicklung von übergreifenden Handlungskompetenzen soll der Bereich der personalen und sozialen Kompetenzentwicklung im Studium in Verbindung mit einem E-Portfolio-System weiter gestärkt werden.

Zur Stärkung der Dualität sollen die wissenschaftlichen Arbeiten aller Studierenden im engen Zusammenwirken mit den Dualen Partnern durchgeführt werden. Ziel ist es, mit jeder wissenschaftlichen Arbeit die Kontaktmöglichkeiten zwischen DHBW und Dualen Partnern zu nutzen, um die studentische Arbeit zum einen durch akademische Betreuung wissenschaftlich zu prägen, nutzbare Beiträge zur Lösung betrieblicher Probleme zu generieren und damit Know-how-Transfer und gemeinsame FIT-Aktivitäten zu stärken.

6.6 AKKREDITIERUNG UND QUALITÄTS-MANAGEMENT

Das DHBW CAS und seine Weiterbildungsangebote sind in die Strukturen der Akkreditierung, Evaluation und Qualitätsberichterstattung sowie im DHBW-weiten Prozessmanagement, aber auch in zahlreichen Gremien und den Fachkommissionen voll integriert. Die geplante Weiterentwicklung des QM-Systems (vgl. Abschnitt 5.9) umfasst damit den Masterbereich genauso wie die Bachelor-Studienprogramme.

6.7 STUDENT LIFE CYCLE MANAGEMENT UND IT

Durch die standortübergreifende Organisation und Durchführung der Lehre besteht am DHBW CAS ein besonderer Bedarf an Digitalisierung und Hybridisierung der Lehre. Um die Entwicklungen in diesem Bereich zu unterstützen, wird auch am DHBW CAS ein Education Support Center (ESC) aufgebaut, das mit den anderen ESCs der DHBW (vgl. Abschnitt 5.8) vernetzt ist und die Lehrenden unterstützt.

Die IT-Services für die Verwaltung sind passgenau und zügig weiterzuentwickeln. Dabei hat die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems zur Einführung der digitalen Studierendenakte oberste Priorität. Die dabei gesammelten Erfahrungen sollen dann auch auf den Bachelorbereich an den Studienakademien übertragen werden.

Ziel:

Umfassende Nutzung der Digitalisierungsmöglichkeiten in Studierendenverwaltung und Lehre

Maßnahmen

- Implementierung der digitalen Studierendenakte auf der Basis eines Dokumentenmanagements, die auch als Vorbild für den Bachelorbereich an den Studienakademien dienen kann

7 Forschung, Innovation und Transfer

7.1 WISSENSARBEIT AN DER DHBW

Die Arbeit mit Wissen ist das zentrale Merkmal aller Aktivitäten einer Hochschule. Die Wissensarbeit an der DHBW hat vier Dimensionen, die in der Strategie für Forschung, Innovation und Transfer im Einzelnen beschrieben werden.

Die Generierung von neuem Wissen ist das Ziel von Forschung im klassischen Sinn, deren Bedeutung an der DHBW kontinuierlich zunimmt. Die Vermittlung von Wissen geschieht durch die Lehre in den Bachelor- und Masterstudiengängen sowie in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Da die DHBW sowohl in der Domäne der Wissenschaft als auch in der Domäne der beruflichen Praxis verwurzelt ist, hat sie ein einzigartiges Potenzial zur Synthese von Wissen aus den Erkenntnissen der Wissenschaft und

den Erfahrungen der Praxis. Und als vierte Dimension der Wissensarbeit spielt der Transfer von Wissen zwischen der Hochschule und den Dualen Partnern eine bedeutende Rolle. Der Wissenstransfer geschieht nicht nur durch die rund 35.000 Studierenden, die zweimal jährlich zwischen Hochschule und Dualen Partner wechseln, sondern auch durch die etwa 10.000 Lehrbeauftragten, die ihre berufliche Expertise in die Hochschule tragen, und die über 700 Professor*innen, die Studierende betreuen und gemeinsame Projekte des Wissens- und Technologietransfers mit den Dualen Partnern durchführen.

Die vier beschriebenen Dimensionen der Wissensarbeit sind untrennbar miteinander verbunden und verwoben und entwickeln so das Humoldt'sche Ideal der Verbindung von Forschung und Lehre in einzigartiger Weise weiter.

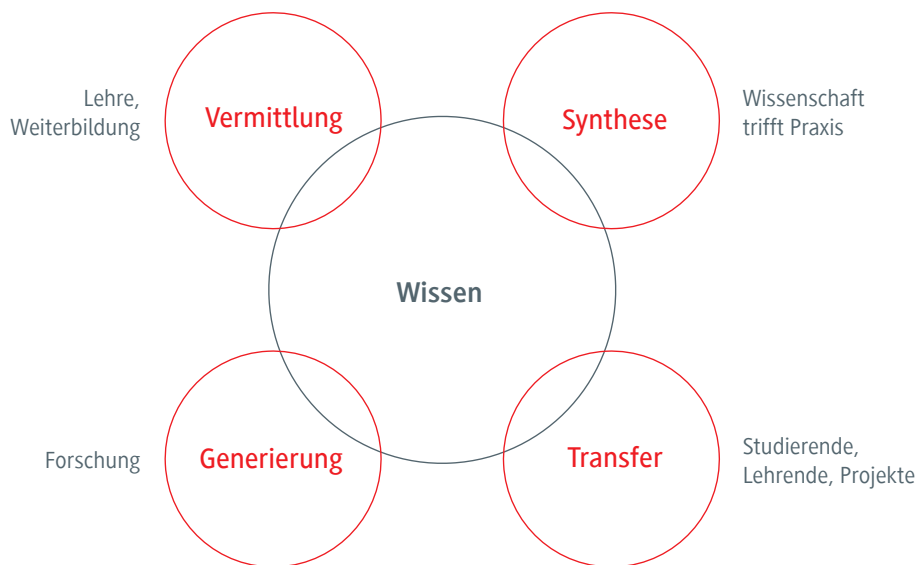


Abbildung 5: Die vier Dimensionen der Wissensarbeit an der DHBW (nach: Vom Bildungs- zum Wissens- und Transferpartner, Strategie für Forschung, Innovation und Transfer (2018))

7.2 STRUKTUREN IN FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Die Vielfalt der Themen, die in Forschung, Innovation und Transfer (FIT) an der DHBW bearbeitet werden, spiegelt die Vielfalt der Studienakademien und Standorte wider. Aus den Interessen der Forschenden und in enger Rückkopplung zu den regionalen Dualen Partnern entwickeln sich hier inhaltliche Schwerpunkte, die in die jeweilige regionale Wirtschaftsstruktur eingebettet sind, und die Bedarfe der Dualen Partner aufgreifen, um so gemeinsam praxisnah und schnell Lösungen für aktuelle Problemlagen zu erarbeiten. Gleichstellungsaspekte sollen in den nächsten Jahren zunehmend berücksichtigt werden (vgl. Gleichstellungsplan 2021–25, Teil I, 4.2).

Die Vernetzung und der Austausch von Forschenden mit ähnlichen Interessen- und Arbeitsgebieten innerhalb einer Studienakademie oder zwischen Studienakademien sind die Grundlage für die Entstehung von Wissenszentren. Sie ermöglichen nicht nur den notwendigen wissenschaftlichen Diskurs unter den Forschenden, sondern tragen auch zur besseren Sichtbarkeit der FIT-Aktivitäten nach innen und nach außen bei und prägen so die Forschungsprofile der Studienakademien maßgeblich.

Die Wissenszentren erlauben auch eine angemessene Betreuung von kooperativ Promovierenden und unterstützen die Akquise von Drittmitteln für künftige FIT-Projekte. Sie bilden auch die Plattform für einen regen Wissens- und Technologietransfer in regionale und überregionale Netzwerke oder zwischen den Dualen Partnern und der DHBW. Vor allem für kooperative Forschungsvorhaben in den Fachbereichen Sozialwesen und Gesundheit wird eine Ethikkommission an der DHBW eingerichtet.

Dem Auftrag der DHBW folgend gehen die Ergebnisse von FIT-Aktivitäten der Professor*innen auch

in ihre Lehre ein und erhöhen so die Attraktivität und Aktualität des Lehrangebots.

7.3 UNTERSTÜTZUNG DER FORSCHENDEN

Die Forschenden an der DHBW werden sowohl vor Ort an den Studienakademien als auch auf zentraler Ebene im Präsidium unterstützt. An den neun Studienakademien sind Ansprechpersonen Forschung (APF) benannt, die Forschende und Forschungsinteressierte beraten und bei der Beantragung und Durchführung von FIT-Projekten unterstützen sollen. Die Ausstattung dieser lokalen Forschungsunterstützung ist derzeit an den Studienakademien noch sehr unterschiedlich ausgeprägt. In den kommenden Jahren soll an jeder Studienakademie mindestens ein*e Forschungsreferent*in angesiedelt werden. Die administrative Unterstützung der Projekte, vor allem im Bereich der Mittel- und Personalverwaltung, soll durch die allgemeine Verwaltung der DHBW erfolgen, die sich teilweise in Kompetenzzentren (CC) oder Shared Service Centers (SSC) organisieren soll (vgl. Abschnitt 3.3.2), die an einzelnen Studienakademien oder am Präsidium angesiedelt sind, aber in jedem Fall für die gesamte DHBW tätig werden. Diese Zentren könnten sich beispielsweise gezielt mit Fragen der Trennungsrechnung oder mit den spezifischen Anforderungen europäischer Forschungsförderung befassen. Die ersten Ansprechpersonen der Forschenden sollen aber in jedem Fall vor Ort an der Studienakademie angesiedelt sein, um kurze Wege zu garantieren.

Auf zentraler Ebene koordiniert das Support-Center Forschung (SCF) am DHBW Präsidium die Arbeit der Forschungsreferent*innen vor Ort. Das SCF ist auch die Schnittstelle zu den Gremien, insbesondere zur Kommission für Forschung, Innovation und Transfer (FIT-Kommission) und zum Senat der DHBW. Ergänzt werden diese Strukturen durch projekt-

bezogen entstehende Kompetenzteams aus Forschenden und unterstützendem Personal, etwa zur Formulierung standortübergreifender Drittmittelanträge oder zur Vorbereitung von Veranstaltungen wie dem DHBW Forschungstag.

In den nächsten Jahren soll die Unterstützung der Forschenden an der DHBW so weiterentwickelt werden, dass sie dem Anspruch „Forschen Sie, wir machen den Rest“ noch besser gerecht werden kann. Dazu gehört auch eine Intensivierung der Forschungskommunikation, um die FIT-Aktivitäten an der DHBW deutlicher sichtbar werden zu lassen. In Zusammenarbeit mit den Bibliotheken der DHBW soll die Förderung des Landes nach Open-Access-Publikation von Forschungsergebnissen unterstützt werden.

Ziel:

Systematische Unterstützung der Forschenden an der DHBW

Maßnahmen

- Verbesserung der Ausstattung der lokalen Forschungsunterstützung an den Studienakademien
- Etablierung von Kompetenzzentren und Shared Services zur administrativen Unterstützung von Forschungsprojekten
- Intensivierung der Forschungskommunikation

7.4 ZENTRALE FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN

Neben den bereits existierenden Wissenszentren, die in der Regel auf einen Standort der DHBW fokussiert sind, sollen in den nächsten Jahren auch Institute als Tausch- und Arbeitsplattformen eingerichtet werden.

Die klassische Institutsstruktur mit einem festen Standort und einer oder einigen wenigen festen Leitungspersonen wird aber nicht allen Bedarfen an der DHBW gerecht. Viele Themen werden an mehreren Standorten der DHBW in FIT-Projekten bearbeitet. Ein Institut, das an einer einzelnen Studienakademie

verortet ist, würde in diesen Fällen den Forschenden, ihrer Arbeit und der besonderen Struktur der DHBW aber nicht gerecht. In diesen Fällen wäre eine multi-zentrische Plattform für den wissenschaftlichen Austausch, für die Verankerung von Projekten und zur wirkungsvollen Präsentation der Ergebnisse nach außen notwendig.

Deshalb soll in den nächsten Jahren neben der traditionellen Institutsstruktur ein neuer Typ von Forschungsinstituten entwickelt werden. Diese Institute könnten von einem Leitungskreis geleitet werden, der aus der Mitte der Mitglieder des Instituts auf Zeit gewählt wird. Die Institute hätten bis auf eine möglichst schlank ausgestattete Geschäftsstelle keine eigene Infrastruktur. Vielmehr soll die in Abschnitt 3.3.2 beschriebene optimierte Verwaltungsinfrastruktur der DHBW genutzt werden.

Für die Mitglieder sind die geplanten Institute unabhängig von ihrer organisatorischen und satzungsmäßigen Ausgestaltung ein Ort des wissenschaftlichen Diskurses nach innen und nach außen. Gleichzeitig werden ihre Forschungsarbeiten nach außen deutlicher sichtbar und die Institute stellen ein „akademisches Biotop“ für kooperativ Promovierende und eine Plattform für die Ausrichtung von wissenschaftlichen Symposien und Tagungen dar.

Ziel:

Entwicklung und Etablierung von zentralen Forschungseinrichtungen, die der besonderen Struktur der DHBW angemessen sind

Maßnahmen

- Entwicklung von transparenten Kriterien für die Gründung und Ausstattung von zentralen Forschungseinrichtungen
- Schaffung der notwendigen satzungsrechtlichen Rahmenbedingungen

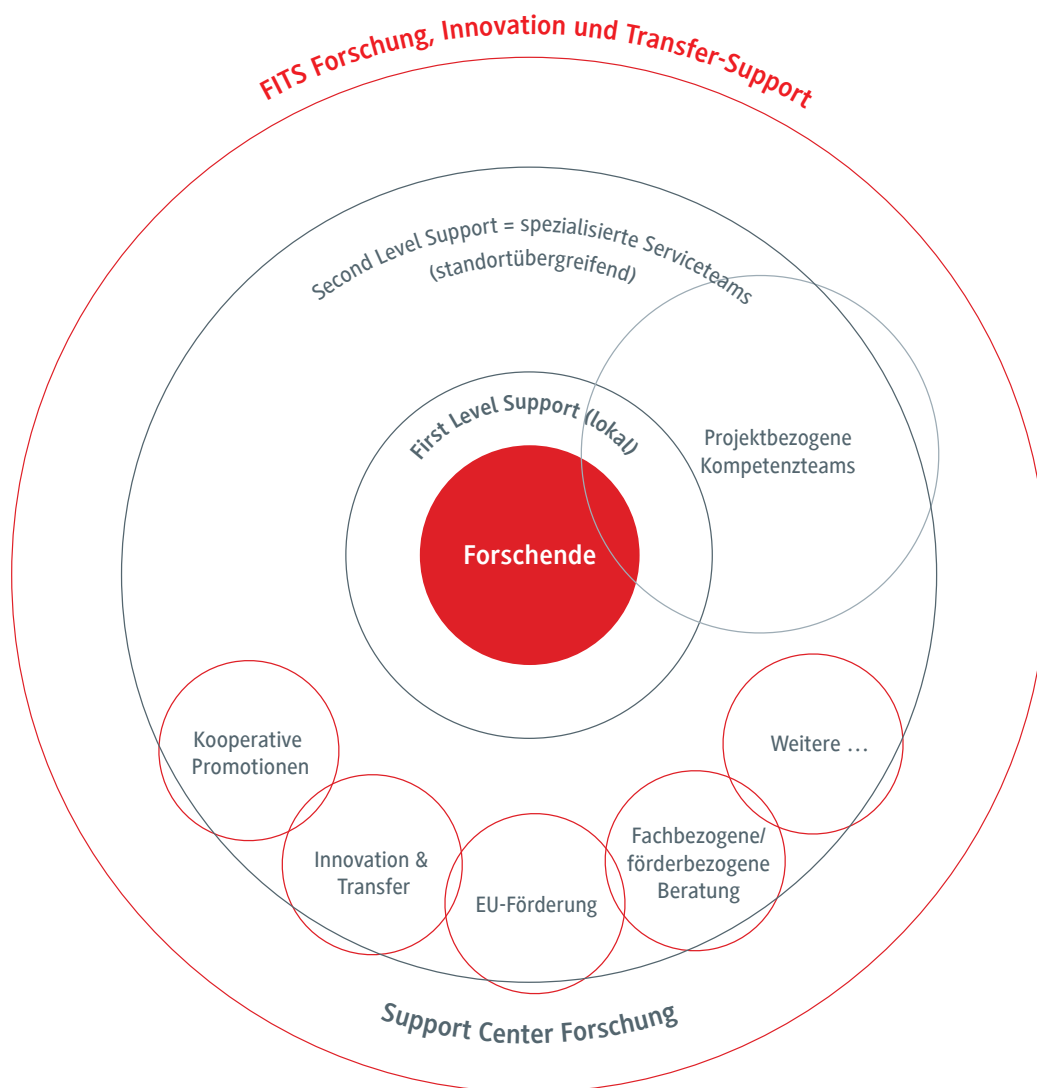


Abbildung 6: Geplante Struktur des FIT-Supports an der DHBW



8 Internationalisierung

Mit ihren Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung verfolgt die DHBW nicht nur das Ziel, ihre Studierenden auf das Leben in einer globalisierten Welt vorzubereiten, sondern darüber hinaus mit ihrem Bildungsmodell und spezifischen Studienkonzept dazu beizutragen, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Dualen Partner im globalen Umfeld zu fördern. Diese Zielsetzung wird durch drei Schwerpunkte der Arbeit der Studienakademien und der Zentralen Auslandskoordination verfolgt:

1. Interkulturelle Kompetenz der Absolvent*innen
2. Unterstützung der Dualen Partner in ihrer internationalen Geschäftstätigkeit
3. Entwicklungspolitische Bildungszusammenarbeit

8.1 INTERKULTURELLE KOMPETENZ VON ABSOLVENT*INNEN

Den DHBW Studierenden werden theoretische Grundlagen der interkulturellen Kommunikation vermittelt. Im Curriculum verankerte Lehrangebote bereiten die Studierenden darauf vor, anschließend praktische Erfahrung im Ausland zu sammeln. Alle DHBW Studierenden sollen die Möglichkeit einer studienbezogenen Auslandserfahrung haben. Dies kann zum einen durch Aufenthalte in Form von Austauschsemestern an Partnerhochschulen oder durch die Teilnahme an akademischen Kurzprogrammen wie z. B. Summer Schools o. ä. erfolgen. Die Schaffung von Mobilitätsfenstern in Studiengängen und Weiterentwicklung von differenzierten Programmen für Incomings sind hierfür wichtige Maßnahmen. Der Ausbau des Angebotes an Kurzzeitprogrammen trägt dazu bei, dass auch Studierende Auslandserfahrungen sammeln, die kein ganzes Semester im Ausland verbringen können. Zum anderen bietet das duale Studienmodell der DHBW die Möglichkeit, internationale Erfahrung

durch berufliche Einsätze während der Praxisphasen im Ausland zu erwerben. Neben Auslandsaufenthalten in Theorie und Praxis sowie Kurzzeitprogrammen für Studierende gehört zu einer gelebten Internationalität an der Hochschule auch eine Mobilität von Dozierenden und anderen Mitarbeitenden.

Die standortübergreifende Einführung eines interkulturellen Zertifikats soll den Absolvent*innen die Möglichkeit bieten, die erworbenen Kompetenzen nachzuweisen. Dazu sollen interkulturelle Trainings, insbesondere für Studierende, aber auch für Mitarbeitende, angeboten werden. Sprachkurse als Teil des Curriculums tragen ebenfalls zur Vorbereitung der Studierenden auf eine Tätigkeit in internationalen Kontexten bei.

Aber auch Studierende, die keinen studienbezogenen Auslandsaufenthalt realisieren können, sollen „Internationalization at home“ erfahren. Dazu soll der Anteil englischsprachiger Vorlesungen sowie die Zahl internationaler Austauschstudent*innen und Dozent*innen erhöht werden.

Ziel:
Interkulturelle Kompetenz der Absolvent*innen

Maßnahmen

- Schaffung von Mobilitätsfenstern in den Studien- und Prüfungsordnungen
- Weiterentwicklung von differenzierten Programmen für Incomings
- Standortübergreifende Einführung eines interkulturellen Zertifikats
- Erhöhung des Anteils englischsprachiger Lehrveranstaltungen und der Zahl internationaler Dozent*innen

8.2 UNTERSTÜTZUNG DER DUALEN PARTNER IM GLOBALEN UMFELD

Dieser zweite Schwerpunkt umfasst duale Programme im Ausland sowie spezifische, auch englischsprachige Programme an der DHBW. Im Rahmen von Lizenz- und Kooperationsmodellen mit Hochschulen im Ausland können für die Partnerunternehmen der DHBW im Ausland passgenaue duale Studienangebote realisiert werden. Eine weitere Möglichkeit sind maßgeschneiderte Programme an der DHBW, kombiniert mit Praxisphasen im Ausland bei den entsendenden Unternehmen. Eine (Weiter-)Entwicklung dieser Programme ermöglicht den Dualen Partnern die Rekrutierung von ausländischen Studierenden. Dazu sollen Hochschulkooperationen im Ausland speziell in Märkten eingegangen werden, in denen der Anteil deutscher Direktinvestitionen hoch ist. Studierende können so relevante Auslandserfahrungen sammeln, die sie für spätere Auslandseinsätze im Beruf qualifizieren. Weitere Maßnahmen sind die Einbindung von englischsprachigen Vorlesungen in bestehende Studienprogramme, das Angebot von komplett in englischer Sprache angebotenen Studienprogrammen in ausgewählten Studienrichtungen sowie der weitere Ausbau von Mobilitätsprogrammen, die Theorie und Praxis verknüpfen bzw. Studierende aus dem Ausland für Praktika nach Deutschland holen.

Ziel:

Unterstützung der Dualen Partner im globalen Umfeld

Maßnahmen

- Gezielte Vorbereitung der DHBW Studierenden auf Auslandseinsätze während der Praxisphasen
- Ausbau von Lizenz- und Kooperationsmodellen mit Hochschulen im Ausland, um dort Studienprogramme nach dem Vorbild der DHBW zu etablieren

Mit den beiden Schwerpunkten, einerseits junge deutsche und andererseits ausländische Nachwuchskräfte an der DHBW interkulturell und diskriminierungssensibel auszubilden, verfolgt die DHBW ein Konzept der „brain circulation“, das es den Dualen Partnern erlaubt, die Mitarbeitenden weltweit einzusetzen und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Wirtschaft zu stärken.

8.3 ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Das Engagement der DHBW ist insbesondere geprägt durch die internationalen Aktivitäten der Dualen Partner und hat damit einen Fokus auf Regionen mit hohen deutschen Direktinvestitionen. Im Rahmen ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung unterstützt die DHBW aber auch (Partner-)Hochschulen in den Ländern des globalen Südens beim Aufbau dualer Studienangebote. Maßnahmen der Hochschulinternationalisierung können in diesen Ländern wertvolle Beiträge liefern, wobei insbesondere das duale Studienmodell mit seinem bildungspolitischen Anspruch und der Berufsorientierung jungen Menschen eine Zukunftsperspektive bietet. Es trägt damit zur Bekämpfung von Fluchtursachen bei und bietet dem jeweiligen Land in Kombination mit dem im vorherigen Abschnitt skizzierten Konzept der „brain circulation“ Perspektiven für eine positive wirtschaftliche Entwicklung und den Aufbau von Humankapital.

Dieses Engagement in der Lehre soll durch Kooperationen in Forschung und Transfer ergänzt werden. Beispielsweise sollen die Aktivitäten zur Vernetzung von Forscher*innen von der DHBW und aus Afrika intensiviert werden.

Ziel:
Verbesserte Bildungschancen in Ländern des globalen Südens

Maßnahmen

- Unterstützung von Partnerhochschulen beim Aufbau dualer Studienangebote
- Austausch von Lehrenden und Studierenden mit diesen Partnerhochschulen

Da Maßnahmen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit anfangs meist nicht durch Duale Partner finanziert werden, ist überwiegend eine Finanzierung durch Drittmittel erforderlich. Bei allen Projekten legt die DHBW Wert auf ein nachhaltiges und langfristig angelegtes Engagement. Dies muss sich zum einen in einer angemessenen Personal- und Finanzausstattung widerspiegeln, zum anderen wird auch der schonende Umgang mit Umweltressourcen beachtet.

9 Digitalisierung und IT-Infrastruktur

Nicht erst die Coronapandemie hat deutlich gemacht, dass eine leistungsfähige IT-Infrastruktur sowie bedarfsgerechte IT-Dienste unverzichtbar für den Betrieb einer Hochschule sind. Deshalb muss in den nächsten Jahren intensiv an der Weiterentwicklung dieser Infrastruktur und der darauf aufsetzenden Dienste gearbeitet werden.

Die DHBW mit ihren zwölf über ganz Baden-Württemberg verteilten Standorten hat ein großes Potenzial, auch an kleinen Studienakademien ein umfassendes Spektrum von IT-basierten Diensten anzubieten und die Ausfallsicherheit ihrer IT-Systeme durch Verteilung und Replikation ihrer Serverinfrastruktur zu gewährleisten. Aber auch zwölf Jahre nach der Hochschulwerdung sind viele IT-basierte Basisdienste innerhalb der DHBW noch nicht vereinheitlicht, sondern werden von den einzelnen Studienakademien in eigener Verantwortung betrieben. Dadurch müssen viele Arbeiten mehrfach parallel durchgeführt werden, was personelle Ressourcen bindet, die dann an anderer Stelle fehlen. Um dies in den nächsten fünf Jahren zu ändern, sind zwingend sowohl die technischen als auch administrativ-organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen.

Auf der administrativen Seite muss standortübergreifend ein Konsens darüber herbeigeführt werden, welche Dienste hochschulweit einheitlich angeboten werden sollen, und welche Dienste nur an einzelnen Standorten genutzt und deshalb dort lokal betrieben werden sollen. Wenn ein einheitlicher Betrieb von Diensten, die an allen Standorten gebraucht werden, nicht sinnvoll ist, sollte zumindest die Interoperabilität der Dienste garantiert sein, sodass Mitglieder der Hochschule von allen Standorten aus prinzipiell auf diese Dienste zugreifen können. Es muss aber auch sichergestellt werden, dass Dienste, die standortübergreifend angeboten werden, in mindestens derselben Qualität und mit mindestens der gleichen

Zuverlässigkeit verfügbar sind wie lokal angebotene Dienste bisher. Dazu muss verbindlich dokumentiert werden, was die Nutzer*innen von den jeweiligen Diensten erwarten können. Ein Beispiel für so einen hochschulweiten Dienst ist das Videokonferenzsystem BigBlueButton, das von einem Kompetenzzentrum in Lörrach für alle Studienakademien, das DHBW CAS und das Präsidium betrieben wird. Dabei werden auch Server betreut, die an anderen Standorten der DHBW installiert sind.

Auf der technischen Seite wurde während der Pandemie noch deutlicher als zuvor, dass für alle Standorte der DHBW abgestimmte IP-Adressräume definiert sein müssen (IPv4 und perspektivisch IPv6). Darauf aufsetzend muss ein einheitliches Identitätsmanagement-System auf der Basis von Microsoft Active Directory und Shibboleth für die gesamte DHBW realisiert werden, um DHBW-weit angebotene Dienste und bwIDM einfacher nutzen zu können. Beide Maßnahmen sind in Arbeit.

Auf dieser Grundlage sind hochschulweite Dienste einheitlich oder zumindest interoperabel zu realisieren. Dazu gehören die digitale Arbeitsplatzausstattung, Kommunikation, Collaboration und Datenspeicherung, die DHBW-weit standardisiert werden müssen, um den Austausch und das Arbeiten an unterschiedlichen Orten bestmöglich zu unterstützen. Zudem sind notwendige Stammdaten hochschulweit einheitlich bereitzustellen, um sie in standardisierten Prozessen und insbesondere im Identitätsmanagement wirkungsvoll nutzen zu können.

Alle Verwaltungsprozesse sind soweit wie möglich zu digitalisieren und damit zu vereinfachen und zu beschleunigen. Campusmanagement, Personal- und Finanzmanagement sind hier die Kernbereiche, in denen u. a. digitale Studierenden- und Personalakten ebenso einzuführen sind wie digitale Beschaffungsprozesse und die Bearbeitung von e-Rechnungen. Die

Berufungs- und Einstellungsprozesse sind mit geeigneten digitalen Workflows zu unterstützen. Zur Unterstützung von mobilem Arbeiten und Homeoffice sind Hard- und Software bereitzustellen bzw. webbrowsersfähige Dienste anzubieten.

In den Bereichen Lehre und Studium wird die Bedeutung digitaler Dienste ebenfalls zunehmen. Auch nach Ende der aktuellen Pandemie werden leistungsfähige Lernplattformen und Virtual-Classroom-Systeme eine unverzichtbare Grundlage für die Lehre darstellen, die datenschutzkonform unter Berücksichtigung der Informationssicherheit bereitzustellen sind. Sie sind Teil einer hochschulweit bereitgestellten integrierten Arbeitsumgebung für Studierende, Lehrende und Forschende. In diese müssen standort- und studienbereichsspezifische Ergänzungen (bspw. digitale Labore, Data-Science-Infrastrukturen) integriert werden können. Da die Studierenden zunehmend auf ihren eigenen digitalen Endgeräten arbeiten möchten, müssen die studienbezogenen IT-Dienste darauf abgestimmt sein und für die Präsenzlehre eine BYOD-Policy („Bring your own device“) etabliert werden.

Die DHBW kooperiert bei allen Digitalisierungsbestrebungen und den eingesetzten Systemen (bspw. Moodle, BigBlueButton, Europäische Studierenden-Card) in baden-württembergischen, nationalen und internationalen Partnerschaften, um mögliche Synergien optimal zu nutzen.

Ziel:

Hochschulweite Harmonisierung der IT-Infrastruktur

Maßnahmen

- Identifikation der IT-Basisdienste, die DHBW-weit angeboten werden sollen
- Etablierung einer gemeinsamen IP-Netzstruktur sowie eines einheitlichen Identitätsmanagements
- Formulierung von Anforderungen an die Bereitstellung von IT-Diensten von einem Standort für andere oder alle Standorte der DHBW
- Weitgehende Digitalisierung aller Verwaltungsprozesse
- IT-technische Unterstützung von mobilem Arbeiten und digitaler Lehre

10 Nachhaltigkeit

10.1 LEITLINIEN, ZIELE UND MASSNAHMEN

Ein System ist dann nachhaltig, wenn es langfristig Bestand hat. Dabei hat der Begriff der Nachhaltigkeit eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension. An der DHBW werden hierzu konkrete Handlungsfelder definiert und gemeinsam mit dem Ziel bearbeitet, eine Kultur der Nachhaltigkeit zu etablieren, indem gezielt Maßnahmen zur Unterstützung der 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen identifiziert, priorisiert und umgesetzt werden. Langfristig soll eine Veränderung von Verhaltensweisen zur Stärkung des Nachhaltigkeitsbewusstseins aller Mitglieder und Angehörigen der Hochschule erreicht werden.

Die Nachhaltigkeitspolitik der DHBW wird in Form von rahmenscaffenden Leitlinien festgelegt, die, in der gelebten Subsidiarität (vgl. 3.1) auf die einzelnen Studienakademien angepasst, zu umsetzbaren Zielen führen. Im Verlauf einer Bestandsaufnahme werden weitere Potenziale zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung erkannt. Da sich die Hochschulen Baden-Württembergs mit der Unterzeichnung der Hochschulfinanzierungsvereinbarung II dazu verpflichtet haben, die Klimaschutzziele der Landesregierung zu erreichen, gilt dabei neben den ökonomischen und sozialen Zielen ein besonderes Augenmerk den Zielen der DHBW zum Umwelt- und Klimaschutz.

Kern der Umsetzung ist ein breiter Beteiligungsprozess, der alle Mitglieder und Angehörigen der DHBW erreicht und wichtige Stakeholder einbindet. Das individuelle Engagement wird durch ein Ideen- und Innovationsmanagement unterstützt. Für Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug z. B. in der Lehre oder in der Forschung wird ein zentraler Verfügungsfonds aufgestellt. Die Vergabe erfolgt wettbewerbsorientiert und berücksichtigt insbesondere auch die Wirkungsstärke bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung in der Gesellschaft.

10.2 ETABLIERUNG DER GOVERNANCE ZUR NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit erlangt in Lehre, Forschung, Innovation und Transfer sowie in der Verwaltung zunehmende Bedeutung. Die Vernetzung der unterschiedlichen Aktivitäten innerhalb der DHBW und die Vernetzung mit anderen Hochschulen oder Einrichtungen soll gefördert werden. Durch den entstehenden Wissenstransfer mit den Partner*innen in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur trägt die DHBW zum bewussteren nachhaltigen Handeln der Gesellschaft bei.

Die strukturelle, organisatorische und verfahrensmäßige Verankerung der Nachhaltigkeit erfordert eine übergreifende und klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Neben einem studienakademieübergreifenden Lenkungskreis Nachhaltigkeit, der rahmenscaffende Leitlinien sowie die Verwendung des Verfügungsfonds empfiehlt, werden an den Studienakademien Arbeitskreise zur Nachhaltigkeit und studentische Green Offices (GO) eingerichtet. Die Arbeitskreise empfehlen den Rektoren profilbildende Beiträge der Studienakademie zur nachhaltigen Entwicklung, die mit den Partnern in der Region an einem „Runden Tisch“ diskutiert wurden. Die studentischen GOs unterstützen dabei engagiert die Koordination und Umsetzung eines örtlichen Ideenmanagements zur Förderung von Lehr- und Forschungsprojekten mit Nachhaltigkeitsbezug. Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem an der DHBW orientiert sich neben den Vorgaben des Europäischen Parlaments bzw. des deutschen Nachhaltigkeitskodexes auch an den international anerkannten Indikatoren der Times Higher Education Impact Rankings.

Die Ziele und Maßnahmen zur Kultur der Nachhaltigkeit an der DHBW werden der hochschulöffentlichen Debatte zugänglich gemacht und sollen den

Diskurs in der Gesellschaft fördern. Über ausgewählte Maßnahmen und Erfolge wird über vorhandene Informationswege studienakademieübergreifend informiert.

10.3 NACHHALTIGKEIT IN DEN CURRICULA DER DHBW

Die DHBW wird die Nachhaltigkeitsorientierung in der Lehre konsequent weiterentwickeln und in die Kompetenzmodelle sowie in die Curricula verschiedener Studiengänge integrieren (vgl. 4.1.1). Absolvent*innen der DHBW werden so als Fach- und Führungskräfte für zukunftsichernde Aufgaben sensibilisiert und qualifiziert, indem sie im Studium gewonnene Erkenntnisse zur nachhaltigen Entwicklung in die Gesellschaft tragen und entsprechende Verantwortung übernehmen können. Die Kompetenzen zur Befähigung, den Wandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung gestalten zu können, sollen den Absolvent*innen verstärkt vermittelt werden.

10.4 VERRINGERUNG DES ÖKOLOGISCHEN FUSSABDRUCKS DER DHBW

Die DHBW strebt in Kooperation mit den zuständigen Ämtern des Landesbetriebs Vermögen und Bau eine grundlegende Verbesserung ihrer Umweltbilanz durch Sanierung und Modernisierung der vorhandenen Gebäudesubstanz an. Die DHBW wirkt als Nutzerin darauf hin, dass bei baulichen Maßnahmen ökologische Aspekte berücksichtigt und umweltverträgliche Materialien eingesetzt werden. Einen wesentlichen Beitrag leistet die DHBW mit einer optimierten Flächennutzung bei gleichzeitig ressourceneffizienterer Bewirtschaftung z. B. bei der Energienutzung. Weitere Einsparpotenziale durch die Nutzung von

Green IT, die Reduktion von Pendelverkehr und Dienstreisen beispielsweise durch Homeoffice und Videokonferenzen sollen genutzt werden. In der Summe strebt die DHBW im Sinne von § 7 (2) Klimaschutzgesetz die Klimaneutralität der gesamten Hochschule bis 2040 an.

Neben der Einsparung von Energie sollen auch Materialflüsse kritisch geprüft und reduziert werden. Papier kann durch digitale Verwaltungsprozesse und elektronische Kommunikation eingespart werden. Der Verbrauch von Wasser kann durch moderne Armaturen und die Sensibilisierung der Mitglieder und Angehörigen der Hochschule reduziert werden. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Ausschreibungen und Beschaffungen kann ebenfalls dazu beitragen, den ökologischen Fußabdruck der DHBW zu reduzieren.

Ziel:
Klimaneutralität der DHBW bis 2040

Maßnahmen

- Etablierung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems bis 2025
- Signifikante Verbesserung der Umweltbilanz der Gebäude der DHBW gemeinsam mit Vermögen und Bau
- Verringerung des ökologischen Fußabdrucks der DHBW durch Maßnahmen zur Reduktion des Energie- und Materialverbrauchs
- Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in Lehre, Weiterbildung, Forschung, Innovation und Transfer

11 Personalentwicklung

Der Erfolg der DHBW wird auch in den nächsten fünf Jahren wesentlich von der Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden auf allen Ebenen abhängen. Deshalb wird sich die DHBW bemühen, als Arbeitgeber attraktiver zu werden, um auch angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels die besten Fachkräfte für die Hochschule zu gewinnen und an die Hochschule zu binden.

Die besondere Struktur der DHBW ermöglicht es, von der Expertise und dem Ideenreichtum von Mitarbeitenden an zwölf Standorten zu profitieren. Deshalb sollen Innovation und Vernetzung in allen Bereichen der Hochschule gefördert werden. Das wird vor allem angesichts der geplanten Reorganisation der Verwaltung von entscheidender Bedeutung sein, die eine umfassende Begleitung der Mitarbeitenden in diesem Veränderungsprozess erfordern wird. Und schließlich müssen die Mitarbeitenden der DHBW, die Führungsaufgaben haben oder übernehmen sollen, dafür qualifiziert und in diesen Aufgaben unterstützt und gestärkt werden.

Personalentwicklung an der DHBW ist eine ganzheitliche Aufgabe, die von der Personalgewinnung und das Onboarding über die Personalbindung, die Personalförderung und -qualifizierung bis zum Offboarding ausscheidender Mitarbeiter*innen reicht. Bei allen Maßnahmen sind Gleichstellung, Chancengleichheit und Diversität handlungsleitende Ziele. So möchte die DHBW attraktive Arbeitsplätze für Menschen unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder von Beeinträchtigungen schaffen.

11.1 PERSONALGEWINNUNG UND ONBOARDING

11.1.1 BERUFUNGEN

Die Qualität der Lehre an einer Hochschule wird wesentlich von den hauptamtlich an ihr arbeiten-

den Professor*innen bestimmt. Kaum eine Maßnahme hat eine vergleichbare Auswirkung auf die Qualität von Lehre und Forschung an einer Hochschule wie die Berufung von Professor*innen. Dies gilt umso mehr für die kommenden Jahre, in denen eine große Zahl von bisher unbesetzten Professuren besetzt werden soll, um die Hauptamtler*innenquote in der Lehre zu erhöhen (vgl. 5.9).

Die Gewinnung von exzellenten Persönlichkeiten als Professor*innen spielt auch eine bedeutsame Rolle für das Klima an der Hochschule und ihr Erscheinungsbild nach außen. Daher kommt der Rekrutierung der besten Köpfe auch im Wettbewerb der Hochschulen untereinander eine besondere Bedeutung zu.

Berufungsverfahren sind damit ein zentrales Element des QM der Hochschule und ein Steuerungselement der strategischen Ausrichtung der Studienbereiche sowie der DHBW insgesamt. Deshalb wird an der DHBW ein Berufungsleitfaden entwickelt, der dazu beiträgt, Berufungsverfahren rechtssicher und zügig durchzuführen. Die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter sichert in diesem Zusammenhang nicht nur eine Bestenauslese, sondern auch die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der DHBW und ihrer Dualen Partner. In Berufungsverfahren, vor allem in der Technik, in denen qualifizierte Frauen aktiv zu einer Bewerbung aufgefordert werden, finden diese sich häufig auf Listenplätzen wieder. Diese Professorinnen sind dann wiederum Role Models für die wenigen Frauen, die sich auf Studienplätze in der Technik bewerben und die häufig durch ihre hervorragenden Qualifikationen hervorstechen. Die aktive Gewinnung von Bewerberinnen gehört zu den Aufgaben der Berufungskommissionen (§ 48 Absatz 3 a LHG).

11.1.2 ACADEMIC CAREER CENTER

Die aktive Gewinnung von Bewerberinnen für eine Professur an der DHBW ist vor allem in den technischen Fächern eine Herausforderung, die eine langfristige

Pflege von Beziehungen im Netzwerk der Dualen Partner und der Lehrbeauftragten erfordert. Und das Ziel der Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor*innen der DHBW ist nur ein Teil der Bemühungen, die Diversität des Lehrkörpers zu erhöhen, die unter den Studierenden der Hochschule bereits Realität ist. Deshalb sollen verstärkt Personen mit diversen Lebens- und Bildungsbiografien für eine Bewerbung um eine Professur gewonnen werden, die bereit, motiviert und in der Lage sind, die Studierenden in der persönlichen und fachlichen (akademischen) Ausbildung aktiv zu begleiten und zu unterstützen. Damit wird gewährleistet, dass es unter den Professor*innen diverse Role Models als Vorbilder für die Studierenden sowie für die Gesellschaft insgesamt gibt.

Um diese Ziele erreichen zu können, soll in den kommenden Jahren ein standortübergreifendes Academic Career Center (ACC) etabliert werden. Das ACC soll zum einen eine Anlaufstelle für Interessent*innen für eine DHBW Professur sein, die die potenziellen Bewerber*innen mit allen notwendigen Informationen versorgt. Durch Informationsveranstaltungen und durch Aktivitäten in den sozialen Netzwerken sollen qualifizierte Personen auf den Karriereweg DHBW Professur aufmerksam gemacht werden. Vor allem Lehrbeauftragte, die sich für eine Professur interessieren, sollen beraten und standortübergreifend auf für sie passende attraktive Ausschreibungen innerhalb der DHBW hingewiesen werden. Bei Bedarf soll das ACC potenzielle Bewerber*innen auf fehlende Berufungsvoraussetzungen hinweisen und Lösungswege diskutieren. Das Netzwerk rund um das ACC wird damit in Zukunft auch eine Basis für die systematische gezielte Ansprache von potenziellen Bewerber*innen auf Professuren an der DHBW (Active Recruiting) darstellen und damit potenziell die Diversität des hauptamtlichen Lehrkörpers der DHBW erhöhen.

Ein weiteres Arbeitsfeld des ACC soll die Begleitung der an der DHBW kooperativ Promovierenden sein (vgl. Abschnitt 11.3.4).

Ziel:
Optimierung der Berufungsverfahren

Maßnahmen

- Erstellung eines DHBW-weiten Berufungsleitfadens zur transparenten, rechtssicheren und effizienten Durchführung von Berufungsverfahren
- Einrichtung eines Academic Career Centers zur Begleitung und Unterstützung von potenziellen Bewerber*innen um eine DHBW Professur

11.1.3 ONBOARDING-PROGRAMME

Neben der Gewinnung von Fach- und Führungskräften für die DHBW ist deren erfolgreiche Einarbeitung und Integration ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität. Deshalb sollen in den kommenden Jahren strukturierte Onboarding-Programme für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt werden, welche bereits bestehende Elemente, wie z. B. den Neuberufenen-Empfang oder lokale Einarbeitungen, um weitere Punkte ergänzen. Dabei sollen die neuen Mitarbeitenden auch einen Einblick in die DHBW jenseits des eigenen Standorts bekommen, um ein Bewusstsein für „die eine DHBW“ zu entwickeln.

11.2 PERSONALBINDUNG

Ein Weg, dem Fachkräftemangel sowie den demografischen Veränderungen zielgerichtet zu begegnen, ist die Bindung qualifizierten Personals an der DHBW. Die DHBW profitiert langfristig von leistungsfähigen, qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter*innen. Deshalb sollen verschiedene Maßnahmen dazu beitragen, das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation der Beschäftigten mit

der DHBW zu steigern. Auf der Grundlage von regelmäßigen Beschäftigtenbefragungen sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickelt werden. Dazu gehören die Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Förderung flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sowie eine faire Vergütung der Beschäftigten. Eine spezifische Befragung zur Attraktivität der Studiengangsleitungsfunktion hat im Frühjahr 2021 stattgefunden. Auch daraus sollen in den kommenden Jahren konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Neben den Befragungen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen soll ein betriebliches Vorschlagswesen eingerichtet werden.

Ziel:**Erhöhung der Personalbindung****Maßnahmen**

- Regelmäßige Durchführung von Beschäftigtenbefragungen
- Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen aus den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragungen
- Etablierung eines Ideenmanagements/betrieblichen Vorschlagswesens

11.3 PERSONALFÖRDERUNG UND -QUALIFIZIERUNG

11.3.1 GENERELLES SCHULUNGS- UND WEITERBILDUNGSPROGRAMM FÜR MITARBEITER*INNEN DER DHBW

Mit Beginn der Pandemie wurde das Schulungs- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiter*innen der DHBW virtualisiert. Dadurch konnten die vormals bestehenden Vorbehalte in Bezug auf Online-Seminare überwunden werden und auch kürzere Formate für alle Mitarbeiter*innen gewinnbringend umgesetzt werden. Dieses Angebot soll nun sowohl ausgeweitet als auch in Symbiose mit den bis dato sehr erfolgreich

umgesetzten Präsenzangeboten weiterentwickelt werden. Eine besondere Rolle werden dabei Zertifizierungsprogramme zu Fach- und Führungsthemen spielen.

Die Seminare in Präsenz oder online sollen durch individuelle Angebote wie Coaching oder Hospitationsprogramme ergänzt werden. Auch Vernetzungsformate wie „Working out Loud“ sollen einen Beitrag zur Bereicherung der eigenen Perspektive leisten. Mit der an der DHBW vorhandenen Expertise können digitale Selbstlerneinheiten wie Kurzvideos, Klickanleitungen oder Podcasts erstellt werden, die im Arbeitsalltag helfen, Fragen zu technischen Problemen, zu Gender und Diversity oder zu rechtlichen Fragen wie Datenschutz oder Arbeitsrecht zu beantworten.

Ziel:**Ausbau des Fortbildungsprogramms für Mitarbeiter*innen der DHBW****Maßnahmen**

- Weiterentwicklung des Seminarprogramms in Präsenz und online
- Ausbau individueller Fortbildungsangebote
- Eigene Entwicklung und Produktion von digitalen Selbstlerneinheiten, z. B. Kurzvideos, Klickanleitungen, Podcasts

11.3.2 HOCHSCHULDIDAKTISCHE WEITERBILDUNG

Die Professor*innen der DHBW sind in aller Regel wie die nebenberuflichen Lehrbeauftragten Autodidakten in Bezug auf die Hochschuldidaktik. Auf der anderen Seite nimmt die Vielfalt der Methoden und Herausforderungen in der Hochschullehre kontinuierlich zu. Zum Erhalt der Qualität der Lehre ist daher ein breites Angebot an hochschuldidaktischen Weiterbildungen unverzichtbar. Die bereits am ZHL etablierten und von den Lehrenden rege nachgefragten Angebote sollen in den nächsten Jahren weiterentwickelt wer-

den. Das betrifft sowohl die Inhalte (neue Lehr-/Lernsettings, Online-Formate, forschendes Lernen ...) als auch die Methodik der Weiterbildungen (selbstgesteuerte Online-Formate, die einfacher mit den hauptberuflichen Pflichten oder der Lehrverpflichtung in Einklang gebracht werden können).

Als Anreiz zur Teilnahme an hochschuldidaktischen Weiterbildungsmaßnahmen wird die Einführung eines Zertifikats für Hochschuldidaktik an der DHBW analog zum Baden-Württemberg-Zertifikat für Hochschuldidaktik der HAW geprüft. Der Erwerb dieses Zertifikats könnte dann beispielsweise bei der Vergabe besonderer Leistungsbezüge an Professor*innen berücksichtigt werden.

Nicht erst in der Zeit der Coronapandemie ist deutlich geworden, welches Potenzial multimediale Lehr-/Lernmaterialien haben. Videos, Podcasts oder Screencasts können damit ergänzend zu den Lehrveranstaltungen Themen wiederholen oder zusätzliches Wissen vermitteln. Deshalb sollen interessierte Lehrende in die Lage versetzt werden, solche multimedialen Materialien selbst zu erstellen, sofern die notwendigen Ressourcen vorhanden sind.

Ziel:

Weiterentwicklung des hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebots

Maßnahmen

- Weiterentwicklung des Seminarangebots
- Erweiterung des Angebots an digitalen Selbstlernformaten, vor allem auch für nebenberufliche Lehrbeauftragte
- Erhöhte Wertschätzung der hochschuldidaktischen Weiterbildung, z. B. durch die Einführung eines Zertifikats für Hochschuldidaktik

11.3.3 UNTERSTÜTZUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Gute Führung macht den Unterschied. Verschiedene Studien zeigen, dass der Erfolg von Organisationen sich mit guten Führungsleistungen steigern lässt. Des-

halb sollen auch künftig die bestehenden Angebote der Führungskräfteentwicklung an der DHBW ausgebaut und systematisiert werden.

Führungskräfte innerhalb der akademischen Organisation sowie innerhalb der Verwaltungsorganisation der DHBW finden sich in unterschiedlichen Führungssituationen wieder und haben deshalb unterschiedliche Bedarfe. Die akademische Organisation der DHBW baut darauf auf, dass das akademische Personal neben den Aufgaben in Lehre und Forschung auch Funktionen auf unterschiedlichen Leitungsebenen übernimmt. Teils wird eine Leitungsfunktion bereits mit dem Ruf an die Hochschule übernommen, in anderen Fällen geschieht dies als konsequenter Schritt der individuellen Karriereplanung. Aus diesem Grund bedarf es neben standardisierten, zielgruppenorientierten Schulungsangeboten auch ganz individueller Führungskräfte trainings, um Professor*innen in der Erfüllung von Führungsaufgaben zu unterstützen. Speziell Professorinnen sollen so ermutigt und befähigt werden, Führungsverantwortung zu übernehmen, um das Ziel der Gleichstellung auch auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen der Hochschule zu erreichen (vgl. Gleichstellungsplan 2021–25, Teil I, 2.3). Das ZHL bietet hier bereits einzelne Bausteine an. Diese sollen entlang der Karrierestufen systematisch weiterentwickelt und kontinuierlich umgesetzt werden.

Alle Führungskräfte der DHBW eint jedoch, dass sie die Werte der DHBW vertreten und diese als Vorbilder in die Organisation tragen. Deshalb soll die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsleitbilds forciert werden, welches einerseits die Verhaltensanforderungen an Führungskräfte in der Organisation widerspiegelt, andererseits eine Orientierungshilfe darstellt. Dabei ist der Prozess der Leitbildentwicklung genauso wichtig wie das Ergebnis, da er eine Intervention auf dem Weg zu einer gemeinsamen Führungskultur darstellt.

Ziel:
**Ausbau und Systematisierung der
 Führungskräfteentwicklung**

Maßnahmen

- Entwicklung eines Führungsleitbilds
- Weiterentwicklung des Seminarangebots
- Coaching- und weitere Individualangebote für Führungskräfte
- Etablierung kollegialer Beratung
- Aufbau einer „Leadership Toolbox“ als praktische Hilfestellung für verschiedene Führungssituationen

11.3.4 AKADEMISCHE MITARBEITER*INNEN

Obwohl die DHBW kein eigenes Promotionsrecht besitzt, spielen kooperativ Promovierende, die an der DHBW forschen und an einer Partneruniversität promoviert werden, eine wichtige Rolle in Forschungsprojekten, die an der DHBW durchgeführt werden. Speziell für Promovierende bietet das ZHL in Kooperation mit dem Referat Forschungsförderung eine Reihe von Weiterbildungsveranstaltungen an. Um das notwendige wissenschaftliche „Biotop“ für die Promovierenden zu verbessern, ist aber die Implementierung eines Verbunds von promotionsfördernden Maßnahmen erforderlich, in dem die Vernetzung, der wissenschaftliche Diskurs, diverse Schulungen und Trainings sowie Arbeitsgemeinschaften zusammengefasst werden sollen. Die Fördermaßnahmen für Promovierende sollen Teil des Academic Career Centers werden (s. Abschnitt 11.1.2).

11.3.5 WISSENSMANAGEMENT

Wissen spielt in jeder Organisation eine wichtige Rolle. Für die DHBW als Flächenhochschule mit zwölf Standorten und diversen Kompetenzzentren ist der Umgang mit dem in der Organisation vorhandenen Wissen besonders bedeutsam für die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule. Der weitere Aus- und Aufbau eines ganzheitlich ausgerichteten Wissens-

managements an der DHBW mit engen Schnittstellen zum Qualitäts- und Prozessmanagement wird ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt unserer organisationalen Weiterentwicklung. Dabei sind alle Komponenten des Wissensmanagements – von der Wissensgenerierung über den Wissenserwerb, die -nutzung bis hin zur Dokumentation – zu berücksichtigen. In diesem Kreislauf kommt angesichts der Balance von Zentralität und Dezentralität dem Wissenstransfer als weiterem Baustein eine ganz besondere Bedeutung zu. Die umfangreichen Möglichkeiten der Digitalisierung und IT-Unterstützung sollen hierbei effektiv und sachgerecht genutzt werden.

12 Hochschulverwaltung

12.1 FINANZEN

12.1.1 UMSTELLUNG FINANZMANAGEMENT-SOFTWARE

Die DHBW stellt zum 01.01.2022 auf die neue Finanzmanagementsoftware „SAP-Hochschulmaster“ um. Inhalte des Projekts sind die Einführung eines workflowunterstützten Beschaffungsprozesses, Implementierung eines Berichtswesens für den Haushalts- und Drittmittelbereich, Organisation und Durchführung einer Erstinventur und gleichzeitig die Umstellung auf die kaufmännische Buchführung. Begleitend dazu findet eine Organisationsentwicklung statt, die das Ziel verfolgt, die Aufgabenerfüllung sinnvoll zu bündeln und die Servicequalität zu steigern, um eine wirtschaftliche und sparsame Mittelverwendung sicherzustellen.

Dazu erstellt ein Projektteam die Fachkonzepte zu den SAP-Modulen sowie zu den Schnittstellen, führt Funktions- und Integrationstests durch und erarbeitet ein neues Organisationsmodell für den Finanzbereich. Für die SAP-Anwender*innen werden Schulungen angeboten. Andere beteiligte Fachbereiche werden in separaten Veranstaltungen über die Veränderungen und notwendigen Anpassungen in Fachverfahren informiert und geschult.

Durch die Umstellung auf die Doppik muss die DHBW eine Eröffnungsbilanz erstellen und eine Gewinn- und Verlustrechnung einführen. Für den Haushaltsplan des Landes Baden-Württemberg ist von der DHBW ein Wirtschaftsplan zu erstellen, welcher sich in einen Erfolgsplan und Finanzplan aufteilt.

12.1.2 MITTELVERTEILUNG

Die Umsetzung der Hochschulfinanzierungsvereinbarung II Baden-Württemberg 2021–2025 (HoFV II) an der DHBW erfordert es, dass das bisherige Mittelverteilungsmodell, das vom Aufsichtsrat im Juli 2018

beschlossen wurde, evaluiert und angepasst wird. Das neue Mittelverteilungsmodell soll idealerweise über die gesamte Dauer der HoFV II seine Gültigkeit behalten.

Deshalb wurde im Herbst 2020 eine AG Mittelverteilung eingerichtet, die unter Einbezug aller DHBW Standorte einen konkreten Vorschlag für das Mittelverteilungsmodell 2021 mit stärkerem Fokus auf die Lehre erarbeitet hat. Dafür sollen auch die zusätzlichen finanziellen Spielräume aus der HoFV II eingesetzt werden. Das Modell beinhaltet drei Säulen:

- Studienbetrieb
- Grundausrüstung
- Gemeinschaftsaufgaben

Die Säule Studienbetrieb zielt auf die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen für den Lehrbereich ab. Die beiden weiteren Säulen Grundausrüstung und Gemeinschaftsaufgaben beinhalten weitere Stellen- und Mittelbedarfe insbesondere zur Unterstützung des Studienbetriebs.

Ziel:

Modernisierung der Finanzverwaltung der DHBW

Maßnahmen

- Einführung der kaufmännischen Buchhaltung (Doppik)
- Einführung des „SAP-Hochschulmasters“
- Umsetzung des neuen Mittelverteilungsmodells zur Umsetzung der Hochschulfinanzierungsvereinbarung II

12.2 PERSONAL

Um flexibler und schneller auf sich ändernde Bedarfe reagieren zu können, aber auch um die Wahrnehmung hochschulweiter Aufgaben mit den notwendigen Ressourcen abzusichern, soll für die Stellenverwaltung künftig ein hochschulweiter Stellenpool eingeführt werden, der eine gebündelte Stellenverwaltung und -bewirtschaftung ermöglicht. Es sol-

len Prozesse und Kriterien entwickelt werden, wie und unter welchen Voraussetzungen Stellen aus dem Pool beantragt und zugewiesen werden können. Verlässt der*die auf dieser ausgeliehenen Stelle geführte Beschäftigte die DHBW, fällt die Stelle zurück in den Pool. Den Studienakademien werden auch weiterhin für die Säulen Studienbetrieb und Grundausrüstung Stellen zugewiesen; die darüber hinausgehenden Stellen – insbesondere die Stellen für Gemeinschaftsaufgaben – werden über den Stellenpool verwaltet.

12.3 FLÄCHENMANAGEMENT

Die effiziente Nutzung der der DHBW zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten ist zwingend notwendig. In der Hochschulfinanzierungsvereinbarung II (HoFV II) verpflichten sich die Hochschulen, ein entsprechendes Kennzahlensystem zu entwickeln und zu nutzen. Die in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von MWK, Finanzministerium (FM), Hochschulen, Betriebsleitung Vermögen und Bau und der HIS-Hochschulentwicklung 2019 entwickelten Regularien bilden die Grundlage, das Flächenmanagement an der DHBW weiter zu verbessern. Die dazu eingerichtete DHBW-weite AG Flächenmanagement erarbeitet vordringlich eine Raumvergaberichtlinie für alle DHBW Standorte. Weiterhin wird ein Konzept zur Durchführung von Auslastungsuntersuchungen an allen Standorten aufgestellt. Um die Raumplanung zu optimieren, wird die Raumplanungssoftware RAPLA weiterentwickelt und perspektivisch an allen Standorten eingesetzt werden.

12.4 RAUMSITUATION UND BAUMASSNAHMEN

Zum Wintersemester 2019/2020 besteht für die DHBW ein Flächenbedarf von ca. 190.000 m² NF₁₋₆, bei einem Flächenbestand von ca. 160.000 m² NF₁₋₆; es ergibt sich ein abstraktes Flächendefizit von ca. 30.000 m² NF₁₋₆. An nahezu allen DHBW Standorten fehlen also Flächen. Auch sind einige Unterbringungen, insbesondere in Bestandsgebäuden, nur mit Einschränkungen für Hochschulzwecke nutzbar.

Ziel ist es, das bisher von der DHBW verwaltete Miet- und Raumprogramm, das aktuell mehr als 40 bestehende Mietverhältnisse sichert, vereinbarungsgemäß spätestens Ende 2023 an die Vermögens- und Bauämter abzugeben. Parallel wird gemeinsam mit der Betriebsleitung, dem FM und dem MWK der Flächenbedarf für alle Standorte nach einem neuen Berechnungsmodell festgestellt. Aus alleiniger Zuständigkeit der Liegenschaftsverwaltung für die Unterbringung der DHBW, der neuen Bemessung der Flächenbedarfe und dem optimierten Flächenmanagement erhofft sich die DHBW eine verlässliche Perspektive für die dann bestehenden, aber nicht abgedeckten Unterbringungsbedarfe.

12.4.1 HEIDENHEIM

Auf dem sog. WCM-Gelände wird ein Neubau mit ca. 4.200 m² NF₁₋₆ errichtet. Die Planungen sind schon weit fortgeschritten, der Spatenstich wird voraussichtlich Ende 2021 erfolgen. Die Finanzierung der Baukosten erfolgt über Landesmittel und über Zuwendungen in Höhe von 20 Mio. €, insbesondere durch den Dualen Partner Voith und die Stadt Heidenheim. Mit dem Bezug voraussichtlich Ende 2024 wird sich die Unterbringungssituation am Standort verbessern. Im ehemaligen Klostergebäude in Wiblingen werden in Kooperation mit dem Uniklinikum Ulm gesund-

heitswissenschaftliche Studiengänge angeboten. Es ist vorgesehen, dass dort bisher leerstehende Flächen ausgebaut und saniert und dann teilweise auch der DHBW zur Verfügung gestellt werden. Leider wird dies noch einige Jahre dauern – und es besteht ein dringender Unterbringungsbedarf bereits zum Wintersemester 2021/22. Hier muss unbedingt eine Übergangslösung gefunden werden.

12.4.2 HEILBRONN

Die DHBW Heilbronn ist zusammen mit anderen Hochschulen am Bildungscampus Heilbronn untergebracht. Die Flächen im sog. Hofkammergebäude wurden teilweise abgemietet, aktuell befindet sich noch das Laborzentrum „Sensoricum“ in diesem Gebäude. Mit der Dieter Schwarz Stiftung sind Gespräche bezüglich einer Ersatzunterbringung im Gang.

12.4.3 KARLSRUHE

Auch in Karlsruhe besteht quantitativ und qualitativ Verbesserungsbedarf bei der Unterbringung. Es wurde daher formell der Flächenbedarf zur Unterbringung der Studiengänge „Gesundheitsfachberufe“ und zum Abbau des vorhandenen Flächendefizits angemeldet. Die Anträge werden im Moment geprüft.

12.4.4 LÖRRACH

An der DHBW Lörrach sind nicht alle Gebäude ideal für eine Hochschulnutzung geeignet, und es fehlen Flächen. Es wird gemeinsam mit dem zuständigen Vermögens- und Bau Amt nach Lösungen gesucht. Auf dem ehemaligen KBC-Gelände könnten sich eventuell Entwicklungsmöglichkeiten ergeben.

12.4.5 MANNHEIM

Am Standort Neuostheim ist für die Fakultät Technik ein Neubau vorgesehen, ein geeignetes Grundstück am Campus ist bereits vorhanden. Als nächster Schritt soll eine Machbarkeitsstudie erstellt werden.

12.4.6 MOSBACH

In der Nähe des Hauptcampus im Lohrtalweg besteht die Möglichkeit, im ehemaligen Obertorzentrum und in der ehemaligen Abfüllhalle Flächen für das dringend benötigte Baukompetenzzentrum realisieren zu können. Das Vorhaben wurde den Ministerien vorgestellt und eine formelle Bedarfsanmeldung eingereicht. Alternativ wäre ein Neubau in der Nähe der Johannesdiakonie denkbar. Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie sollen die Unterbringungsmöglichkeiten untersucht werden.

12.4.7 MOSBACH CAMPUS BAD MERGENTHEIM

Den Ministerien wurde der Ausbau von weiteren Flächen im Schloss zur Nutzung durch die DHBW vorgeschlagen. Eine entsprechende Bedarfsanmeldung wurde an das Amt geschickt. Die Flächen werden derzeit aufgrund von Sanierungsarbeiten durch das Finanzamt belegt, werden aber voraussichtlich Ende 2022 wieder geräumt und könnten dann nach Sanierung und Umbau für die Hochschule genutzt werden.

12.4.8 RAVENSBURG

Wie an fast allen anderen Standorten besteht auch am Standort Ravensburg großer Nachholbedarf bezüglich der Unterbringung und vor allem bei der Instandhaltung und Modernisierung einiger historischer Gebäude. Zusammen mit dem Amt Vermögen und Bau werden Lösungsansätze entwickelt. Das Polizeirevier ist bisher im Innenstadtbereich untergebracht und wird in den nächsten Jahren umziehen. Eventuell könnten sich auf dem freiwerdenden Grundstück Perspektiven ergeben.

12.4.9 RAVENSBURG CAMPUS FRIEDRICHSHAFEN

Mit Bezug des Modulneubaus 2018 und der Anmietung von Räumen im Regionalen Innovations- und Technologietransferzentrum (RITZ) zum Jahresbeginn

2021 konnte die Unterbringungssituation qualitativ deutlich verbessert werden, insbesondere, weil die Container abgemietet werden konnten. Quantitativ besteht aber immer noch Unterbringungsbedarf, sodass hier weiter nach Lösungen gesucht wird.

12.4.10 STUTTGART

Der Bezug des Neubaus in der Lerchenstraße mit ca. 14.000 m² NF₁₋₆ wird voraussichtlich Ende 2021 erfolgen. Dort werden die Fakultät Technik sowie das Rechenzentrum untergebracht. Mit dem Umzug in das neue Gebäude werden einige bestehende Unterbringungen aufgegeben. Trotz einer deutlichen Verbesserung durch den Neubau besteht weiter die Notwendigkeit einer weiteren Zentralisierung des Standorts. Ziel ist es daher, in den nächsten Jahren einen vorgesehenen zweiten Bauabschnitt für die Fakultät Wirtschaft in die Umsetzungsphase zu bringen. Ein landeseigenes Grundstück in unmittelbarer Nähe zum Technikneubau steht zur Verfügung.

12.4.11 STUTTGART CAMPUS HORB

Auf dem ehemaligen Feuerwehrgelände direkt neben dem Hauptcampus in der Florianstraße besteht die Möglichkeit, einen Neubau zu erstellen und dafür eine ungünstig gelegene Anmietung aufzugeben. Der Bedarf wurde formell angemeldet und das Vorhaben wird derzeit vom FM geprüft.

12.4.12 VILLINGEN-SCHWENNINGEN

Die Unterbringung der Fakultät Sozialwesen muss dringend verbessert werden. Neben dem Hauptcampus am Bahnhof nutzt der Standort einige Gebäude in der Schramberger Straße. Das Studierendenwerk hat hier in unmittelbarer Nähe ein Wohnheim gebaut. Auf demselben Grundstück könnte der Neubau für die Fakultät Sozialwesen errichtet werden. Der Bedarf wurde angemeldet, und das formelle Verfahren ist auch hier weiter im Gange.

12.4.13 DHBW CAS

Das CAS ist am Bildungscampus Heilbronn untergebracht, derzeit besteht bezüglich der Unterbringung kein weiterer Bedarf.

12.4.14 PRÄSIDIUM

Aufgrund der geänderten Zusammensetzung der Gremien ist auch die Zahl der daran teilnehmenden Personen gestiegen. Leider reicht hierfür die vorhandene Platzkapazität im großen Sitzungssaal des Präsidiums nicht mehr aus. Es wird daher geprüft, ob durch einen Umbau der Sitzungssaal vergrößert werden kann. Zudem werden Überlegungen angestellt, wie die vorhandenen Flächen für die Nutzung unter Berücksichtigung vermehrter Inanspruchnahme von Homeoffice oder durch Mitarbeitende mit (Erst-)Büros an den Studienakademien verbessert werden kann.

13 Ausblick

Der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan 2021–2025 ist als „lebendiges“ Dokument zu verstehen. Er soll jährlich im Rahmen der Strategiegespräche mit den Studienakademien sowie durch Senat und Aufsichtsrat überprüft und bei Bedarf an die veränderten Bedingungen angepasst werden. Diese jährlichen Überarbeitungen sollen kommuniziert und der Hochschulöffentlichkeit transparent zur Verfügung gestellt werden.

Da der Struktur- und Entwicklungsplan lediglich den strategischen Rahmen der Weiterentwicklung der DHBW beschreibt, muss für die einzelnen Handlungsfelder ein hochschulinternes Umsetzungskonzept erarbeitet und in den zuständigen Gremien verabschiedet werden, in dem die im SEP beschriebenen Ziele und Maßnahmen konkretisiert und operationalisiert werden.

Der breite Beteiligungsprozess zur Aufstellung des Struktur- und Entwicklungsplans 2021–2025 wurde von den Gremien sowie der Hochschulöffentlichkeit sehr positiv wahrgenommen und soll daher in der Zukunft beibehalten werden. Allerdings hat der zurückliegende Aufstellungsprozess auch gezeigt, dass eine sehr frühzeitige Auseinandersetzung mit den Inhalten des Struktur- und Entwicklungsplans erforderlich ist, um die Perspektiven und Ideen der verschiedenen Stakeholder einbinden und umfassend diskutieren zu können. Dies sollte bei der Aufstellung zukünftiger Struktur- und Entwicklungspläne berücksichtigt werden.

Empfehlenswert ist insbesondere die Etablierung einer regelmäßigen strategischen Diskussion in den Gremien, Rektoraten und im Präsidium, die unabhängig vom Aufstellungszyklus der Strategie- und Entwicklungspläne erfolgt. Auch die intensive Einbindung von Studierenden, Vertreter*innen der Dualen Partner und Alumni der DHBW sollte dabei berücksichtigt werden.



A Studienakademien

HEIDENHEIM

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet	1976
Mitarbeiter*innen	179
Davon Professor*innen	64
Nebenberufliche Dozent*innen	ca. 930
Studierende	2.371
Duale Partner	ca. 900

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Die DHBW Heidenheim wurde bereits 1976 gegründet. Sie liegt in Ostwürttemberg, einer nach wie vor stark vom sekundären Sektor geprägten Region mit einer Vielzahl größtenteils mittelständischer Handwerks- und Industriebetriebe, aber auch einiger „Hidden Champions“ von Weltruf, z. B. den Unternehmen Zeiss, Voith und Hartmann.

Die Besonderheit der DHBW Heidenheim besteht in der Vielfalt des Angebots – sie ist neben der DHBW Stuttgart der einzige Standort mit allen vier Studienbereichen – und ihrer Pionierrolle in der Akademisierung des Gesundheitsbereichs, bei der sie eng mit dem Universitätsklinikum Ulm kooperiert. Es gibt fast keine Mehrkurssysteme und daher in der Regel eine „klassische“ Ausstattung der Kurse.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Oberstes Ziel ist die stets aktuellen Praxisanforderungen genügende akademische Ausbildung junger Menschen insbesondere für den Arbeitskräftebedarf der Region und eines weiteren Umfelds.

Die DHBW Heidenheim ist vergleichsweise klein, aber sehr agil. In den etablierten Fächern wird eine quantitative Konstanz durch permanente inhaltliche Aktualisierung angestrebt. Der Bereich Gesundheit soll auf der Basis der Kooperation mit dem

Universitätsklinikum Ulm seine Pionierrolle behalten und nachhaltig gestärkt werden.

Das bestehende Studienangebot wurde in den vergangenen Jahren konsequent in Richtung Digitalisierung weiterentwickelt. Bestehende Studiengänge wurden inhaltlich entsprechend ausgestaltet und parallel neue Angebote ergänzt (Digital Business Management, Digital Commerce Management, Informatik). Diese Entwicklung soll konsequent fortgesetzt werden.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Gesundheitsbereich. Die Pionierrolle soll weiterverfolgt werden, beispielsweise in der Akademisierung von Therapieberufen sowie Notfallsanitäter*innen.

In übergreifenden Schwerpunkten ist die Einrichtung gemeinsamer Sekretariate geplant.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Konkret sind bis 2025 folgende neue Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
Sozialpädagogik (1–2 Kurse)	Landesmittel
Digital Finance Management	Landesmittel
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	
	Finanzierung
Notfallsanitätswesen	—
Therapiewissenschaften, insb. Logopädie	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

CAS-Angebote werden zur Weiterentwicklung von Mitarbeitenden genutzt, aktuell in besonderem Maße von zwei Mitarbeiterinnen, die dort Masterstudien absolvieren.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Die Third Mission spielt eine große Rolle für die DHBW Heidenheim. Sie ist aktiv an regionalen Innovationsprozessen (DigiHub, Dock33, Zukunftsakademie) und dem regionalen Innovationsmanagement (RI, Lead: IHK Ulm) beteiligt und Mitorganisatorin von öffentlichen Veranstaltungen wie „Mensch. Industrie. Netz“ (MIN). Auch ZIM-Projekte („DARC 1000“) werden durchgeführt.

Die DHBW Heidenheim hat sich als fakultätsübergreifendes Gemeinschaftsprojekt den Aufbau eines Active Assisted Living Lab zum Ziel gesetzt. Es soll zum Bürgerforum für neue Technologien und zur Forschungsplattform sowohl mit benachbarten Hochschulen wie auch mit Dualen Partnern werden.

Im Kontext des Einsatzes neuer Lehr- und Lernformen ist die DHBW Heidenheim Technologieträger im Bereich Virtual bzw. Augmented Reality (VR, AR). Ein weiterer Schwerpunkt besteht in der Bildungsforschung im Bereich der Vergabe von Micro-Credentials.

Gerade der Sozialbereich ist traditionell forschungsaffin, was sich beispielsweise in erfolgreichen Landesprojekten zur Quartiersentwicklung niedergeschlagen hat. Auch das IPF-Programm mit aktuell sechs Promovierenden aus allen vier Bereichen sowie drei aktive Steinbeis-Transferzentren unterstreichen die Forschungsaffinität der DHBW Heidenheim.

INTERNATIONALISIERUNG

Das Portfoliomanagement zielt auf Premiumpartnerschaften in wichtigen Märkten (Weltsprachen) und ergänzende Partnerschaften in Nebenmärkten ab. Das bedeutet einen qualitativen Ausbau (Konsolidierung des bisherigen Niveaus der Partner, Intensivierung der Zusammenarbeit) sowie eine punktuelle Erweiterung des Partnerportfolios um ausgewählte Länder (z. B. Chile, Frankreich, Polen) unter Berücksichtigung globaler Entwicklungsziele durch Aktivitäten im

„Global South“ und damit der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit.

Es wird angestrebt, den internationalen Bezug durch Lehrveranstaltungen in englischer Sprache und vermehrte Online-Vorlesungen ausländischer Partner auch in Form von Co-Teaching in regulären Vorlesungen stärker in der Lehre zu verankern und mehr und mehr zur Normalität werden zu lassen.

Es geht um eine stärkere Berücksichtigung gesellschaftlicher und globaler Aspekte und der Interkulturalität, neben rein fachlichen Aspekten also um eine stärkere Betonung eines gesellschaftlichen Werteverständnisses sowohl für Outgoings als auch für Incomings (Studierende, Dozierende).

Eine andauernde Erfolgsgeschichte ist die Unterstützung der dualen Partner im globalen Umfeld durch das „Bridge-Year“-Sprach- und Kulturvorbereitungsprogramm, mit dem jährlich ca. 20 Menschen aus dem Ausland auf ein Studium an der DHBW vorbereitet werden.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Die Themen Familiengerechte Hochschule, Gender und Diversity werden aktiv gelebt und von der Leitung unterstützt. Fortgesetzt werden sollen Veranstaltungen zur Vernetzung von Frauen und zur Erhöhung des Frauenanteils insbesondere in der Lehre, beispielsweise Ringvorlesungen „Gender“, Professorinnenfachgespräche zur Integration neuer Kolleginnen, Einsatz der Professorinnen und Studentinnen auf Studienmessen. Fortgeführt werden soll auch das als „Karriere mit Herz“ bezeichnete Ehemaligenprogramm zur Gewinnung weiblicher Lehrbeauftragter mit der Perspektive, einmal Professorinnen zu werden.

HEILBRONN

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet	2014
Mitarbeiter*innen	123
Davon Professor*innen	31
Nebenberufliche Dozent*innen	453
Studierende	1.305
Duale Partner	473

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Die DHBW Heilbronn ist das jüngste Mitglied unter dem Dach des DHBW-State-University-Systems und ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil der Bildungslandschaft der Region Heilbronn-Franken. Das Portfolio der BWL-Studiengänge Handel, Food Management und Dienstleistungsmanagement adressiert in zielorientierter Weise den Bedarf der Dualen Partner und der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken. Zum Herbst 2014 wurde das Spektrum im Studiengang BWL-Handel durch das Studienangebot Textilmanagement und zum Herbst 2017 um das Studienangebot Digitaler Handel erweitert. Mit der Ausrichtung auf den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und Food Management hat sich die DHBW Heilbronn als Lebensmittel-Kompetenzzentrum für die Qualifikation des Fach- und Führungskräftenachwuchses aller Betriebe entlang der Wertschöpfungskette (Farm to Fork) etabliert. Für die Entwicklung und Einrichtung der Lehrfirma „Culinary Coffee“ an der DHBW Heilbronn wurde 2019 der Landeslehrpreis an die Gründungsprofessoren verliehen.

Zum Studienjahr 2019/2020 konnte der Studiengang „Wein-Technologie-Management“ als konsequente Weiterentwicklung in das Portfolio aufgenommen werden. Mit Beginn des Studienjahrs 2020/2021 trägt die DHBW Heilbronn mit den neuen Studien-

angeboten Wirtschaftsinformatik und BWL-Digital Commerce Management den hohen Bedarfen ihrer Dualen Partner im Bereich der Digitalisierung Rechnung. Die Themen Nachhaltigkeit und Innovation ziehen sich durch die gesamte Lehre: Gemeinsam mit regionalen Verbänden und weiteren öffentlichen Einrichtungen untersuchen zukünftige Handelsmanager*innen Wege zur Vermeidung von Lebensmittelverschwendung, Textilmanagement-Studierende entwarfen die erste nachhaltige DHBW Modekollektion, Studierende aus dem BWL-Dienstleistungsmanagement setzen Visionen für eine nachhaltige Stadtentwicklung gemeinsam mit städtischen Partnern um. Über alle Studiengänge hinweg ist die DHBW Heilbronn ein fester Bestandteil der bildungspolitischen, aber auch kulturellen Landschaft in Heilbronn. Fachsymposien wie die Retail Innovation Days haben sich zu einem festen Bestandteil der Handelsbranche entwickelt und zeigen eindrücklich die fachliche Kompetenz.

Beim CHE-Ranking mit Veröffentlichung im März 2020 erreichte die DHBW Heilbronn in allen elf Kategorien die Spitzengruppe.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

In die Zukunft blickend gilt es nicht nur den Status quo als Kaderschiede für die Lebensmittelbranche mit klarer Profilierung zu halten, sondern mit einer konsequenten Weiterentwicklung der bestehenden Studienangebote sowie der Etablierung neuer, innovativer und vorrangig digitaler Studiengänge die DHBW Heilbronn, ihre Dualen Partner und die regionale Wirtschaft für die Zukunft und die digitale Transformation zu rüsten.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Konkret sind bis 2025 folgende neuen Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
Wirtschaftsinformatik	—
BWL-DCM	—
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	Finanzierung
Management von Nachhaltigkeit und Recycling	—
Embedded Systems Engineering	—
Digitale Anwendungen, Personalized Nutrition and Digital Health Management	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Die DHBW Heilbronn legt ein großes Augenmerk auf die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter*innen. Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden regelmäßig spezielle Schulungen, Seminare und Weiterbildungen angeboten. Für Lehrbeauftragte wurde über das ESC zudem ein eigenes Schulungsangebot mit dem Schwerpunkt Moodle und Online-Lehre entwickelt.

Im Rahmen des Projektes Dual Assessment, gemeinsam mit der DHBW Mannheim, ist ein spezielles Schulungsangebot für aktive Duale Partner zu Maßnahmen zur Bewerberauswahl in enger Abstimmung mit den Studiengängen vorgesehen. Weiter sind im Rahmen unseres Projekts Dualer Partner Manager, als Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit der DHBW Karlsruhe, Online-Veranstaltungen zu bestimmten Themen rund um das Duale Studium bzw. Zukunftsthemen der Arbeit für (neue) Duale Partner in der Entwicklung.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Seit ihrer Gründung verzeichnet die DHBW Heilbronn Erfolge im Bereich der Forschung. Eine besondere Rolle nimmt hierbei die Bildungsforschung ein, bei der der junge Standort bereits zahlreiche europaweite und international geförderte Projekte gewinnen konnte und oft als Konsortialführer fungiert.

Ergänzend wird über vom MWK geförderte Projekte im Education Support Center (ESC) an einer nachhaltigen Optimierung und Digitalisierung des DHBW Studienmodells gearbeitet. Die Projekte beinhalten u. a. die Auswahl und Eignung von Studierenden, die Studieneingangsphase sowie Transferverbesserungen in den Praxisphasen sowie eine bedarfsgerechte Unterstützung der Dualen Partner. Ein wichtiger Aspekt der Forschung an der DHBW Heilbronn ist darüber hinaus die Verzahnung mit den Studienprofilen und dem Bereich der Kernkompetenz Lebensmittel. Passend zum neuen Studiengang Wein-Technologie-Management wird aktuell in einem regionalen Strukturförderungsprojekt „Weinnova“ (EIP-Agri) die Entwicklung und Vermarktungsfähigkeit alkoholreduzierter Sekte und Weine untersucht. Über den Studiengang BWL-Food Management wird intensiv zu dem hochaktuellen Zukunftsthema der „personalisierten Ernährung“ geforscht. Die Ergebnisse sollen perspektivisch in einem neuen Studiengang der Wirtschaft zugänglich gemacht werden.

INTERNATIONALISIERUNG

Mit dem Wachstum der DHBW Heilbronn stieg auch die Anzahl der Partnerhochschulen. Inzwischen können die Studierenden Auslandssemester an 27 verschiedenen Hochschulen auf allen fünf Kontinenten absolvieren.

Aufgrund der Coronapandemie wurde 2020 das bisherige Angebot des Junior Programs für Incomings

abgesagt. Zukünftig ist geplant, moderne und zeitgemäße Alternativen, u. a. in digitaler Form, aufzusetzen. Wichtig ist dabei, den internationalen Partnern ein fortschrittliches und nachfrageorientiertes Angebot auf hohem Niveau zu unterbreiten. Gleichzeitig sollte es ein englischsprachiges, attraktives Angebot sein, welches eine Alternative für Studierende ist, die nicht ins Ausland gehen können. Hierzu ist die DHBW Heilbronn im ständigen Austausch mit ihren internationalen Kooperationspartnern.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

In unmittelbarer Nachbarschaft zur DHBW Heilbronn befinden sich das DHBW CAS, die Hochschule Heilbronn, eine Außenstelle der Technischen Universität München, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), ein Ferdinand Steinbeis Institut sowie die Campus Founders als Förderzentrum für Start-ups und Gründertum. Die vorbildliche Nutzung von Synergien und wissenschaftlichem Austausch von staatlichen Hochschulen und privatwirtschaftlicher Einrichtungen belegt u. a. die gemeinsame Bibliothek „LIV“. Sie ist als „Teaching Library“ zu betrachten, in der ein Qualifizierungsservice zur Vermittlung moderner Informations- und Medienkompetenz geboten wird. Zur Gemeinschaftsverpflegung steht den Einrichtungen auf dem Bildungscampus eine 2019 neu errichtete moderne und lichtdurchflutete Mensa zur Verfügung. Neben der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur steht die Entwicklung von Synergien der Institutionen für die nächsten Jahre weiter im Vordergrund, um die Hochschul- und Bildungsangebote weiter auszubauen und Heilbronn als attraktiven Studienort nach außen sichtbar zu machen. Der gemeinsame Verein Wissensstadt e. V. bildet hierfür eine ergänzende Plattform.

KARLSRUHE

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet	1979
Mitarbeiter*innen	250
Davon Professor*innen	73
Nebenberufliche Dozent*innen	ca. 1.050
Studierende	3.191
Duale Partner	ca. 1.000

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Die IT-Region Karlsruhe zählt zu den führenden Innovationsstandorten und ist Europas drittgrößter IT-Cluster. Die Studienakademie Karlsruhe wurde bereits im Jahr 1979 als Berufsakademiestandort gegründet. In den Studienbereichen Wirtschaft, Technik und Gesundheit bietet die DHBW Karlsruhe ca. 30 national und international anerkannte Bachelorstudiengänge und -richtungen an, darunter auch in Deutschland einzigartige Studienangebote, und verfügt über eine hervorragende Infrastruktur. Dazu zählt beispielsweise eine Modellfabrik, in der den Studierenden fertigungstechnische und betriebswirtschaftliche Aspekte der industriellen Produktion vermittelt werden. Darüber hinaus stehen Labore mit modernster technischer Ausstattung (5G, Smart Factory Lab, AR/VR, Robotik) sowie ein Multimedia-Lernzentrum und ein Planspiellabor für die Durchführung von Unternehmenssimulationen zur Verfügung.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Der starke Fokus auf Digitalisierungsthemen, der in der Technologieregion gesetzt wird, stellt eine Chance für die DHBW Karlsruhe dar. Durch ihre Expertise kann sie als Impulsgeberin in die Region wirken, sowohl als Beraterin in der digitalen Lehre als auch bei Digitalisierungsprozessen der Dualen Partner. Vor

diesem Hintergrund ist ein Kompetenzzentrum Digitalisierung denkbar.

Seit einiger Zeit gibt es eine Vielzahl an Reformen in der Verwaltung und der Organisation der DHBW Karlsruhe. Ziel ist hierbei, die Prozesse so schlank wie möglich zu gestalten. Eine weitestgehende Digitalisierung der Verwaltung und ihrer Prozesse wird angestrebt.

Daneben wurde bereits begonnen, die technische Ausstattung der Hörsäle den aktuellen Bedarfen von Studierenden und Lehrenden anzupassen, um beispielsweise hybride Lehrveranstaltungen anbieten zu können, die teils in Präsenz und teils online genutzt werden können. Falls sich die neue Ausstattung bewährt, soll sie auf alle Hörsäle ausgerollt werden.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Die Studiengänge Informatik und Wirtschaftsinformatik sind an der DHBW Karlsruhe stark vertreten. Daher würde die Studienakademie die Gründung eines Studienbereichs Informatik begrüßen.

Der Studienbereich Gesundheit soll gefestigt und ausgebaut werden, sodass er mittelfristig ein eigenständiger Studienbereich werden kann. Der nur in Karlsruhe angebotene Studiengang Physician Assistant erfreut sich mittlerweile, auch an anderen Hochschulen, großer Nachfrage, sodass die Ausbringung einer zweiten Kurssäule sinnvoll erscheint.

Die ebenso nur in Karlsruhe angebotenen Studiengänge Sicherheitstechnik, Papiertechnik sowie Unternehmertum ONLINE sind für das Profil der Studienakademie prägend und sollen daher gepflegt und weiterentwickelt werden. Dies gilt auch für den internationalen Studiengang Deutsch-Französisches Management, für den eine nachhaltige Finanzierung angestrebt wird.

Im Studienbereich Wirtschaft wird die Einrichtung eines Empirischen Wirtschaftslabors angestrebt. Im

Studienbereich Technik werden die interdisziplinären Ansätze im Rahmen des Smart Factory Lab weiter ausgebaut.

Konkret sind bis 2025 folgende neue Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
BWL - Digital Commerce Management	Umwidmung (BWL - Handel)
Angewandte Hebammenwissenschaft (1/2 Kurssäule)	MWK (Ausbau Hebammenwesen)
IT-Studiengang	MWK (IT-Studiengänge)
Sustainable Science and Technology	Umwidmung (Papiertechnik)
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	
	Finanzierung
BWL - Deutsch-Französisches Management (ausgebracht)	—
Unternehmertum ONLINE (ausgebracht)	—
Arztassistent/Physician Assistant (1 weiterer Kurs)	—
Informatik (3 weitere Kurse)	—
Wirtschaftsinformatik (3 weitere Kurse)	—
BWL - Digital Business Management (1 weiterer Kurs)	—
Sicherheitswesen (1 weiterer Kurs)	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Neben Weiterbildungen am ZHL gibt es seit Ende 2020 die Möglichkeit, an der DHBW Karlsruhe an Angeboten der AWWK (Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung Karlsruhe) teilzunehmen. Ein weiterer Bestandteil ist die Teilnahme an Sprachkursen inklusive der Erlangung von Sprachzertifikaten (u. a. Cambridge Test Center) an der DHBW Karlsruhe.

Außerdem bietet die DHBW Karlsruhe regelmäßig Veranstaltungen im Rahmen des Studium generale, des Bankendialogs oder interkultureller Angebote des IO an.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

An der DHBW Karlsruhe werden maßgeblich in vier Clustern sehr erfolgreich Forschungsprojekte durchgeführt, wobei die Kooperation mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Dualen Partnern ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

In den nächsten Jahren sollen die Forschungsaktivitäten durch die Schaffung von Wissenszentren und Forschungsinstituten gebündelt und dadurch die Ressourcen effizienter genutzt werden. Im Einzelnen sind folgende Maßnahmen geplant:

- Vermehrte Freistellungen von Professor*innen für Forschungsvorhaben
- Verstärkung der Personalausstattung im Bereich der Forschungsförderung und -administration sowie der Hochschulkommunikation
- Die Forschung soll stärker in die Lehre integriert werden

INTERNATIONALISIERUNG

Die Grenznähe zu Frankreich stellt eine Besonderheit der Studienakademie Karlsruhe dar. Mit dem Studiengang Deutsch-Französisches Management hat man bereits einen ersten wichtigen Schritt in Richtung grenzüberschreitende Zusammenarbeit gemacht. Der Wunsch nach einem Ausbau der deutsch-französischen Kooperation wurde erst vor Kurzem durch die Unterzeichnung eines „Letter of Intent“ zwischen der Universität de Strasbourg und der DHBW Karlsruhe bekräftigt. Gemeinsame Veranstaltungen im Rahmen dessen sind bereits in Planung.

Die DHBW Karlsruhe verfügt über ca. 60 Partnerhochschulen in vielen Ländern. Für die Studierenden

besteht dadurch ein vielfältiges Angebot für Studienaufenthalte im Ausland, ebenso bestehen für ausländische Studierende diverse Möglichkeiten für einen Aufenthalt an der DHBW Karlsruhe. Diese Angebote reichen von normalen Semesteraufenthalten bis hin zu speziell mit den Partnern entwickelten Kompaktprogrammen oder Summerschools (Indien, China/Hongkong, Myanmar, Schottland ...). Die Partnerschaften werden strategisch ausgebaut und dadurch auch die Mobilität der Studierenden wie der Lehrenden und Mitarbeitenden.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Durch die lokale Verortung der DHBW Karlsruhe in der TechnologieRegion ist eine starke Ausrichtung im Bereich von (neuen) Technologien ersichtlich. Diese finden sich nicht nur im Studienbereich Technik wieder, sondern auch im Studienbereich Wirtschaft, in dem immer mehr IT-affine Studienrichtungen eröffnet werden.

Das Ziel der Studienakademie ist es, den Anteil weiblicher Professorinnen stetig zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es große Anstrengungen der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterinnen. Im DHBW-weiten Vergleich schließt die Studienakademie überdurchschnittlich ab. Während DHBW-weit 19,6 % Professorinnen beschäftigt sind, sind es in Karlsruhe 23,6 %.

LÖRRACH**CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE**

Gegründet	1981
Mitarbeiter*innen	166
Davon Professor*innen	50
Nebenberufliche Dozent*innen	ca. 650
Studierende	1.953
Duale Partner	ca. 750

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Die Qualität der Lehrveranstaltungen sowie gleichzeitig die Aktualität des Praxisbezugs des Studienangebots wurden im letzten und vorletzten Jahr für die teilnehmenden Studiengänge der Fakultäten Technik und Wirtschaft vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) mit Bestnoten ausgezeichnet. Die Breite des angebotenen Studienportfolios aller Fakultäten ist passgenau auf die Bedürfnisse der regionalen und überregionalen Partnerunternehmen ausgerichtet. An Bedeutung wird insbesondere die Fakultät Gesundheit mit ihren Studienangeboten aufgrund des Fachkräftemangels im Dreiländereck gewinnen.

Gleichzeitig ist der Standort im Dreiländereck Deutschland, Schweiz und Frankreich im Bereich der drittmittelfinanzierten kooperativen Forschung als Wissens-Transferzentrum zwischen Theorie und Praxis führend. Das standortübergreifende DHBW Institut „Funktionale Sicherheit und Cyber Security“ ist landesweit einzigartig.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Die kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung des Lehrangebots und Aktualisierung der Lehrinhalte, angepasst und die zukünftige Nachfrage der dualen Partner antizipierend, ist eines der wesentlichen Ziele. Die DHBW Lörrach will Vorreiter im Bereich der

digitalen Hochschule sein: In der Lehre durch neue Angebote (Digital Business Management und Data Science) und Modernisierung der Modulbeschreibungen aller Studiengänge sowie durch die Digitalisierung von Abläufen und Prozessen im Verwaltungsbereich. Der Studienbereich Gesundheit wird weiter strategisch zu einer 3. Fakultät ausgebaut werden. Die Einführung eines neuen Studiengangs „Architektur“ ist geplant.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Alle Studiengänge entwickeln derzeit ihr Angebot in Richtung digitaler Kompetenzen und Geschäftsmodelle weiter. Die DHBW Lörrach möchte in diesem Kontext zu spezifischen Themen vermehrt studien-gangübergreifende Lehrveranstaltungen anbieten. Damit kann auch eine größere Vielfalt an Wahlmöglichkeiten geschaffen werden, die passgenauere und individuellere Kompetenzprofile für die Studierenden und die Dualen Partner schaffen. Das Studienangebot der DHBW Lörrach wurde zum laufenden Semester durch neue Angebote ergänzt: Digital Business Management und Data Science bilden dabei den Kern eines neu gegründeten Studienzentrums „Business Innovation Center“, welches die digitale Kompetenz signifikant steigern wird. Die Bildung weiterer solcher Zentren soll das Lehrangebot innovativer und attraktiver machen sowie ressourcenseitige Synergien heben. Ein besonderes Merkmal vieler an der DHBW Lörrach angebotener BWL-Studiengänge ist zudem die Vermittlung eines integrativen, ganzheitlichen Branchenverständnisses aus den Blickwinkeln aller relevanten Stakeholder. Dieser Ansatz soll weiter gestärkt werden. In der Fakultät Gesundheit wurde der Studiengang Interprofessionelle Gesundheitsversorgung neu eingerichtet, und trifft auf eine sehr große Nachfrage und wird einen wesentlichen Beitrag zum Abbau des bestehenden Fachkräftemangels im

Bereich der Gesundheit leisten. In enger Kooperation mit der Landesarchitektenkammer soll ein neuer dualer Studiengang Architektur entwickelt werden.

Konkret sind bis 2025 folgende neue Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
—	—
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	Finanzierung
Grundständiger Studiengang Physiotherapie	—
2. Anfängerkurs im Studiengang BWL - Handel	—
Studiengang Architektur	—

Großen Wert legt die DHBW Lörrach auf die didaktische Weiterentwicklung der Lehre. Anspruch ist es, hinsichtlich der Vielfalt moderner Lehrformen zu den führenden Hochschulen zu gehören. Die Stärkung von Blended-Learning-Formaten und der vielfältigere Einbezug Dualer Partner in die Lehre mithilfe von Online-Medien stehen hier im Mittelpunkt. Zudem wird der ganzheitliche Ansatz der Integration von Evaluation, Qualitätsmanagement, Education Support und aktiver Betreuung externer Dozierender weiter ausgebaut.

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Geplant ist, die Lehrveranstaltungen in den Bachelorstudiengängen und Masterstudiengängen auch für Berufstätige zu öffnen, die berufsbegleitend spezifische Kompetenzen erwerben wollen. Dabei sollen für den erfolgreichen Abschluss einzelner Module DHBW Zertifikate mit ECTS-Punkten vergeben werden, die bei einem eventuellen späteren Studium angerechnet werden können.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Im Kontext der DHBW Strategie wird die regionale Duale Forschung weiterentwickelt. Dabei verfügt der Standort Lörrach über zwei Alleinstellungsmerkmale: Die geografische Lage im Dreiländereck und etablierte Kooperationen mit Partnerhochschulen in der Schweiz (FHNW) und Frankreich (Universität Haute Alsace). Dieses Netzwerk ist durch ein Interreg-Projekt „KTUR“ auf die EU-COR-Universitäten und den Trihentech-Verbund erheblich ausgedehnt worden. Und zweitens die gezielte Förderung der praxisorientierten Forschung durch die Dr. K. H. Eberle Stiftung mit einem Fördervolumen von € 500.000 p.a. Den Ansatz eines bedarfsorientierten Technologietransfers als „Scharnier“ zwischen Industrie und Hochschulen wollen wir im Rahmen des Leuchtturmprojekts (Regio-Win) „Z.R.S – Zukunft.Raum.Schwarzwald“ weiter ausbauen.

Ausgewählte Forschungsschwerpunkte werden weiterverfolgt: Dazu gehören die Themen „Innovation und Transfer“ sowie das Programm „Innopreneur – Innovation und Entrepreneur“ in Zusammenarbeit mit Dualen Partnern zur gezielten Förderung einer Innovationskultur in mittelständischen Unternehmen.

Die DHBW Lörrach möchte den bedarfs- bzw. wertschöpfungsorientierten Technologietransfer weiterentwickeln und ausbauen. Die Intensität dieser Aktivitäten wird sowohl von der weiteren Entwicklung bestehender Ansätze (Institut für Funktionale Sicherheit, Cyber Security und KI, KTUR-Projekt) sowie beantragter Fördermittel abhängen (Regio-Win, IS-FIT). Diesem Grundgedanken folgend, wollen wir auch Impulse im Umfeld der Quantencomputer setzen (Zusammenarbeit mit Fraunhofer-Institut IAF in Freiburg).

INTERNATIONALISIERUNG

Ziel ist der forcierte Ausbau der internationalen Ausrichtung der Studienangebote sowie die Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz der Lehrenden und Studierenden. Dabei sollen bis 2025 rund 50 % aller Studierenden einen Teil ihres Studiums in Theorie oder Praxis im Ausland verbringen.

Unterstützt werden diese Aktivitäten durch eine neue organisatorische Einheit, das „International Collaboration Center“, welches parallel das Angebot an englischsprachigen Vorlesungen und Programmen ausbaut.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind Themen, die in einzelnen Forschungsprojekten, aber auch in der Anpassung von Abläufen und Prozessen an der DHBW systematisch optimiert werden müssen. Über Wahlmodule planen diverse Studiengänge auch, das Thema in die Curricula einzubinden.

Bauliche Situation: Der Standort hat die Vision, die räumliche Situation durch Mitarbeit an einem innovativen Neubauprojekt eines Investors zu optimieren, um Lehre und Forschung auch in Hinblick auf Arbeitssicherheit voranzubringen.

MANNHEIM

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet (als BA)	1974
Mitarbeiter*innen	401
Davon Professor*innen	135
Nebenberufliche Dozent*innen	ca. 1.008
Studierende	5.684
Duale Partner	ca. 1.990

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Das Schwerpunktziel heißt: Digitale Duale Hochschule Mannheim 2025.

Dabei hat die Studienakademie mit der Bewältigung der Herausforderungen der Coronapandemie einen wichtigen Zukunftsschritt bereits erfolgreich absolviert: Ein ganzheitliches Konzept des E-Learnings und eine umfassende Strategie der Digitalisierung der Hochschulverwaltung sind hierfür die wesentlichen Säulen. Trotz der pandemiebedingten Probleme soll das erreichte hohe Niveau in allen Feldern ihres gesetzlich vorgegebenen Tätigkeitsauftrags weiter fortgeführt werden. Wesentlich ist die Konsolidierung der Studierendenzahl nach der zahlenbedingten Rezession unter der Coronapandemie in den Studienjahren 2020/21 und 2021/22. Dazu wird die Digitalisierung der Studienangebote engagiert weiterverfolgt.

Vor dem Hintergrund des neuen Mittelverteilungsmodells für die Studienakademien bleibt das Ziel, die Finanzierung für 79 Kurssäulen zu gewährleisten. Dabei spielt die sogenannte Hauptamtler*innenquote für die Betreuung der Lehre eine zentrale Rolle. Wir sind zuversichtlich, diese durch eine engagierte Schwerpunktsetzung bei unserer Berufungsstrategie im personellen Bereich in die Nähe der Zielmarke von 40 % zu bringen.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Vor dem Hintergrund einer durchaus nicht einfachen Personal- und Finanzsituation ist es der Studienakademie in den letzten fünf Jahren gelungen, einen außerordentlich zukunftsorientierten Umbau des Studienangebotes konzeptionell und personell zu verwirklichen. So konnten folgende neue Studiengänge und Studienrichtungen eingeführt werden:

- Angewandte Gesundheits- und Pflegewissenschaften
- Chemische Technik
- Informatik - Cyber Security
- Wirtschaftsinformatik - Data Science
- Wirtschaftsinformatik - E-Government
- Wirtschaftsinformatik - E-Health
- Betriebswirtschaft - Digital Business Management
- Integrated Engineering

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
Digital Commerce Management 1	Umgruppierung eines bisherigen Studienkurses aus der Studienrichtung Handel
Informatik - Cyber Security 2	Umwidmung von bisherigen Professuren im Bereich Mechatronik/Maschinenbau
Medizintechnik	Umwidmung von freierwerdenden Professuren im Bereich Technik
Integrated Engineering	Umwidmung von Studienangeboten im Bereich Technik
Digital Finance Management	Umwidmung anderer Studienangebote
Technische Gebäudeausrüstung	Umwidmung freierwerdender Kapazitäten im Bereich Technik
Digital Commerce Management 2	Umwidmung insbesondere einer Kurssäule im Bereich Handel
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	Finanzierung
—	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Im Bereich der Masterstudiengänge ist der Aufbau eines eigenständigen Zentrums der Studienakademie für die Masterstudiengänge unter dem Dach und in Kooperation mit dem CAS geplant. Dazu wurden als Querschnittsaufgabe alle relevanten Funktionen für eine lokale/regional ausgerichtete Masterschool bereits etabliert. Dabei sind auch Fortbildungsangebote im Fachbereich Technik etwa zur Brennstoffzellen- und Wasserstofftechnologie vorgesehen. Zudem ist angedacht, ein Kooperationskonzept für Masterstudiengänge mit der SRH-Online-Hochschule zu entwickeln, das schwerpunktmäßig auch auf moderne Unterrichtsformen in der virtuellen Lehre setzt.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Mit den Forschungsclustern in den Bereichen Data Science, Cloud-Computing, Cyber Security und Brennstoff- und Wasserstofftechnologien verfügt die DHBW Mannheim über hoch attraktive Bereiche für zukunftsorientierte Aktivitäten im Bereich von anwendungsorientierter Forschung und dem Technologietransfer. Hinzu kommt mit dem Zentrum für experimentelle und empirische Betriebswirtschaft (ZEEB) in Bereich Wirtschaft ein wirtschaftswissenschaftliches Grundlagen- und Forschungslabor auf höchstem Niveau. Dieses wird ebenfalls, etwa im Bereich von Planspielen und Simulationen, Dualen Partnern angeboten werden können. Die DHBW Mannheim nimmt bewusst zur Förderung der Forschungsaktivitäten eine klare Fokussierung auf Drittmittelforschung vor. Hierzu bestehen mit der Einrichtung von sogenannten Steinbeis-Anwenderzentren im Rahmen der DHBW Transfergesellschaft bereits effiziente Strukturen.

INTERNATIONALISIERUNG

Die DHBW Mannheim verfügt über ein stabiles und großes Netzwerk an internationalen Partnerhochschulen. Auch in den schwierigen Kontaktzeiten der Coronapandemie ist es gelungen, diese Partnerschaften durchweg aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund ist geplant, unmittelbar nach dem Ende der pandemiebedingten Mobilitätseinschränkungen den Studierendenaustausch in vollem Umfang wieder aufzunehmen und die Entwicklungsprojekte im Bereich dualer Studiengänge etwa mit lateinamerikanischen Hochschulen fortzusetzen. Hinzu kommt die Option einer universitären Kooperation in den Vereinigten Arabischen Emiraten, für die der zentrale duale Partner SAP seine Unterstützungsdienste angeboten hat. Auch mit den Partnerhochschulen in Fernost, insbesondere Singapur, China, Korea, Thailand und Indonesien, ist geplant, die Voraussetzung für weiteres künftiges Wachstum studiengangübergreifend auch in den internationalen Aktivitäten zu realisieren.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Zur Verbesserung der Studierfähigkeit unserer Studienanfänger*innen arbeiten wir weiter gezielt an der Pflege von schulischen MINT-Aktivitäten. Daneben ist die Studienakademie im Bereich des Dualen Orientierungsstudiums für die State University und ihrer Aktivitäten auf der Basis ihrer Mathematik-Vorbereitungskurse (optes, ZeMath, V-Stup) sehr erfolgreich unterwegs.

Im Bereich Diversity wird die DHBW Mannheim in mehreren Sektoren die Gleichstellungsstrategie engagiert weiterverfolgen, dies gilt insbesondere für die allgemeine Frauenförderung (Frauenwirtschaftstage und weitere Aktivitäten) sowie die neue Willkommenskultur für ausländische Studentinnen, CAS-Dozentinnen und neue Professorinnen.

Das Ziel bleibt des Weiteren, sich im Rahmen der Metropolregion Rhein-Neckar mit ihren mannigfaltigen national und international bekannten Dualen Partnern auf hohem Niveau so zu vernetzen, dass aus der Fülle der bestehenden Primärkontakte ein Netzwerk auch in Richtung Sekundärkontakte so ausstrahlt, dass daraus ohne Weiteres zusätzliche duale Studienplätze generiert werden können. In diesem Zusammenhang verfolgt die DHBW auch im Bereich des Schüler- und Partnermarketings eine explizite Digitalstrategie, wie sie sich z. B. in den sehr erfolgreichen DHBW Webdays der Studienakademie und vielfältigen weiteren virtuellen Studieninformationsangeboten widerspiegelt.

Ein großes Desiderat der Studienakademie ist es, auch die Tätigkeiten im Bereich der professionellen Gesundheitsberufe adäquat engagiert voranzutreiben und dadurch auch durch das Präsidium Unterstützung zu erfahren. Dies gilt etwa für das Konzept eines Studiengangs Öffentliches Gesundheitsmanagement. Hier sieht sich die Studienakademie aufgrund ihrer vorhandenen Studiengänge in der öffentlichen Wirtschaft, E-Health und der angewandten Gesundheits- und Pflegewissenschaften sowie dem Gesundheitsmanagement bestens gerüstet.

MOSBACH

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet	1980
Mitarbeiter*innen	249
Davon Professor*innen	80
Nebenberufliche Dozent*innen	911
Studierende	3.369
Duale Partner	1.066

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Die Studienakademie Mosbach mit ihrer Außenstelle in Bad Mergentheim bietet bedarfsorientiert 37 duale Studiengänge und -richtungen mit national und international akademisch anerkannten Abschlüssen im Bachelor- und Masterbereich, Weiterbildungen, Forschung, Innovation und Transfer in den Studienbereichen Wirtschaft und Technik an. Darunter sind auch profilgebende, innovative duale Studienangebote, die deutschlandweit einmalig sind. Die starke technische Orientierung zeigt sich in einer relativ großen Fakultät Technik und einer sehr guten Labor- und Lehrausstattung. Typisch für die DHBW Mosbach ist ein ausgeprägtes, ganzheitliches Qualitätsverständnis, welches sich u. a. durch die erfolgreiche Zertifizierung im OM nach DIN EN ISO 9001 seit 2001 äußert.

Seit Gründung als Hochschule im ländlichen Raum erfüllt die DHBW Mosbach mit ihrer Außenstelle in Bad Mergentheim strukturelle Ziele: Sie ist der zentrale Bildungsanbieter in der Region und daher eng mit der regionalen Wirtschaft und Politik in der Region Neckar-Odenwald, Main-Tauber, Franken, Hohenlohe und Heilbronn und darüber hinaus vernetzt und leistet einen dauerhaft bedeutenden Beitrag zur Reduzierung des Fachkräftemangels. Als Wissenspartner setzt die DHBW Mosbach mit ihrem Campus Bad Mergentheim Impulse für die

Wirtschaftsregion durch Weiterbildung, Forschung, Entwicklung und Transfer.

Charakteristisch für die DHBW Mosbach sind eine familiäre Atmosphäre sowie eine ausgeprägte Serviceorientierung im Hinblick auf duale Partner und Studierende.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Aufbauend auf einem breiten Studienangebot der DHBW Mosbach erfolgt kontinuierlich eine inhaltliche Profilbildung. Besonderes Augenmerk liegt dabei stets auf der Qualität. Bei der Weiterentwicklung der Kompetenzen der Studierenden stehen Future Skills im Mittelpunkt, die die Absolvent*innen für ihren Einsatz auf internationalem Parkett benötigen. Essenziell sind dazu Lehrende mit einer entsprechenden fachlichen und methodisch-didaktischen Ausbildung. Mit Blick auf eine zunehmende Digitalisierung der Lehre bei Beibehaltung des Primats als Präsenzhochschule liegt der Fokus in den nächsten Jahren auf der Weiterentwicklung von Methodik und Didaktik der digitalen Lehre und deren Verknüpfung mit Präsenzlehre. Ferner gilt es, die IT-Ausstattung der Lehrenden, die Ausstattung von Laboren und Vorlesungsräumen auszubauen sowie die Prozesse in Verwaltung und Lehre zu digitalisieren und zu beschleunigen.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Das Studienangebot der Studienakademie Mosbach soll einerseits der Versorgung der regionalen Dualen Partner aus einem breiten Branchenspektrum mit akademisch qualifizierten Nachwuchskräften dienen. Dieses Portfolio wird durch profilbildende, zum Teil einzigartige Studiengänge ergänzt, die überregionale Attraktivität besitzen.

Zu den Profildomänen der DHBW Mosbach gehören die Cluster „Baukompetenzzentrum“, „Cluster Digitalisierung“ und das im Aufbau befindliche „Clus-

ter Nachhaltigkeit“. Im Baukompetenzzentrum der DHBW Mosbach werden fakultätsübergreifend profilbildende bauaffine Studiengänge vernetzt, um einen Wissenstransfer für die ganze Branche zu ermöglichen. Das interdisziplinäre Themengebiet der Nachhaltigkeit gewinnt als Zukunftsfeld an Bedeutung und knüpft eng an nahezu alle Studiengänge und -richtungen der DHBW Mosbach an. Zusätzlich plant die DHBW Mosbach die Einrichtung eines eigenen Studienangebots „Sustainable Management“ im Studienbereich Wirtschaft. Das Cluster Digitalisierung umfasst die aktualisierten und weiterentwickelten Curricula bzgl. Digitalisierung in allen Studiengängen sowie

die Studiengänge, die das Thema Digitalisierung zum zentralen Inhalt haben (Wirtschaftsinformatik, Angewandte Informatik, Onlinemedien, BWL - Digital Business Management).

Diese profilgebenden Cluster sollen in den nächsten fünf Jahren quantitativ und curricular ausgebaut und auch miteinander verbunden werden. Im SEP 2021–2025 werden innerhalb der genehmigten Gesamtkapazität von 47 Anfängerkursen entsprechend folgende Studienangebote geplant:

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Die DHBW Mosbach wird über das Baukompetenz-

Kurs für Anfänger*innen

Onlinemedien (evtl. mit Schwerpunkt Business-Analytics)

RSW (Wahlmodule mit Fokus Finance)

Bauingenieurwesen

Finanzierung

Umwidmung

Umwidmung

Umwidmung

Weiterentwicklung des Studienangebots insb. zur Profilbildung

Wirtschaftsinformatik: Künstliche Intelligenz (KI), Machine Learning, Data Analytics, Internet of Things (IoT)

Bauingenieurwesen: Holzbau zunächst als Schwerpunkt, später als Studienrichtung

Bauingenieurwesen: Nachhaltiges Bauen, zunächst als Schwerpunkt, später als Studienrichtung

Maschinenbau - Verfahrenstechnik: Schwerpunkt Kreislaufwirtschaft bzw. Recycling-Technologie

NEU: Sustainable Management (Fakultät Wirtschaft)

Finanzierung

Im Rahmen der vorhandenen Ressourcen

Förderzusage des MLR über drei Jahre
Finanzierungsbedarf ab 2023

Finanzierungsbedarf, Gespräch mit MWK erforderlich

Im Rahmen der vorhandenen Ressourcen

Umwidmung

Prüfung weiterer Studienangebote bis 2025

Gamification, Gamedesign

Vermessungswesen und Geoinformatik

Weiterer Ausbau des Clusters Baukompetenzzentrum im Studienbereich Wirtschaft

Garten- und Landschaftsbau (aufgrund von Nachfrage der LVG Heidelberg und MLR)

Finanzierungsbedarf

Finanzierungsbedarf

Ggf. Umwidmung

Ggf. Finanzierungsbedarf, Finanzierung gemeinsam mit LVG/MLR

zentrum als Expertin rund ums Bauen wahrgenommen. Im Baukompetenzzentrum werden bereits heute interdisziplinär Kompetenzen gebündelt und ein Wissenstransfer über die Studiengänge hinaus ermöglicht.

Das Living Lab „Virtuelle Fabrik“ wird im Rahmen des Kompetenzzentrums FIM weiterentwickelt und durch ein Labor „KI und Digitalisierung an der Außenstelle Bad Mergentheim der DHBW Mosbach mit den Schwerpunkten Künstliche Intelligenz, Schwarmintelligenz und Big Data“ ergänzt.

Im Kompetenzzentrum Fertigungs- und Informationsmanagement können typische Produktionsanlagen und Fertigungs- und Logistikprozesse in Form von Modellen mit realen industriellen Komponenten, verteilter Automatisierungstechnik sowie echtzeitfähigen Simulationssystemen abgebildet und mit realen Informationssystemen (ERP, MES, SCADA) vernetzt, analysiert und gesteuert werden.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Forschung an der DHBW Mosbach ist in erster Linie kooperative Forschung: dual, anwendungs- und transferorientiert. Forschungs- und Lehrschwerpunkte sind dabei eng gekoppelt und derzeit in mehreren Kompetenzzentren gebündelt.

INTERNATIONALISIERUNG

Seit Gründung ist die Internationalisierung prägend für die DHBW Mosbach und den Campus Bad Mergentheim. Ziel ist die Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen und ein Beitrag für den Erfolg der Dualen Partner im internationalen Wettbewerb. Die starke Vernetzung mit derzeit über 70 internationalen Partnerhochschulen mit einem regen Austausch, insbesondere der Studierenden in Theorie- und Praxisphasen, wird gepflegt und strategisch weiterentwickelt. Der hohe Anteil englischsprachiger Vorlesungen von internationalen Lehrbeauftragten sowie

verschiedene internationale Projekte und Programme bereiten die Studierenden auf die beruflichen Herausforderungen im internationalen Kontext vor.

Internationalität ist insbesondere für den Campus Bad Mergentheim profilbildendes Merkmal. Hier ist der Studiengang BWL - International Business angesiedelt, und hier soll auch ein deutschlandweit einmaliges Studienkolleg für duale Studiengänge errichtet werden, um ausländische Studieninteressierte ohne Hochschulzugangsberechtigung standortübergreifend auf ein DHBW Studium vorzubereiten.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Das Kompetenzzentrum Wissenschaftliches Arbeiten soll dauerhaft die Förderung des wissenschaftlichen Arbeitens unter den Studierenden, Lehrenden, Betreuer*innen von Arbeiten, Dualen Partnern und Mitarbeitenden vorantreiben. Derzeit wird ein umfangreiches Angebot an Material für das Selbststudium, die Lehre mit all ihren Facetten und die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten erstellt. Dieses ist geprägt durch einen Mix an Lehr-/Lernmaterialien und Lehr-/Lernmethoden, die die Vielfalt der Lehr- und Lernformate an Hochschulen unterstützen und weiterentwickeln sollen, sodass ein hoher Qualitätsstandard etabliert werden kann. Weiterhin soll der Austausch der Lehrenden und der in der Lehre involvierten Abteilungen gefördert und koordiniert werden.

RAVENSBURG**CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE**

Gegründet	1978
Mitarbeiter*innen	251
Davon Professor*innen	91
Nebenberufliche Dozent*innen	ca. 1.100
Studierende	3.735
Duale Partner	ca. 1.200

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Als ein regionales Element der Dualen Hochschule Baden-Württemberg setzt die DHBW Ravensburg mit der Vision „Regional verwurzelt, überregional positioniert, international vernetzt“ gemeinsam mit ihren Partnern Maßstäbe in der praxisintegrierenden Lehre und Forschung.

Die DHBW Ravensburg hat sich in den letzten 40 Jahren als Duale Hochschule im Bereich der praxisintegrierenden Bildung mit dem Anspruch der akademischen Grundversorgung von betriebswirtschaftlichen Kernstudienrichtungen wie Industrie, International Business, Handel, Bank, Gesundheitsmanagement und dem Studiengang Wirtschaftsinformatik sowie technischen Studiengängen wie Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik und das Wirtschaftsingenieurwesen in der Region Bodensee/Oberschwaben etabliert. Zusätzlich haben sich Leuchtturm-Studiengänge, z. B. im Bereich Tourismus, Gastronomie, Medien und der Luftfahrtindustrie, entwickelt, die weit über unsere Region hinaus bundesweite Strahlkraft haben.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Für unsere zukünftige Ausrichtung haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, gleichermaßen die regionalen Studiengänge und die Leuchtturm-Studiengänge in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Mit spezifischen Angeboten in den Studiengängen Maschinenbau und Elektrotechnik, hier speziell mit der Studienrichtung Automation, qualifizieren wir unsere Absolvent*innen für die Arbeit im Umfeld der Industrie 4.0. Für die nahe Zukunft ist der Aufbau weiterer Kurssäulen in diesen Angebotsbereichen vorgesehen.

Die DHBW Ravensburg hat auf expliziten Wunsch namhafter Unternehmen der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie den Studiengang „Embedded Systems (ES)“ konzipiert. Dies ist ein interdisziplinäres Studium, welches Inhalte aus Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik und Systems Engineering kombiniert. Die DHBW Ravensburg bietet ab Oktober 2021 den Studiengang ES sowohl in der Studienrichtung Aerospace Engineering als auch in der Studienrichtung Automotive Engineering an.

Der Nachfrage nach Studienangeboten im Bereich der Digitalisierung kommt die DHBW Ravensburg im kommenden Studienjahr mit in der neuen Studienrichtung Digital Business Management nach. Gleichwohl bietet aber bereits heute eine Reihe von Studienrichtungen digitale Inhalte in ihren bestehenden Modulkatalogen an.

Ein dualer Studiengang Agrarwirtschaft, der für das Studienjahr 2021/2022 neu angedacht ist, trägt dem Nachhaltigkeitsgedanken in besonderer Weise Rechnung.

Konkret sind bis 2025 folgende neue Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
BWL - Digital Business Management	Umwidmung
Elektrotechnik-Automation	Umwidmung
Embedded Systems	IT-Sonderfinanzierung
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	Finanzierung
Agrarwirtschaft	—
Wirtschaftsinformatik	—
Informatik	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Im Jahr 2010 wurde das IWT - Institut für Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer - gegründet. Das IWT ist eine gemeinnützige Tochtergesellschaft des Vereins der Förderer und Alumni der DHBW Ravensburg e. V. und der Forschungs- und Innovationszentren gGmbH der DHBW. Hier strebt die DHBW Ravensburg eine organisatorische Weiterentwicklung an, indem das IWT offizieller Teil der Hochschule wird. Die Anerkennung zum „An-Institut“ der DHBW Ravensburg ist beantragt.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Im neu eingeführten „Servicezentrum FIT“ werden alle FIT-Aktivitäten an der DHBW Ravensburg unterstützt, beginnend mit der Recherche von passgenauen Förderprogrammen bis hin zur Abrechnung. Darüber hinaus sind das noch bessere Sichtbarwerden unserer Forschungsaktivitäten und der Wissenstransfer strategische Ziele des Servicezentrums.

Von der im Rahmen der DHBW Ravensburg erfolgten Clusterung von Forschungsfeldern wurden im Innovationsprogramm Forschung der DHBW fünf Forschungsprojekte erfolgreich eingereicht und gewonnen. Inzwischen arbeiten sieben Forscher*innen an FIT-Projekten der DHBW Ravensburg. Ein weiterer FIT-Baustein der DHBW Ravensburg ist die enge Zusammenarbeit mit dem Institut für Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer. Das IWT betreibt eine sogenannte Lernfabrik zu FIT-Aktivitäten im Bereich der Robotik und Industrie 4.0, welche auch für Lehrveranstaltungen der DHBW genutzt wird. In der Fakultät Technik sollen im Rahmen der nachfolgend genannten Forschungszentren ausgewählte Technologiedomänen in weiteren Forschungsprojekten vertieft und intensiviert werden:

- Zentrum für Digitalisierung in Produktion und Produktentwicklung (ZDP)
- Zentrum für Digitalisierung in Mobilitätssystemen (ZDM)
- Zentrum für Digitalisierung und Elektrifizierung von Luftfahrtsystemen (ZDEL)

Die Forschungszentren der Fakultät Wirtschaft sind:

- Zentrum für empirische Kommunikationsforschung (ZEK)
- Zentrum für empirische Managementforschung (ZEM)
- Zentrum für digitale Innovation (ZDI)

INTERNATIONALISIERUNG

Im Rahmen eines Projekts wird die Internationalisierungsstrategie der DHBW Ravensburg auf Grundlage des aktuellen Internationalisierungsgrades auf vier

Handlungsfeldern systematisch weiterentwickelt:

- Planung & Steuerung der Internationalisierungsaktivitäten
- Internationale Elemente des Studiums
- Internationale Projekte im Bereich Forschung & Transfer
- Administrativer Support

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Die Megatrends „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“, die langfristigen Auswirkungen dieser Trends und die Spannweite an Themen und Bereichen, die diese Trends beeinflussen, erklären die immense Bedeutung für uns als Hochschule und die dafür notwendige Personalentwicklung.

So werden zusätzliche IT-Expert*innen dringend für die Umsetzung des hybriden oder Online-Vorlesungsmodells und die Weiterentwicklung unterstützender technischer Systeme wie z. B. Moodle, BW LehrPool etc. benötigt. Ebenso werden Expert*innen benötigt, die im Servicezentrum Studium und Lehre unsere Dozent*innen schulen und unterstützen, um auch im Rahmen von Online-Formaten qualitativ hochwertige Lehre anbieten zu können. Für die Ausrichtung unseres Studienangebots auf digitale Inhalte und Nachhaltigkeitsthemen wird entsprechend qualifiziertes Lehrpersonal, d. h. Professuren, benötigt. Im Verwaltungsbetrieb sind die neuen Herausforderungen der mobilen Arbeit im Homeoffice, der zunehmenden Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und der Einführung von SAP nur mit weiterem IT-Personal zu stemmen.

Wir verzeichnen weiterhin ein Gesamtflächendefizit von über 2.000 m². Am Standort Ravensburg und Campus Friedrichshafen soll daher eine Flächenbedarfsbemessung erfolgen. Wir erhoffen uns in den kommenden Jahren deutliche Zugewinne an Büro- und Seminarraumflächen.

STUTT GART

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet	1974
Mitarbeiter*innen	447
Davon Professor*innen	164
Nebenberufliche Dozent*innen	ca. 3.000
Studierende	7.916
Duale Partner	ca. 2.200

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Mit ihren drei Studienbereichen Technik, Wirtschaft und Sozialwesen sowie dem wachsenden Studienfachbereich Gesundheit ist die DHBW Stuttgart fest in der wirtschaftsstarken und zunehmend dienstleistungsgeprägten StadtRegion Stuttgart verankert. Die DHBW Stuttgart versteht sich als subsidiär agierende Innovations-, Wissens- und Transferpartnerin. Die Rolle und Funktion der Studiengangsleitungen und die gleichzeitige Fortsetzung der Einrichtung von Studienzentren und Studiendekanaten ermöglicht eine ideale Verzahnung mit den Dualen Partnern aus der Praxis. Eine effizienzorientierte Weiterentwicklung effektiver Verwaltungsstrukturen und -prozesse ist hierfür unverzichtbar. So sichert die Studienakademie mitsamt ihrer Außenstelle Campus Horb eine hohe Agilität und Aktualität des Studienangebotsportfolios. Dies wird begleitet durch aktives Mitwirken bei regionalen Initiativen, wie beispielsweise der Hochschul- und Wissenschaftsregion Stuttgart e. V. Die DHBW Stuttgart gewährleistet somit eine zukunftsorientierte Vielfalt an Studiengängen in allen Fakultäten. Diversität, Nachhaltigkeit und ethisch wertorientiertes Handeln prägen das Selbstverständnis der Studienakademie im Hinblick auf die aktuellen dynamischen Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Nach wie vor ist das strategische Ziel der DHBW Stuttgart, die regionale Premiumpartnerin für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft auf dem Gebiet innovativer praxisintegrierter Hochschullehre, Forschung und Transfer zu sein und zu bleiben. In diesem Sinne will die DHBW Stuttgart bedeutsame zukunftsorientierte Fragen beantworten: Insbesondere die Weiterentwicklung des Studienangebots im Hinblick auf Interdisziplinarität, ökologische Ausrichtung, Diversität und Internationalität sowie die stetige Aktualisierung der Studieninhalte aus nachhaltiger Perspektive. Die DHBW Stuttgart lebt das Ziel der Nachhaltigkeit nicht nur in Bezug auf die Studieninhalte und -organisation; sie praktiziert zudem eine entsprechende Personalpolitik, welche u. a. durch die Re-Zertifizierung als familiengerechte Hochschule bestätigt wird.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Die Studienakademie fördert sowohl die Weiterentwicklung bestehender als auch die Einrichtung neuer Studienangebote. Im Bereich Gesundheit spiegelt sich dies in der weiteren Akademisierung des Hebammenberufs, im weiteren Ausbau eines Bereichs Digital Health sowie in der Einrichtung entsprechender Masterstudiengänge wider. In der Fakultät Technik wird mit dem neuen Studienangebot Embedded Systems ein interdisziplinäres Studium ermöglicht. Die komplexen Aspekte der Digitalisierung werden in der Weiterentwicklung bestehender Studiengänge aufgegriffen: Im Bereich der Informatik wird das Angebot zu Software Engineering, Data Science, Data Protection und Cyber Security vertieft. Mit dem sich dynamisch entwickelndem BWL-Digital Business Management und dem neu hinzukommenden Studienangebot BWL-Digital Commerce Management in der Fakultät Wirtschaft kann die DHBW Stuttgart weitere Optionen für junge Berufsfelder ermöglichen.

Konkret sind bis 2025 folgende neue Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
Embedded Systems	Umwidmung aus dem Studiengang Elektrotechnik (Studienrichtung Automation)
BWL - Digital Commerce Management	Umwidmung aus BWL - Handel
RSW - Wirtschaftsrecht	Umwidmung einer BWL-Studienrichtung
Sustainable Management & Technology	Noch ohne Finanzierung
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	
	Finanzierung
Software Engineering	—
Cyber Security	—
Data Protection	—
Maschinenbau Medizintechnik (Horb)	—
Digital Health	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Die DHBW Stuttgart bietet ein vielfältiges Weiterbildungsangebot im Rahmen von kooperativen Masterstudiengängen am CAS der DHBW sowie Promotionsmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit Universitäten. Darüber hinaus gibt es traditionell zahlreiche Weiterbildungs- und Vortragsveranstaltungen, Fachtagungen und Präsentationen, die von den Zentren für Forschung, Innovation und Transfer der DHBW Stuttgart angeboten werden.

Darüber hinaus bietet die DHBW Stuttgart den Studierenden, Absolvent*innen, Beschäftigten und Dualen Partnern ein umfangreiches Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten: Studium generale, Kooperation mit dem CAS der DHBW, mit der Volks-

hochschule sowie die langjährige Kooperation mit der Staatsgalerie Stuttgart. Kunstausstellungen, der Chor der DHBW Stuttgart sowie die vielfältigen Angebote im Hochschulsport runden das Angebot ab.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

Die Studienakademie verzeichnet in Stuttgart und in Horb eine hohe Anzahl an öffentlich geförderten Projekten, Forschungsprojekten im Rahmen des Innovationsprogramms Forschung einschließlich kooperativer Promotionsvorhaben. In der Fakultät Sozialwesen bestehen Zentren für „interkulturelle Kompetenz“, „Sozialforschung, Forschungssupport“ sowie das „Schreib- und Transferzentrum“. Die Fakultät Wirtschaft betreibt Zentren für „Managementsimulation“, „Empirische Forschung“, „Digitale Kompetenzen“, „Medienmanagement“, „Intelligente Nutzung von Informationstechnologie“ und „Digitale Services“. Regionaler Bezug spiegelt sich in den Zentren für „Fahrzeugentwicklung und nachhaltige Mobilität“, „Internationales Technologiemanagement“, „Leistungsfähige Werkstoffe“ und „Didaktik der Mathematik“ der Fakultät Technik wider. Am Campus Horb bestehen Zentren für „Industrielle Digitalisierung“, „Simulation im Maschinenbau“ und „Institut für Kunststoff- und Entwicklungstechnik“. In diesem Zusammenhang strebt die DHBW Stuttgart an, ihre Position als Partnerin von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft im Themengebiet „Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen“ regional und international zu festigen und weiterzuentwickeln.

Perspektivisch plant die DHBW Stuttgart mit der Gründung des „Zentrums für Interdisziplinäre Lehre und Forschung (INDIS)“ ein standort- und fakultätsübergreifendes Kompetenzzentrum zur Unterstützung bei der Planung, Umsetzung und Evaluation interdisziplinärer Projekte.

INTERNATIONALISIERUNG

Die Attraktivität für Incomings und Partnerhochschulen soll durch die Erweiterung des englischsprachigen Lehrangebots gesteigert werden. Das Angebot an interkulturell und international orientierten Veranstaltungen, die sowohl im Präsenz- als auch im Onlineformat angeboten werden, wird den aktuellen politisch-gesellschaftlichen Entwicklungen entsprechend intensiviert. Gleichzeitig optimiert die DHBW Stuttgart das Angebot an Studienmöglichkeiten bei ausländischen Partnerhochschulen. Ziel ist hierbei die Ermöglichung von Doppelabschlüssen. Dies wird ergänzt durch eine zunehmende Anzahl an gemeinsamen internationalen Forschungs- und Lehrprojekten mit der Professorenschaft von Studierenden verschiedener Hochschulen.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Der Studienakademie Stuttgart ist es ein besonderes Anliegen, gender- und diversitätssensible Aspekte im Selbstverständnis des Zusammenwirkens in Hochschullehre und -verwaltung zu verankern. Interdisziplinäre Projekte und Kooperationen sollen ein wichtiger Beitrag hierzu sein. Die gender- und diversitätssensible Weiterentwicklung technisch orientierter Studienangebote, wie beispielsweise der Informatik, steht im Fokus dieser Arbeit.

Die Entwicklung der hohen Standortattraktivität unseres Innenstadtcampus mit dem Neubau der Fakultät Technik im Zusammenwirken mit mehreren Hochschulen und kulturellen Einrichtungen hat einen hohen Stellenwert, der sich in unseren Projekten niederschlägt: Urbane Mobilitätskonzepte – emissionsfrei und klimaneutral, moderne urbane Lebenskonzepte in der StadtRegion Stuttgart – IBA2027 und Innenstadtcampus 2030.

VILLINGEN-SCHWENNINGEN

CHARAKTERISIERUNG DER STUDIENAKADEMIE

Gegründet	1975
Mitarbeiter*innen	158
Davon Professor*innen	57
Nebenberufliche Dozent*innen	1.001
Studierende	2.498
Duale Partner	862

Stand: WiSe 2020/21 (Stichtag 31.03.2021) bzw. April 2021

Unter dem Motto „Weltweit vernetzt. Im Schwarzwald zuhause.“ erschien unser letzter Jahresspiegel und zeigt damit, wie vielfältig, weltoffen und interessant unser Hochschulstandort ist und wer zu unserem Erfolgskonzept duales Studium und dem gemeinsamen Ziel, die Region zu stärken, maßgeblich beiträgt. Es sind unsere Dualen Partner, die Stadt Villingen-Schwenningen, der Landkreis, das Land, die Schulen und Schulbehörden, die Lehrbeauftragten der DHBW, Verbände und Kammern wie die IHK und unsere motivierten Studierenden, die als Fach- und auch Führungskräfte von morgen in den hiesigen Betrieben, Unternehmen und sozialen sowie gesundheitsnahen Einrichtungen ihren Praxisteil des dualen Studiums absolvieren.

Die DHBW an ihrem Standort in Villingen-Schwenningen leistet zusammen mit ihren zahlreichen Partnern aus Wirtschaft, Industrie, den sozialen Einrichtungen und Kliniken einen wertvollen und bedeutenden Beitrag, um gute Bildung als Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft zu garantieren.

ZIELE DER STUDIENAKADEMIE

Wir arbeiten kontinuierlich daran, eine hochwertige Ausbildung des akademischen Nachwuchses für Duale Partner in praxisintegrierenden Bachelorstudiengängen an der DHBW Villingen-Schwenningen zu garantieren. Gleichzeitig haben wir Internationalisierung als wichtiges Kompetenzfeld im Blick, genauso wie moderne Lehre und innovative Arbeitsformen.

Die Ausweitung von praxisnaher Forschung, gepaart mit einer weiteren Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit, der raschen Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen und dem Wissen um die hohe Relevanz von Entwicklungen am Arbeitsmarkt sowie gesellschaftlicher und technologischer Trends für die DHBW Villingen-Schwenningen wird unsere Studienakademie weiter voranbringen.

Wir sind uns bewusst, dass Wertschätzung als Grundlage eines vertrauensvollen Verhältnisses für die Akzeptanz von Innovationen eine ganz entscheidende Rolle spielt. Daneben setzen wir auch auf freiwilliges Engagement, die verstärkte Sensibilisierung der Politik für Standortthemen, eine klare Berufungsstrategie als Erfolgsfaktor, die nachhaltige Förderung von Teamgeist und fakultätsübergreifendem Austausch und klare und transparente Kommunikation.

Wir wollen die Attraktivität als wichtigen Faktor für Beschäftigte sowie für Studierende und Studieninteressierte, aber auch die wichtige Gruppe der Lehrbeauftragten noch weiter steigern.

GEPLANTES STUDIENANGEBOT

Konkret sind bis 2025 folgende neue Studienangebote geplant:

Kurs für Anfänger*innen	Finanzierung
Digital Finance	Umwidmung
International Management	Umwidmung
Von Dualen Partnern nachgefragt, aber bisher nicht finanziert	Finanzierung
KI + Soziale Arbeit	—
Virtual Reality + Soziale Arbeit	—
WI Profil Steuern	—

WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Neben den vom CAS/ZHL angebotenen Aktivitäten werden von der DHBW Villingen-Schwenningen z. B. Unternehmensschulungen des ZES – Zentrum für emergenzbasierte Statistik im Bereich „Künstliche Intelligenz“ angeboten. Über das ITG – Institut für transkulturelle Gesundheitsforschung – wird eine Psychotherapeutenausbildung in Dohuk (Irak) initiiert.

Das Sprachenzentrum ist aktiv, eine erste Ringvorlesung („Gender & Diversity“) fand großen Anklang und das jährliche Zukunftsforum hat sich etabliert. Studiengangspezifische Campusabende sowie die Reihe „Offen für Wissen“ – eine Veranstaltungsreihe in Kooperation mit anderen Hochschulen – runden das Angebot auch für Bürger*innen der Region ab.

FORSCHUNG, INNOVATION UND TRANSFER

An der DHBW Villingen-Schwenningen werden zahlreiche erfolgreiche Forschungsprojekte in enger Kooperation mit Dualen Partnern, Hochschulen oder anderen Einrichtungen durchgeführt.

Besonders hervorzuheben sind im Bereich Forschung das Institut für transkulturelle Gesundheitsforschung, das Zentrum für Emergenzbasierte Statistik, aber auch die Zusammenarbeit mit zahlreichen Vernetzungspartnern, wie Technology Mountains, dem Innovationsnetzwerk SBH (Schwarzwald-Baar-Heuberg), der Wirtschaftsförderung SBH, der IHK SBH oder auch der Hahn-Schickard-Gesellschaft in Villingen-Schwenningen.

Kooperative Promotionsprojekte in den beiden Fakultäten Wirtschaft und Sozialwesen mit anderen Hochschulen laufen unter anderem im Bereich „Mobility Chain – cloudbasierte Blockchain-Anwendungen im Verkehrswesen“, „Steuerliche Forschungsförderung – eine rechtliche und ökonomische Analyse“ oder auch im Bereich Sozialwesen mit dem Thema „Migrationssensibler Kinderschutz – Fallrekonstruktionen aus rassismuskritischer und diversitätsbewusster Perspektive“.

INTERNATIONALISIERUNG

Internationalisierung betreibt die DHBW Villingen-Schwenningen seit Jahren erfolgreich immer möglichst zielgerichtet und angepasst an die Globalisierung der Dualen Partner.

Neben den etablierten Kooperationen mit zahlreichen Hochschulen im europäischen und außer-europäischen Umfeld im Bereich der Studierendenmobilität (Incomings und Outgoings) und Dozierendenmobilität werden zunehmend auch moderne und innovative Lehr- und Lernformate wie „BLIC – blended learning international cooperation“ nachgefragt und tragen zur weiteren internationalen Vernetzung bei.

Der Aufbau eines komplett internationalisierten Studiengangs (Business Administration, International Management) ist in Planung.

SPEZIELLE THEMEN DER STUDIENAKADEMIE

Das Jahr 2020 war größtenteils von der pandemiebedingten Umstellung auf Online-Lehre geprägt. Dabei wurden innerhalb kürzester Zeit die Hörsäle entsprechend ausgestattet, um hybride Lehrformate anbieten zu können. Lehrbeauftragte und Professor*innen wurden umfassend geschult und auf den Umgang mit allen notwendigen Systemen vorbereitet.

Verbunden mit viel Aufwand und Kraft können wir nachhaltige Erfolge betreffend Digitalisierung und Neuorganisation der Hochschule benennen, die uns sicherlich in Zukunft helfen werden; insbesondere seien folgende Punkte exemplarisch erwähnt: Strukturen in der Lehre wurden aufgebrochen, neue Formate entwickelt und erfolgreich umgesetzt, Grundlagen geschaffen für den weiteren Ausbau der Informationstechnik im Bereich Hard- und Software oder die flächendeckende Einführung von Home-office/mobilem Arbeiten.

Strömungen wie „Individualität von Lernprozessen“, „Gamification und Illustration“, „Virtual Reality, Augmented Reality“, „mobile Vernetzung der Lernenden“, „virtuelle Lerngruppen“, „E-Assessment“ in Präsenz und online, Nutzung von Learning Analytics, um die Erfolgsquote der Studierenden zu steigern oder präzise zu prognostizieren, werden allesamt dazu beitragen, dass die wichtige Verzahnung von Theorie und Praxis ganz neu gedacht werden kann.

B Rückblick auf den Struktur- und Entwicklungsplan 2015–2020

Status	Ziele des SEP 2015–2020 (S. 47)	Maßnahmen (S. 48)	Was ist daraus geworden?
(OK)	Einrichtung eines einheitlichen Identitätsmanagements sowie der Akquisitionsoftware CRM.	<p>Im Bereich der IT-Maßnahmen: Herbeiführung von Entscheidungen in standortübergreifenden Gremien, Erstellung von Lastenheften, Durchführung von Ausschreibungsverfahren, Schließung von Verträgen mit IT-Dienstleistungsunternehmen.</p> <p>Erste Schritte zur Einrichtung eines einheitlichen Identitätsmanagementsystems (2015).</p> <p>Einrichtung der Akquisitionsoftware CRM (2015).</p>	<p>Für den Bereich Identitätsmanagement (IDM) wurde eine Vorstudie durchgeführt, die die komplexen Prozesse hochschulweit dokumentiert und Anforderungskriterien für die Beschaffung einer entsprechenden Software abgeleitet hat. Aus Ressourcen Gründen wurde umpriorisiert und die weitergehende Umsetzung (Beschaffung, Einführung) bis auf Weiteres ausgesetzt.</p> <p>Im Bereich Customer Relationship Management (CRM) wurde das angelaufene Einführungsprojekt aufgrund geänderter strategischer Prioritäten nicht weiterverfolgt.</p>
OK	Etablierung des DHBW CAS als Anbieter von dualen Masterstudiengängen und wissenschaftlicher Weiterbildung; Weiterentwicklung der Angebote in enger Abstimmung mit den Gremien und Studienakademien der DHBW.	Etablierung und erfolgreiche Evaluierung des DHBW CAS (bis 12/2016; Ende der Gründungsphase); bei erfolgreicher Evaluierung Weiterentwicklung und Überführung des DHBW CAS (bis 12/2016).	<p>Evaluierung durch Landesregierung 2018 erfolgreich; erneute Kabinetttbefassung 11/2020 mit der Aufforderung, bis Ende 2022 zu berichten, welche Maßnahmen ergriffen wurden, die es ermöglichen, dass das DHBW CAS bis spätestens 2025 eine Vollkostendeckung für ihre angebotenen Masterstudiengänge und Weiterbildungsmodule erreicht, sowie zur Frage, inwieweit die für das DHBW CAS im Staatshaushaltsplan vorgesehene Stellenausstattung auf das unter Berücksichtigung seiner weiteren Entwicklung notwendige Maß reduziert wird/wurde.</p> <p>DHBW CAS hat sich etabliert, Studiengänge erfreuen sich wachsender Nachfrage; mit der Intersectoral School of Governance (ISoG) wurden am DHBW CAS Weiterbildungsangebote im Bereich Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft erfolgreich etabliert.</p> <p>Weiterbildungskonzepte werden ausgearbeitet, Anbieterzertifizierung und erste Maßnahmenzertifizierung nach AZAV.</p>

Ziele des SEP 2015–2020 (S. 47)	Maßnahmen (S. 48)	Was ist daraus geworden?	Status
Realisierung weiterer Studienbereiche (Gesundheit und Informatik).	Evaluation neuer Studienbereiche wie etwa Gesundheit und Informatik (bis 10/2016).	<p>Ausbau der Gesundheitsstudiengänge durch das Ausbauprogramm Akademisierung der Gesundheitsfachberufe.</p> <p>Studienbereich Gesundheit übergreifend in der Grundordnung verankert (2018/19); Weiterentwicklung des Fachgremiums zur Fachkommission (Juli 2020). Studienbereiche vor Ort bisher mangels kritischer Masse noch nicht eingerichtet; aber Verankerung in einem Studienbereich (nicht wie bisher bis zu drei).</p> <p>Fachbereich Informatik wird derzeit nicht weiter verfolgt – Digitalisierung als Querschnittsthema einer gemeinsamen Strategie weiterentwickelt.</p>	OK
Erfolgreiche Umsetzung der Markenbildung und -führung.	Weitere zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Markenbildung und -führung (laufend).	<p>Markenbildung und -führung wurden auf strategischer Ebene durch die weitere Schärfung von Strategie und Positionierung der DHBW sowie daraus abgeleiteter standortübergreifender Kommunikationsinhalte und Botschaften u. a. zum besonderen dualen Bildungsauftrag, zu Forschung, Innovation und Transfer sowie zu Internationalisierung und Regionalisierung weiter vorangetrieben. Auf operativer Ebene wurde die Markenbildung u. a. durch Verwendung einheitlicher Designtemplates für die Standort-Websites, hochschulweit genutzte Kommunikationsmittel, neue Social-Media-Kanäle und zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate u. a. für Studieninteressierte, Duale Partner und Forschende gestärkt. Eine kontinuierliche Herausforderung bleibt die konsequente hochschulweite Einhaltung der Corporate-Design-Richtlinien.</p>	OK

Status	Ziele des SEP 2015–2020 (S. 47)	Maßnahmen (S. 48)	Was ist daraus geworden?
OK	Entwicklung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts.	Erstellung des Personalentwicklungskonzepts (2015).	Das Rahmenkonzept Personalentwicklung wurde am 08.11.2016 verabschiedet. Seither wurden Beschäftigtenjahresgespräche an der DHBW etabliert. Außerdem wurden Schulungen für die Zielgruppe der Führungskräfte ins offene Seminarprogramm des ZHL aufgenommen. Eine DHBW-weite Beschäftigtenbefragung mit den Schwerpunkten „Erfassung der psychischen Belastung“ sowie „Familiengerechte Hochschule“ wurde im Dezember 2020 umgesetzt. Dem Anspruch einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung wurde mit der Neufassung der RDV Arbeitszeit Genüge getan, welche im Oktober 2020 in Kraft getreten ist.
OK	Erfolgreicher Aufbau und Implementierung einer Weiterbildungsplattform.		ZHL bietet zahlreiche Fortbildungsmaßnahmen in Präsenz und online an, die auch von den Mitarbeitenden angenommen werden.
OK	Aufbau zentraler Serviceeinrichtungen für Studium und Lehre sowie zentraler Prüfungsämter an den Studienakademien unter Berücksichtigung der lokalen Kontexte.	Umsetzung der Reorganisation der Studienorganisation, der Verwaltungs- und IT-Struktur (2015).	Zentral: Referat Studium und Lehre im Präsidium, AWZ, ZHL Hochschuldidaktik, ELKK. Hochschulrecht Prüfungsämter wurden an einigen Standorten im Zusammenhang mit der Einrichtung von Studienzentren eingerichtet.
OK	Abschließende Definition, Weiterentwicklung und Dokumentation der Qualitätsstandards in Lehre und Forschung.	Weiterentwicklung von Studieneignungstests, Verbesserung der Internationalisierung, des Qualitätssystems/Akkreditierung sowie des Qualitätssystems und des Akkreditierungssupportsystems, um weitere Qualitätsverbesserungen in der Lehre zu erreichen.	In der Systemreakkreditierung wurde der DHBW ein reifes und gelebtes OM-System in der Lehre attestiert. In der Forschung muss das Thema weiterverfolgt werden, was auch damit zusammenhängt, dass sich die Forschungslandschaft an der DHBW noch sehr dynamisch entwickelt.
To do In Bearbeitung		Weiterentwicklung Qualitätssystem und Akkreditierung (bis 2016). Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung Lehre (bis 12/2017).	To do: Auch im Master müssen Forschung und Praxisintegration noch gefördert werden. In Bearbeitung: Leitbild Lehre begonnen, aktuell ausgesetzt.
OK	Aufbau eines verlässlichen Systems der Forschungsunterstützung.	Zur Förderung der Forschungsaktivitäten: Verbesserung der Serviceangebote des SCF und deren Bekanntmachung innerhalb der DHBW; Transparenz der Leistungen innerhalb der Transfer GmbH der DHBW. Aufbau eines umfassenden Systems der Forschungsunterstützung (2015).	Zentral: SCF (Forschungssupport und Forschungsjurist*innen). An den Studienakademien Ansprechpersonen Forschung und teilweise Support in der Verwaltung. Soll im Rahmen des neuen SEP weiterentwickelt werden.

Ziele des SEP 2015–2020 (S. 47)	Maßnahmen (S. 48)	Was ist daraus geworden?	Status
Etablierung und erfolgreiche Implementierung von modernen Steuerungsinstrumenten (kennzahlenbasierte Steuerungsentscheidungen, Budgetierung und unterjähriges Haushaltscontrolling).	<p>Entwicklung eines Finanzkennzahlenkonzepts und dessen Abbildung im FIS zur Durchführung eines unterjährigen Haushaltscontrollings.</p> <p>Durchführung jährlicher Zielvereinbarungen (laufend).</p> <p>Einrichtung des FIS und des Kennzahlensystems (bis WS 10/2016).</p>	<p>Jährliche Strategie- und Planungsgespräche des Präsidiums mit den Rektoren der Studienakademien.</p> <p>Kennzahlenbasierte Steuerung hat sich als nicht hochschulgemessen erwiesen.</p> <p>Transparentes Mittelverteilungskonzept einschl. unterjährigem Haushaltscontrolling.</p> <p>FIS erlaubt Zugriff auf die Finanzzahlen (wird ab 2022 durch SAP-Hochschulmaster noch verbessert).</p>	OK
Definition und Umsetzung von Synergieeffekten und Effizienzverbesserungspotenzialen im Bereich Lehre, Forschung, Verwaltung, IT und Infrastruktur.	Zur Umsetzung des Prozessmanagements: intensive Analyse der Kernprozesse in standortübergreifenden Gremien, Formulierung von Standards und deren Einführung mithilfe von Prozesseigner*innen und lokalen Prozessmanager*innen; Zielvereinbarungen treffen.	<p>Prozessmanagement standortübergreifend etabliert; rd. 60 Prozesse DHBW-weit definiert. Kontinuierliche Weiterentwicklung des Prozessmanagements im Sinne einer prozessorientierten Hochschule.</p> <p>Zur Umsetzung von Synergieeffekten (Verwaltung) wurde zudem die AG Reorganisation der Verwaltung gegründet, die ein Rahmenkonzept 2025 erarbeitet hat und Initiativen in verschiedenen Verwaltungsbereichen begleitet.</p>	läuft
Nachhaltige Sicherung der Finanzierung der Studienangebote.		Überführung aller Studiengänge in die Grundfinanzierung in der HoFV II, Möglichkeit zur Schaffung unbefristeter Stellen für die bisher finanzierten Professuren.	OK
Identifikation der DHBW-Mitglieder und -Angehörigen mit dem State-University-Modell.		<p>Work in progress. Aber es gibt ermutigende Fortschritte. Die Mitgliedschaft der Rektor*innen im Präsidium führt zu einer transparenteren Kommunikation und einer stärkeren Bindung der Studienakademien untereinander und zum Präsidium. Projekte wie Projekt „Z“, SEP 2021–25 oder Leitbild Lehre werden in intensiv partizipativen Prozessen entwickelt.</p> <p>Informationen aus dem Präsidium, Brown-Bag-Meetings stärken den Informationsfluss aus dem Präsidium in die Hochschule.</p>	(OK)

C Freie und freiwerdende Stellen von Professuren

Stand: 01.01.2021

HEIDENHEIM	Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021–31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
	1	SEP-HDH-1		Aldinger, Lothar	30.09.22	Betriebswirtschaftslehre – Spedition, Transport und Logistik
2	SEP-HDH-2		Gramlich, Dieter-Alfred	01.04.24	Betriebswirtschaftslehre – Bank	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
3	SEP-HDH-3		Hofweber, Peter	01.04.22	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Materialwirtschaft und Unternehmenssimulation	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
4	SEP-HDH-4		Hascher, Hansgert	30.09.24	Maschinenbau	Wirtschaftsingenieurwesen
5	SEP-HDH-5		N. N.	Stelle ist frei	Informatik	1)
6	SEP-HDH-6		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Spedition, Transport und Logistik	1)
7	SEP-HDH-7		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsingenieurwesen	1)
8	SEP-HDH-8		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
9	SEP-HDH-9		Schlund, Manfred	01.04.23	Soziale Arbeit	1)
10	SEP-HDH-10		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
11	SEP-HDH-11		N. N.	Stelle ist frei	Soziale Arbeit	1)
12	SEP-HDH-12		N. N.	Stelle ist frei	Angewandte Hebammenwissenschaft	1)
13	SEP-HDH-13		N. N.	Neuzugang		Hebammenwissenschaft und Geburtshilfe

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung	
14	SEP-HN-14	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre	1)	
15	SEP-HN-15	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Handel	1)	
16	SEP-HN-16	N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)	
17	SEP-HN-17	2020-HN-W-2	N. N.	Funktionsbeschrei- bung ist aktuell ohne Stellenzugang neu beantragt	Wirtschaftsinformatik	1)
18	SEP-HN-18	2020-HN-W-1	N. N.	Funktionsbeschrei- bung ist aktuell ohne Stellenzugang neu beantragt	Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Digital Commerce Management	1)

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

KARLSRUHE	Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsver- fahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
	19	SEP-KA-19		Schäfer, Rüdiger	01.10.22	Betriebswirtschaftslehre – Handel
20	SEP-KA-20		Haustein, Werner	01.04.21	Technik, insb. Elektrotechnik	Informatik
21	SEP-KA-21		Lehmeier, Peter	01.07.21	Betriebswirtschaftslehre – Handel	1)
22	SEP-KA-22	2021-KA-W-2	Grimm, Klaus	01.03.22	Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht	Steuerlehre und Prüfungswesen
23	SEP-KA-23		Dannenmayer, Bernd	01.12.23	Wirtschaft, insb. Rechnungswesen	1)
24	SEP-KA-24		Paulsen, Pay-Uwe	01.05.24	Wirtschaft, insb. Volkswirtschaftslehre	1)
25	SEP-KA-25		Keller, Michael	01.07.24	Elektrotechnik	1)
26	SEP-KA-26		Freudenmann, Johannes	01.12.24	Angewandte Informatik	1)
27	SEP-KA-27		Braun, Heinrich	01.04.25	Angewandte Informatik	1)
28	SEP-KA-28		Detzel, Martin	01.08.25	Betriebswirtschaftslehre – Industrie	1)
29	SEP-KA-29		Scheffler, Ekkehard	01.10.21	Arztassistent Allgemeine Medizin	1)
30	SEP-KA-30		N. N.	Stelle ist frei	Technik Mechatronik	Mechatronik
31	SEP-KA-31		N. N.	Stelle ist frei	Technik Wirtschaftsingenieurwesen	Informatik
32	SEP-KA-32		N. N.	Stelle ist frei	Angewandte Gesundheitswissenschaften	1)
33	SEP-KA-33		N. N.	Stelle ist frei	Angewandte Gesundheits- und Pflegewissenschaften	1)
34	SEP-KA-34		N. N.	Stelle ist frei	Angewandte Gesundheits- und Pflegewissenschaften	1)

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021–31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung	
35	SEP-LÖ-35	N. N.	Stelle ist frei, vorgesehen für Dr. Glöckler	Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement		
36	SEP-LÖ-36	Krone, Frank	01.04.22	Betriebswirtschaftslehre – Gesundheitsmanagement	Betriebswirtschaftslehre, insb. Gesundheitsmanagement	
37	SEP-LÖ-37	2020-LÖ-W-1	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Handel	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitale Geschäftsmodelle
38	SEP-LÖ-38	Feichtmair, Sebastian	01.04.24	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmens-/Mitarbeiterführung	Betriebswirtschaftslehre, insb. internationales Management	
39	SEP-LÖ-39	Meroth, Ekkehart	01.10.23	Wirtschaft, insb. Tourismus	Betriebswirtschaftslehre, insb. Tourismusmanagement	
40	SEP-LÖ-40	2020-LÖ-T-2	N. N.	Stelle ist frei	Maschinenbau	1)
41	SEP-LÖ-41	Kurdelski, Lutz-Peter	01.10.24	Informationstechnik	1)	
42	SEP-LÖ-42	Heinzler, Winfried	01.10.25	Betriebswirtschaftslehre – Tourismus, Hotellerie, Gastronomie	Betriebswirtschaftslehre, insb. Tourismusmanagement	
43	SEP-LÖ-43	N. N.	Stelle ist frei	Gesundheitswissenschaften	1)	
44	SEP-LÖ-44	2021-LÖ-W-3	N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaft, insb. Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Gesundheitsmanagement
45	SEP-LÖ-45	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre	Gesundheitswissenschaften	
46	SEP-LÖ-46	N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaft, insb. Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitale Geschäftsmodelle	
47	SEP-LÖ-47	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitale Geschäftsmodelle	
48	SEP-LÖ-48	N. N.	Stelle ist frei	Informationstechnik	1)	
49	SEP-LÖ-49	N. N.	Stelle ist frei	Technik	Informationstechnik	
50	SEP-LÖ-50	N. N.	Stelle ist frei	Technik	Informationstechnik	
51	SEP-LÖ-51	Grunau, Rudi	01.10.23	Technik, insb. Maschinenbau	Smart Production	
52	SEP-LÖ-52	N. N.	Stelle ist frei	Technik	Gesundheitswissenschaften	

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

C FREIE UND FREIWERDENDE STELLEN VON PROFESSUREN

MANHEIM	Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
	53	SEP-MA-53		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Versicherung
54	SEP-MA-54		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Industrie	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitale Prozesse
55	SEP-MA-55		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – International Business	Betriebswirtschaftslehre, insb. Messe-, Kongress- und Eventmanagement
56	SEP-MA-56		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Immobilienwirtschaft	Steuern und Prüfungswesen
57	SEP-MA-57		N. N.	Stelle ist frei	Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht	1)
58	SEP-MA-58		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
59	SEP-MA-59		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
60	SEP-MA-60		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
61	SEP-MA-61		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digital Business Management	1)
62	SEP-MA-62		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaft, insb. Wirtschafts- informatik, Systementwicklung, Geschäftsprozesse	Wirtschaftsinformatik
63	SEP-MA-63		N. N.	Stelle ist frei	Digitale Medien, insb. Vernetzte Systeme	1)
64	SEP-MA-64		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing Management	1)
65	SEP-MA-65		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Öffentliche Wirtschaft	1)
66	SEP-MA-66		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
67	SEP-MA-67		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	1)
68	SEP-MA-68		Rößler, Irene	01.04.21	Volkswirtschaftslehre, insb. Quantitative Methoden	1)
69	SEP-MA-69		Mayr, Peter	01.04.21	Wirtschaftsinformatik	1)
70	SEP-MA-70		Fuhrmann, Rolf	01.04.21	Betriebswirtschaftslehre – Spedition, Transport und Logistik	1)
71	SEP-MA-71		Böhm, Ursina	01.10.21	Wirtschaft, insb. International Business	1)
72	SEP-MA-72		Schaukelberger, Michael	01.10.21	Betriebswirtschaftslehre – Bank	Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanzwirtschaft
73	SEP-MA-73		50 % Balling, Stephan	01.09.22	Wirtschaft, insb. Gesundheitswesen	1)

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsver- fahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
74	SEP-MA-74	50 % Becker, Ralph	01.09.22	Wirtschaft, insb. Gesundheits- wesen	1)
75	SEP-MA-75	Wiedemann, Armin	01.10.22	Wirtschaftsinformatik	1)
76	SEP-MA-76	Sobirey, Frank	01.04.24	Betriebswirtschaftslehre – Bank	Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanzwirtschaft
77	SEP-MA-77	Wannenwetsch, Helmut	01.04.24	Wirtschaft, insb. Materialwirt- schaft und Logistik	Betriebswirtschaftslehre, insb. Supply Chain Management
78	SEP-MA-78	Schlottmann, Norbert	01.04.24	Wirtschaft, insb. Bankbetriebs- lehre, Volkswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanzwirtschaft
79	SEP-MA-79	Kastor, Michael	01.10.24	Wirtschaft, insb. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	Digitale Medien
80	SEP-MA-80	Wolf, Bernhard	01.10.24	Wirtschaft, insb. Handel	Betriebswirtschaftslehre, insb. digitaler Handel
81	SEP-MA-81	Melzer-Ridinger, Ruth	01.04.22	Wirtschaftsingenieurwesen	Informatik
82	SEP-MA-82	Müller, Heinz Jürgen	01.04.21	Informatik	1)
83	SEP-MA-83	Seidel, Carsten	01.10.23	Projekt Engineering	Informatik
84	SEP-MA-84	N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsingenieurwesen	1)
85	SEP-MA-85	N. N.	Stelle ist frei	Chemische Technik	1)
86	SEP-MA-86	N. N.	Stelle ist frei	Elektrotechnik	1)
87	SEP-MA-87	N. N.	Stelle ist frei	Informatik	1)
88	SEP-MA-88	N. N.	Stelle ist frei	Informatik	1)
89	SEP-MA-89	N. N.	Stelle ist frei	Informatik	1)
90	SEP-MA-90	N. N.	Stelle ist frei	Maschinenbau	1)
91	SEP-MA-91	N. N.	Stelle ist frei	Mechatronik	1)
92	SEP-MA-92	N. N.	Stelle ist frei	Elektrotechnik	1)
93	SEP-MA-93	N. N.	Stelle ist frei	Mechatronik	1)

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

MOSBACH	Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021–31.12.2025) frei am/Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung	
	94	SEP-MOS-94	2021-MOS-T-5	Wais, Thomas	01.04.21	Technik	Digitalisierung im Studienbereich Technik
	95	SEP-MOS-95		N. N.	Stelle ist frei	Energieverfahrenstechnik	Maschinenbau, insb. Verfahrenstechnik/Energieverfahrenstechnik
	96	SEP-MOS-96	2021-MOS-W-4	Wössner, Wolf	01.10.22	Bank	Digital Finance
	97	SEP-MOS-97		Klein, Rainer	01.04.23	Mechatronik	1)
	98	SEP-MOS-98		Reinmann, Reinhard	01.04.23	Mechatronik	1)
	99	SEP-MOS-99		Werner, Hartmut	01.10.23	Holztechnik und Bauwirtschaft, insb. Holzbau sowie Konstruktion	Bauingenieurwesen und Holztechnik
	100	SEP-MOS-100		Reichert, Gudrun	01.04.24	Wirtschaft, insb. Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling	1)
	101	SEP-MOS-101		Wolf, Volkhard	01.04.25	Betriebswirtschaftslehre – Industrie, insb. E-Commerce	Digitalisierung im Studienbereich Wirtschaft
	102	SEP-MOS-102	2021-MOS-W-8	N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsingenieurwesen, insb. für Fertigungstechnik und Produktionswirtschaft	Bauingenieurwesen, insb. Digitalisierung
103	SEP-MOS-103	2021-MOS-T-6	N. N.	Stelle ist frei	Maschinenbau, insb. für Thermodynamik	Bauingenieurwesen, insb. Infrastrukturbau	
104	SEP-MOS-104	2021-MOS-W-3	N. N.	Stelle ist frei	Rechnungswesen, insb. Investition und Finanzierung	Steuern und Rechnungswesen	
105	SEP-MOS-105		N. N.	Stelle ist frei	Informatik	1)	
106	SEP-MOS-106		N. N.	Stelle ist frei	Maschinenbau	1)	
107	SEP-MOS-107		N. N.	Stelle ist frei	Mechatronik	1)	
108	SEP-MOS-108		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik	Sustainable Management	
109	SEP-MOS-109		N. N.	Stelle ist frei	Technik, insb. Bauingenieurwesen	Online-Medien, insb. Data Engineering und Data Science	
110	SEP-MOS-110		N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaft, insb. für Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Handelsmanagement und Führung	
111	SEP-MOS-111		N. N.	Stelle ist frei	Mechatronik	1)	
112	SEP-MOS-112		N. N.	Stelle ist frei	Volkswirtschaftslehre	1)	

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021–31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
113	SEP-MGH-113 2021-MOS-T-7	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre – Gesundheitswesen, insb. Volkswirtschaftslehre und Welternährungspolitik	Informatik, insb. industrielle Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
114	SEP-MGH-114	Sinnhold, Heiko	01.04.21	Betriebswirtschaftslehre – International Business	Digital Business Management

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021–31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
115	SEP-RV-115 2021-RV-W-5	Fineron, Andrew	01.10.21	Fremdsprachen	Betriebswirtschaftslehre
116	SEP-RV-116	Pohl, Vaclav	01.10.21	Elektrotechnik	1)
117	SEP-RV-117 2021-RV-T-6	Trottler, Karl	01.04.22	Elektrotechnik	1)
118	SEP-RV-118	Linkohr, Albrecht	01.04.23	Elektrotechnik	1)
119	SEP-RV-119	Dendorfer-Ditges, Renate	01.04.23	Recht	Betriebswirtschaftslehre
120	SEP-RV-120 2021-RV-W-4	Sprink, Joachim	01.10.23	Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung der Kreditinstitute	Betriebswirtschaftslehre
121	SEP-RV-121	Radke, Volker	01.10.25	Wirtschaft, insb. Volkswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre
122	SEP-RV-122	Luppold, Stefan	01.10.25	Betriebswirtschaftslehre – Messe-, Kongress- und Eventmanagement	Betriebswirtschaftslehre
123	SEP-RV-123	Putnoki, Hans	01.10.25	Volkswirtschaftslehre und Finanzierung	Betriebswirtschaftslehre
124	SEP-RV-124	Dudek, Heinz-Leo	01.10.25	Maschinenbau	1)

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

STUTTGART	Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsver- fahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
	125	SEP-S-125		Blümel, Roland	01.10.24	Mechatronik
126	SEP-S-126		Gondring, Hanspeter	01.04.23	Betriebswirtschaftslehre – Immobilienwirtschaft	1)
127	SEP-S-127		Lorch, Bernhard	01.10.24	Wirtschaft, insb. Rechnungswesen	1)
128	SEP-S-128		Neumayer, Burkhard	01.04.22	Elektrotechnik	1)
129	SEP-S-129		Preiß, Nikolai	01.04.24	Wirtschaftsinformatik	1)
130	SEP-S-130		Schwinn, Bernd	01.04.25	Informatik	1)
131	SEP-S-131		Steinhilber, Andrea	01.10.25	Betriebswirtschaftslehre – Industrie	1)
132	SEP-S-132		Strey, Alfred	01.10.25	Informatik	1)
133	SEP-S-133		Sander, Manfred	01.10.23	Wirtschaftsinformatik	1)
134	SEP-S-134		Holoch, Elisabeth	01.10.21	Pflege, insb. Pflegewissen- schaft und Familiengesundheit	1)
135	SEP-S-135		N. N.	frei	Gesundheits- und Pflegewissenschaften	1)
136	SEP-S-136		N. N.	frei	Wirtschaftsinformatik	1)
137	SEP-S-137		N. N.	frei	Angewandte Hebammenwissenschaften	1)
138	SEP-S-138		N. N.	frei	Gesundheits- und Pflegewissenschaften	1)
139	SEP-S-139		N. N.	frei	Hebammenwissenschaften	1)
140	SEP-S-140		N. N.	frei	Steuern und Prüfungswesen	1)
141	SEP-S-141		N. N.	frei	Betriebswirtschaftslehre	1)
142	SEP-S-142		Sieger-Hanus, Beate	01.04.21	Betriebswirtschaftslehre – Dienstleistungsmanagement	1)
143	SEP-S-143		N. N.	frei		Data Science und digitale Technologien
144	SEP-S-144		N. N.	frei		Volkswirtschaftslehre
145	SEP-S-145		N. N.	frei		Personalmanagement
146	SEP-S-146		N. N.	frei		Wirtschaftsrecht
147	SEP-S-147		N. N.	frei		Wirtschaftsethik & Sustainable Science

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

STUTTGART

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
148	SEP-S-148	N. N.	frei		Betriebswirtschaftslehre
149	SEP-S-149	N. N.	frei		Finanzwirtschaft
150	SEP-S-150	N. N.	frei		Rechnungswesen, Steuern und Wirtschaftsrecht
151	SEP-S-151	N. N.	frei		Soziale Arbeit
152	SEP-S-152	N. N.	frei		Soziale Arbeit
153	SEP-S-153	N. N.	01.10.21	Maschinenbau, insb. Kon- struktion und Entwicklung	1)
154	SEP-S-154	Mandel, Harald	01.04.21	Maschinenbau	1)
155	SEP-S-155	N. N.	frei	Wirtschaftsingenieurwesen	1)
156	SEP-S-156	N. N.	frei	Maschinenbau, insb. Konstruk- tion und Entwicklung	1)

HORB

Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
157	SEP-HO-157	Gundrum, Jürgen	01.10.25	Maschinenbau	1)
158	SEP-HO-158	Hoof van, Antonius	01.04.24	Informationstechnik, insbesondere SW-Engineering	Informatik
159	SEP-HO-159	Rief, Bernhard	01.04.24	Maschinenbau	1)
160	SEP-HO-160	2021-S-T-1 Welker, Klaus-Dieter	01.10.21	Mechatronik	1)
161	SEP-HO-161	N. N.	frei	Maschinenbau	1)
162	SEP-HO-162	N. N.	frei	Maschinenbau	1)
163	SEP-HO-163	N. N.	frei	Maschinenbau, insbesondere Produktion	1)
164	SEP-HO-164	N. N.	frei	Wirtschaftsingenieurwesen, insbesondere Betriebswirtschaft	Wirtschaftsingenieurwesen

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

VILLINGEN-SCHWENNINGEN	Nummer	Neue Kennzeichnung (Berufungsverfahren bereits angelaufen)	Derzeit besetzt mit (Name, Vorname)	Wird im Planungszeitraum (01.01.2021– 31.12.2025) frei am/ Stelle ist frei	Aktuelle Funktionsbeschreibung	Neue Funktionsbeschreibung
	165	SEP-VS-165		Blank, Beate	31.03.21	Soziale Arbeit insb. Grundlagen und Methoden
166	SEP-VS-166		Disch, Wolfgang	31.03.23	Betriebswirtschaftslehre, insb. Banken und Bausparkassen	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitalisierung
167	SEP-VS-167		Staab, Frank	30.09.24	Wirtschaftsinformatik	1)
168	SEP-VS-168		Gögercin, Süleyman	31.03.25	Soziale Arbeit	Soziale Arbeit, insb. Digitalisierung
169	SEP-VS-169		Scheel, Michael	30.09.21	Betriebswirtschaftslehre	1)
170	SEP-VS-170	2021-VS-W-1	N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebswirtschaftliche Steuerlehre	1)
171	SEP-VS-171		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Vertrieb	1)
172	SEP-VS-172		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsprüfung	1)
173	SEP-VS-173		N. N.	Stelle ist frei	Sozialwirtschaft	Sozialwirtschaft, insb. Digitalisierung Sozialer Arbeit
174	SEP-VS-174	2021-VS-W-3	N. N.	Stelle ist frei	Wirtschaftsinformatik/ E-Business	Wirtschaftsinformatik, insb. Data Science
175	SEP-VS-175	2021-VS-W-2	N. N.	Stelle ist frei	Volkswirtschaftslehre	1)
176	SEP-VS-176		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitalisierung
177	SEP-VS-177		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebswirtschaftliche Steuerlehre	1)
178	SEP-VS-178		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre, insb. Digitalisierung
179	SEP-VS-179		N. N.	Stelle ist frei	Betriebswirtschaftslehre	1)
180	SEP-VS-180		N. N.	Stelle ist frei	Soziale Arbeit und Recht	1)
181	SEP-VS-181		N. N.	Stelle ist frei	Soziale Arbeit, insb. Sozialwissenschaften	1)
182	SEP-VS-182		N. N.	Stelle ist frei	Soziale Arbeit	1)

1) Noch keine Entscheidung über die neue Funktionsbeschreibung getroffen.

Gleichstellungsplan

2021–2025

Inhalt

EINLEITUNG	119	TEIL II: GLEICHSTELLUNGSPLAN NICHTWISSENSCHAFTLICHER BEREICH	132
TEIL I: GLEICHSTELLUNGSPLAN WISSENSCHAFTLICHER BEREICH	120	1 STRUKTURELLE VERANKERUNG DER CHANCENGLEICHHEITSARBEIT	132
1 STRUKTURELLE VERANKERUNG DER GLEICHSTELLUNGSARBEIT, AKTEUR*INNEN, ZUSTÄNDIGKEITEN	120	2 BESTANDSAUFNAHME UND BEWERTUNG DES VORANGEGANGENEN PLANUNGSZEITRAUMS	132
2 ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS AN PROFESSUREN UND FÜHRUNGS- POSITIONEN	120	3 BESTIMMUNG VON ENTWICKLUNGS- ZIELEN	134
2.1 Situationsanalyse und Gleichstellungs- ziele zur Zielgruppe der Professorinnen	120	4 UMSETZUNGSSTRATEGIE	135
2.2 Umsetzungsstrategien zur Professorinnengewinnung	121	4.1 Maßnahmen bei Stellenausschreibungen, Bewerbungen und Einstellungen	135
2.3 Erhöhung des Anteils der Frauen auf Leitungsebene sowie in Gremien	123	4.2 Sonstige Personalentwicklungs- maßnahmen	135
2.4 Förderung von Nachwuchswissen- schaftlerinnen	124	5 ZUSAMMENFASSUNG	136
3 ERHÖHUNG DES ANTEILS VON STUDENT- INNEN IN FÄCHERN, IN DENEN FRAUEN UNTERREPRÄSENTIERT SIND	125	TEIL III: VEREINBARKEIT VON BERUF, WISSENSCHAFT UND FAMILIE	137
3.1 Situationsanalyse und Gleichstellungs- ziele zur Zielgruppe der Studentinnen	125	ANLAGEN ZUM GLEICHSTELLUNGSPLAN	138
3.2 Umsetzungsstrategien zur Studentinnengewinnung	126		
3.3 Förderung von Studentinnen	127		
4 WEITERENTWICKLUNG UND QUALIFIZIE- RUNG DER GLEICHSTELLUNGSARBEIT	128		
4.1 Situationsanalyse und Gleichstellungs- ziele zur Weiterentwicklung und Qualifizierung der Gleichstellungsarbeit	128		
4.2 Umsetzungsstrategien zur Weiterentwicklung und Qualifizierung der Gleichstellungsarbeit	128		

Einleitung

An der DHBW sind, wie im Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg (LHG BW) vorgesehen, Gleichstellung für den wissenschaftlichen Bereich und Chancengleichheit für den nichtwissenschaftlichen Bereich organisatorisch und personell voneinander getrennt¹. Auch der vorliegende Plan ist in diese zwei Bereiche untergliedert; ein dritter Teil umfasst beide Bereiche und widmet sich der Vereinbarkeit von Familie² und Beruf/Studium.

Der Hochschulpersonalrat der DHBW wurde bei der Erstellung und Anpassung des vorliegenden Gleichstellungsplans für den nichtwissenschaftlichen Bereich gemäß § 75 Abs. 4 Nr. 19 LPVG beteiligt.

¹ Die rechtliche Grundlage für die Gleichstellungsarbeit bildet § 4 des LHG BW (und betrifft Gleichstellung für den wissenschaftlichen Bereich, d. h. Studierende, Professor*innen, Akademische Mitarbeiter*innen). Dem Bereich Chancengleichheit ist das Chancengleichheitsgesetz § 5 zugrunde gelegt (und betrifft Gleichstellung für den nichtwissenschaftlichen Bereich, d. h. Beschäftigte im wissenschaftsstützenden Bereich).

² Der Begriff „Familie“ wird dabei über das klassische Verständnis der Kernfamilie hinaus im weiteren Sinn als nachvollziehbare, auf Dauer angelegte Übernahme sozialer Verantwortung verstanden.

Teil I Gleichstellungsplan wissenschaftlicher Bereich

1 STRUKTURELLE VERANKERUNG DER GLEICHSTELLUNGSARBEIT, AKTEUR*INNEN, ZUSTÄNDIGKEITEN

Die Gleichstellungsstrategie der DHBW sieht Gleichstellung als wesentliche Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen, in allen Strukturen sowie bei allen Entscheidungen der Hochschule (vgl. SEP Kap. 1.3). Das Präsidium und die Rektorate an den Standorten verstehen Gleichstellung als Führungsaufgabe. Dieser Leitgedanke ist nun auch im 4. HRÄG verankert. Die Hochschulleitung wird durch die engagierte Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten auf zentraler und dezentraler Ebene, der Gleichstellungskommission (GSK) als Gremium sowie des Gleichstellungsbüros im Präsidium unterstützt. Darüber hinaus versteht die DHBW Gleichstellung als klaren Auftrag an **alle** Mitglieder und Angehörige unserer Hochschule.

2 ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS AN PROFESSUREN UND FÜHRUNGSPPOSITIONEN

2.1 SITUATIONSANALYSE UND GLEICHSTELLUNGSZIELE ZUR ZIELGRUPPE DER PROFESSORINNEN

Der Professorinnenanteil an der DHBW liegt Stand 1.12.2019 bei 18,5 %³. Damit konnten zwar im vergangenen Planungszeitraum kontinuierlich jährliche Steigerungen verzeichnet werden (vgl. 12.2014: 16,1 %), der Zielwert von 24 % konnte allerdings nicht erreicht werden⁴.

Die DHBW hält in den nächsten fünf Jahren an diesem Ziel fest. Um die 24 % zu erreichen, müssten bei gleichbleibender Anzahl an Professuren 42 Professoren durch Professorinnen ersetzt werden. Dies würde bedeuten, dass sich bei 5,6 % aller Professuren eine Änderung der Geschlechtsverteilung, zugunsten

von Professorinnen, ergibt. Eine weitere Option wäre, zusätzlich 55 Professorinnen einzustellen. Würden alle derzeit verfügbaren Stellen besetzt, so müssten in rund 70 % der Fälle Frauen zur Professorin ernannt werden. Dies wäre gemessen am vergangenen Planungszeitraum sehr ambitioniert, da es in diesem mehr als 200 Neuberufungen gab bei einem Frauenanteil von 25 %.

Der entscheidende Schlüssel ist eine Vielzahl von Berufungen von Frauen bei Neuberufungen durch Personalwechsel **sowie** auf neu geschaffenen Stellen. Es gilt, ein ganzes Bündel an Maßnahmen und strukturellen Verbesserungen umzusetzen (s. 2.2.), was mit dem Engagement aller Mitglieder der Hochschule – insbesondere auch von den Personen in Leitungsfunktionen – gelingen wird.

Gemäß § 4 Absatz 5 Satz 3 LHG orientieren sich die Zielvorgaben für das wissenschaftliche Personal mindestens an dem Geschlechteranteil der vorangegangenen Qualifizierungsstufe im wissenschaftlichen Dienst (Stichwort Kaskadenmodell). In der Grafik sind dazu die Studentinnenanteile als Vergleichsgröße aufgezeigt (weitere Angaben hierzu s. Kap. 3): Dabei wird deutlich, dass besonders großer Handlungsbedarf in den Studienbereichen Technik (aufgrund des bisher sehr geringen Frauenanteils) und Wirtschaft (aufgrund der großen Differenz zwischen Studentinnen- und Professorinnenanteil) besteht. Die DHBW selbst besitzt kein eigenes Promotionsrecht, weshalb die Zielgröße Doktorandinnen nicht als Vergleichsgröße im Rahmen des Kaskadenmodells herangezogen werden kann.

Erstmals wird der Studienbereich Gesundheit in diesem Struktur- und Entwicklungsplan gesondert ausgewiesen; bisher waren Gesundheitsstudiengänge einem der anderen drei Studienbereiche zugeordnet.

³ Zur Übersicht aller hier erläuterten Kennzahlen mit Stand 1.12.2019 vgl. Anlage 2.

⁴ Eine Übersicht der im Einzelnen durchgeführten Maßnahmen und Pilotprojekte (d. h. Frage der Erreichung qualitativer Ziele) findet sich in Anlage 1.

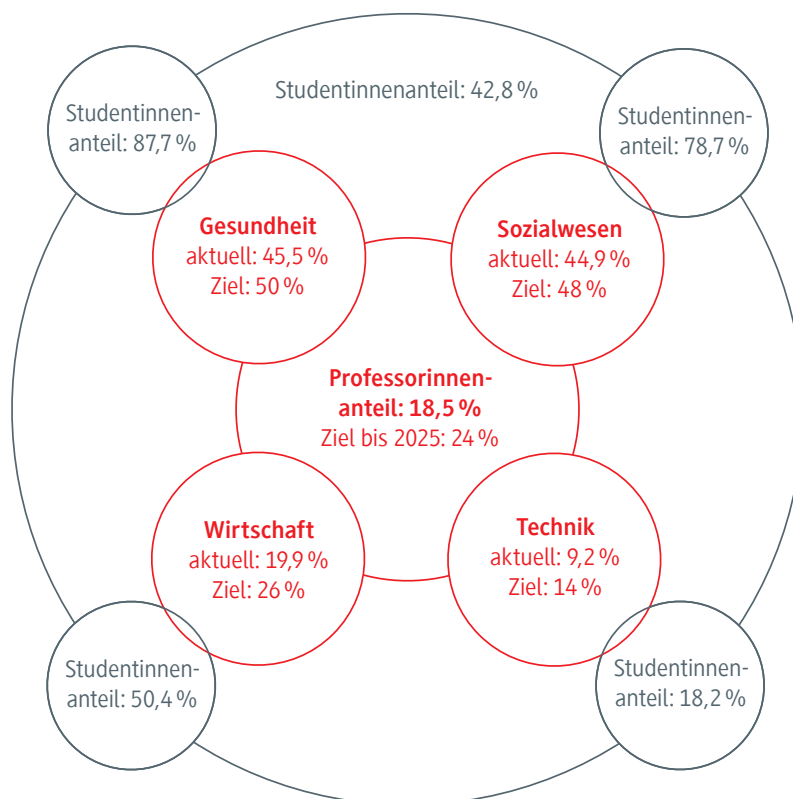


Abb. 1: Professorinnenanteil aktuell sowie Zielwerte bis 2025 (inkl. Vergleichsgröße Studentinnenanteil), Quelle: DHBW Präsidium, Stand: 01.12.2019.

Insgesamt konnte in allen drei bisherigen Studienbereichen der Frauenanteil leicht gesteigert werden, wobei ein Vergleich der Prozentzahlen zum vergangenen Bericht aufgrund der Einführung des vierten Studienbereichs Gesundheit nur bedingt aussagekräftig ist.

2.2 UMSETZUNGSSTRATEGIEN ZUR PROFESSORIN- NENGEWINNUNG

Zur Professorinnengewinnung setzt die DHBW insbesondere auf die verstärkte Umsetzung von Gleichstellungszielen in Berufungsverfahren. Hierunter ist zum einen die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Vorgaben der Landesregierung im Rahmen des „Hochschulfinanzierungsvertrags Baden-Württemberg 2015–2020“ zu nennen, zum anderen die Realisierung weiterer konkreter Maßnahmen zur Erhöhung des Bewerberinnenanteils in Berufungsverfahren bzw. des Anteils der Neuberufenen⁵:

⁵ Die dargelegten Ziele und Maßnahmen basieren auf den gesetzlichen Vorgaben des Landeshochschulgesetzes (§ 4 LHG BW, s. auch Änderungen des 4. HRÄG) zur umfassenden und frühzeitigen Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten in Berufungsverfahren und auf den erstellten und als verbindlich erklärten „Standards für gendergerechte Berufungsverfahren an Hochschulen in Baden-Württemberg“.

Ziele und Maßnahmen zur Professorinnengewinnung

- Erhöhung des Anteils an Professorinnen auf 24 %
- Qualifizierung geschlechtergerechter Berufungsverfahren, u. a. durch:
 - Erstellung eines neuen gendergerechten Berufungsleitfadens
 - Einführung neuer Standards in Berufungsverfahren (s. u.)
- Im Rahmen des Aufbaus des Academic Career Centers (ACC)⁶ ist zu prüfen, ob Tandemprofessuren möglich sind.
- Weiterentwicklung Monitoring und Dokumentation des Frauenanteils
- Formulierung konkreter Ziele für den Professorinnenanteil für die Studienakademien und Studienbereiche und Überprüfung. Eine Verknüpfung mit Leistungsanreizen wird aktuell geprüft.
- Fortführung des verpflichtenden Fortbildungsangebots für Berufungskommissionen, unter stetiger Fortentwicklung
- Marketingkampagne zum Berufsbild DHBW Professorin sowie zielgruppengerechtes Marketing im Allgemeinen
- Anteil der weiblichen Lehrbeauftragten erhöhen von 23,7 % auf 25 % sowie Förderung und Personalentwicklung von weiblichen Lehrbeauftragten

Zur Konkretisierung der Standards für gendergerechte Berufungsverfahren, die zudem in den neuen Berufungsleitfaden einfließen:

- **Paritätische Besetzung der Berufungskommissionen**
- **Phase der Denomination und Stellenausschreibung (inkl. Formulierung von Auswahlkriterien):** Formulierung der Ausschreibungstexte, die Männer und Frauen adressieren, fachliche, methodische und persönliche Auswahlkriterien für die Bewerber*innen sind klar formuliert, maximale Transparenz bei der Beurteilung
- **Phase des Active Recruiting:** Bei den mit der Ausschreibung befassten Stellen und in den Berufungskommissionen wird ein Prozess zur Aktiven Rekrutierung von Frauen für

Professuren dauerhaft implementiert: Gezielte, institutionalisierte Suche nach Bewerberinnen über interne und externe Netzwerke sowie persönliche Ansprache (gemäß Leitfaden Active Recruiting und dessen obligatorischer Nutzung).

- **Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche:**

Bei der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen sind Verzögerungen im akademischen Werdegang durch Schwangerschaft/Geburt, Kinderbetreuung und Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger wertschätzend zu relativieren. Vorab erstellter Fragenkatalog an alle Kandidat*innen.

- **Erstellung des Berufungsvorschlags, Qualitätssicherung im Verfahren:**

Stellungnahme der Gleichstellungsbeauftragten: Bei allen Verfahren, zukünftig auch ohne Bewerbung von Frauen, ist ein Gutachten zu erstellen (z. B. zu Fragen der Ausschreibung oder Active Recruiting). Zudem wird die Stellungnahme ab sofort dem Exekutivausschuss des Präsidiums und dem Senat verpflichtend vorgelegt.

Bestätigung der Einhaltung von Gleichstellungsstandards durch Berufungskommissionsvorsitzende*n (ist dem Formblatt⁷

beizulegen): Es sollte geprüft werden, ob in jedem Verfahren die Einhaltung von Standards in Berufungsverfahren zudem in Form einer verbindlich zu füllenden Checkliste von dem*der Berufungskommissionsvorsitzenden bestätigt werden sollte.

Bei Missachtung der gendergerechten Standards behalten sich Präsidium und Hochschulgremien vor, ein Verfahren/einen eingereichten Berufungsvorschlag zurückzuweisen.

⁶ Siehe SEP Kap 11.1.2.

⁷ Formblatt zur Erteilung des Einvernehmens bei Berufungen, Vorlage des MWK.

- **Möglichkeit bei noch fehlenden Berufungsvoraussetzungen:**
Auftrag an die Berufungskommissionen zur Nutzung der Möglichkeit einer Professur auf Zeit (s. § 47 Absatz 3 LHG im 4. HRÄG).

2.3 ERHÖHUNG DES ANTEILS DER FRAUEN AUF LEITUNGSEBENE SOWIE IN GREMIEN

SITUATIONSANALYSE UND GLEICHSTELLUNGSZIELE BEI FRAUEN AUF LEITUNGSEBENEN/IN DEN GREMIEN:

Auf der zentralen Leitungsebene⁸, d. h. Exekutiv-ausschuss des Präsidiums (Präsident*in, Vizepräsident*in, Kanzler*in sowie nebenamtliches und nebenberufliches Präsidiumsmitglied) plus Rektor*innen und Direktor*in CAS, beträgt der Frauenanteil 20 %. Auf der dezentralen Leitungsebene – das sind an der DHBW Prorektor*innen, Leitungen Außenstellen, Studienbereichsleitungen, CAS-Fachbereichsleitungen und Leitung ZHL – besteht ein Frauenanteil von 9 %. Zentrales gleichstellungspolitisches Ziel der DHBW ist weiterhin die Erhöhung der Frauenanteile auf den Leitungsebenen – Ziele bis 2025: 33 % (d. h. zwei Frauen mehr) auf der zentralen, 22 % (d. h. drei Frauen mehr) auf der dezentralen Leitungsebene.

Wichtig ist auch der Blick auf den Anteil an Professorinnen mit Leitungsfunktion: Der Frauenanteil unter den Professuren mit Studiengangleitung macht DHBW-weit 16 % aus. Die Verteilung auf die Studienbereiche variiert dabei sehr: 34,8 % im Studienbereich Sozialwesen und 62,5 % in Gesundheit – wohingegen es nur 17,1 % im Studienbereich Wirtschaft und 7,8 % in Technik sind. Dabei wird

auch deutlich, dass der Anteil an Professorinnen mit SGL jeweils niedriger ist als der Anteil der Professorinnen (außer im Studienbereich Gesundheit, denn hier haben alle Professorinnen, aber nicht alle Professoren eine SGL inne). Ziel für die kommenden fünf Jahre ist, den Anteil der Frauen mit SGL auf 18 % zu erhöhen. Das wären bei gleichbleibender Grundgesamtheit acht Frauen mehr (dies macht 2,2 % aller SGL aus).

In 2019 erfolgte die Wahl des zentralen Senats. Dem neu zusammengesetzten Gremium gehören jetzt 48,9 % Frauen an (im vorherigen Senat betrug der Frauenanteil nur 17,1 %). Der aus dem alten Chancengleichheitsgesetz⁹ abgeleitete Zielwert von 40 % konnte mehr als erreicht werden.

Die im LHG festgeschriebene Frauenquote von 40 % in Hochschulräten (bezogen auf die Perspektivenvertreter*innen) und damit der eigens gesetzte Zielwert im vergangenen Gleichstellungsplan wurde mit einem Frauenanteil von 44 % im Aufsichtsrat der DHBW erreicht. Somit liegt in den zunehmend paritätisch besetzten Gremien großes Potenzial, um die Gleichstellungsziele zu erreichen und die weitere Gleichstellungsarbeit zu unterstützen.

In den Fachkommissionen liegen wie beim Professorinnenanteil in den Studienbereichen große Unterschiede vor: In den Fachkommissionen¹⁰ Sozialwesen und Gesundheit sind Frauen stark vertreten (31,3 % und 45,8 %; jeweils inkl. ZGB qua Amt). Hingegen beträgt in den Fachkommissionen Wirtschaft und Technik der Frauenanteil nur 14 % und 16,2 % (ebenfalls inkl. ZGB qua Amt). Hier besteht folglich deutlicher Handlungsbedarf zur stärkeren Einbindung der weiblichen Perspektive bei den Entschei-

⁸ Die Einteilung der Leitungsebenen folgt nun der Logik zentral/dezentral (anstatt höhere/mittlere LE), da es eher der Leitungsstruktur der DHBW entspricht. Zudem wird hier der*die Kanzler*in mitgezählt, da er*sie Führungsverantwortung für den wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich hat.

⁹ Mit Stand 2014.

¹⁰ Im Studienbereich Gesundheit gab es bis ins Jahr 2020 hinein nur ein sog. „Fachgremium“, das aber inzwischen auch Fachkommission ist.

dungen in den Studienbereichen.

Die Gleichstellungskommission (als Beraterin der Ausschuss des Senats nach § 19 Absatz 1 Satz 5) setzt sich aus den Gleichstellungsbeauftragten und ihren Stellvertreterinnen auf zentraler und dezentraler Ebene zusammen. Der Frauenanteil beträgt hier 96,6 %. Die rechtlichen Vorgaben des Landeshochschulgesetzes sowie der Grundordnung der DHBW bewirken, dass das Gremium fast ausnahmslos mit Frauen besetzt ist (s. § 4 Abs. 2 LHG sowie § 30 Abs. 2 Grundordnung der DHBW). In der Gleichstellungskommission aktiv sind zudem fünf weitere Beschäftigte (darunter vier Frauen) aus der Verwaltung der Hochschule, insbesondere dem Gleichstellungsbüro im Präsidium, dem auch die Organisation und Begleitung des Gremiums zukommt.

UMSETZUNGSSTRATEGIEN ZUR ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS AUF LEITUNGSEBENE/IN DEN GREMIEN:

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist weiterhin zentrales gleichstellungspolitisches Ziel der DHBW. Dies ist in der Umsetzung wesentlich mit der Erhöhung der Gesamtzahl von Professorinnen an der DHBW verknüpft. Zudem sollen durch folgende weitere Maßnahmen Frauen für Führungspositionen/Gremien gewonnen werden:

Ziele und Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils auf Leitungsebene/in den Gremien

- 33 % Frauenanteil auf der zentralen Leitungsebene, 22 % Frauenanteil auf der dezentralen Leitungsebene.
Professorinnen mit SGL-Funktion: 18 %
Senat: paritätische Verteilung
Aufsichtsrat: paritätische Verteilung bezogen auf die Perspektivenvertreter*innen
Fachkommissionen: Technik und Wirtschaft 20 %, Sozialwesen 38 %, Gesundheit paritätische Verteilung
- Anwendung des Berufungsleitfadens (s. o.) auch in Findungskommissionen (Besetzung der Leitungsfunktionen)

- Aktive Rekrutierung (s. o.) von externen Bewerberinnen auf Führungspositionen
- Frühzeitige Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei Berufungsverfahren auf Führungspositionen
- Marketing-/Plakatkampagnen im Vorfeld von Gremienwahlen oder zur Anwerbung weiblicher Führungskräfte
- Prüfung von Zielquoten und/oder Anreizsystemen für die Zielerreichung des Frauenanteils in Führungsebenen
- Angebot von Workshops und Empowerment-Programmen für Professorinnen, um sie auf Führungsaufgaben vorzubereiten.
- Prüfung, ob die Fortbildung für Berufungskommissionen (s. o.) auch für Mitglieder der Findungskommissionen angeboten werden kann.
- Erhöhung des Anteils der Studiengangleiterinnen, da bei interner Besetzung von Führungspositionen meist die Erfahrungen einer Studiengangleitung erwünscht bzw. förderlich sind. Im Rahmen des Aufbaus des Academic Career Centers (ACC) ist zu prüfen, ob Tandemleitungen möglich sind.

2.4 FÖRDERUNG VON NACHWUCHSWISSENSCHAFTLERINNEN

SITUATIONSANALYSE UND GLEICHSTELLUNGSZIELE ZUR ZIELGRUPPE DER NACHWUCHSWISSENSCHAFTLERINNEN:

Das akademische Personal (ohne die Gruppe der Professor*innen) ist mit knapp über 100 Personen keine große Gruppe an der DHBW. Frauen sind hier stark vertreten (55,4 %). Die Gleichstellungsbeauftragte wird von Anfang an über geplante Stellenausschreibungen informiert und hat das Recht, an der Vorauswahl der Bewerber*innen und an den Auswahlgesprächen teilzunehmen. Sie wirkt bei der Entscheidung über die Besetzung der Stellen mit, um ein geschlechtergerechtes Verfahren zu gewährleisten.

Die DHBW hat für diese Zielgruppe aufgrund der Gruppengröße bisher keine großen strategischen Entscheidungen zur Fortentwicklung generell und zum Frauenanteil im Besonderen getroffen. In der Gleichstellungsarbeit der DHBW, insbesondere im Rahmen des Professorinnenprogramms II (PP II), wurden Nachwuchswissenschaftlerinnen allerdings

als wichtige Zielgruppe definiert, um den Pool an berufungsfähigen Frauen zu vergrößern. Mit dem IPF-Programm können an der DHBW Promovierende gefördert werden. Hier soll auf eine gendergerechte Verteilung geachtet werden.

UMSETZUNGSSTRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON NACHWUCHSWISSENSCHAFTLERINNEN:

Um die paritätische Verteilung beizubehalten, ist es zum einen wichtig, Forschungsstrukturen ggf. zu schärfen (s. auch Kap. 4), zum anderen plant die DHBW eine Reihe konkreter Maßnahmen zur Anwerbung und Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen:

Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Nachwuchswissenschaftlerinnen

- Ziel bis 2025: paritätische Verteilung beibehalten, Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses
- Verknüpfung Zielebenen: Erhöhung des Anteils von weiblichen Lehrbeauftragten sowie von Nachwuchswissenschaftlerinnen → Mehr Lehraufträge an Frauen vergeben, um ihnen die für eine Berufung wichtige Lehrerfahrung zu ermöglichen; prüfen, ob hier gemeinsame Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden können.
- Datenerhebung zu den Frauenanteilen an den kooperativ Promovierenden
- Aktive Rekrutierung von Bewerberinnen auf Promotionsstellen (durch die ausschreibenden Stellen, analog zur aktiven Rekrutierung von Bewerberinnen auf Professuren) und Einbezug der Gleichstellungsbeauftragten in das Bewerbungsverfahren
- Verstärkung der wirkungsstärksten Pilotprojekte/Maßnahmen (s. o.), Workshops zur Stärkung von Frauen/Ermutigung für Wissenschaftslaufbahn

3 ERHÖHUNG DES ANTEILS VON STUDENTINNEN IN FÄCHERN, IN DENEN FRAUEN UNTERREPRÄSENTIERT SIND

3.1 SITUATIONSANALYSE UND GLEICHSTELLUNGSZIELE ZUR ZIELGRUPPE DER STUDENTINNEN

Mit Beginn des WS 2019/20 verzeichnet die DHBW 33.173 immatrikulierte Studierende, davon 14.226 Studentinnen. Dies entspricht einem Anteil von 42,8 %. Im Vergleich zum WS 2014/15 ist diese Quote um 0,4 %-Punkte nur sehr leicht gestiegen; der im Gleichstellungsplan 2015–2020 verankerte Zielwert von 45 % konnte nicht erreicht werden. Im bundesweiten (49,3 %) sowie landesweiten (48,5 %) Vergleich, schneidet die DHBW somit schlechter ab. Die weiterhin angestrebte Steigerung des Studentinnenanteils soll insbesondere durch die Erhöhung des Studentinnenanteils im Studienbereich Technik und durch das Instrument einer stärkeren Verankerung der Gleichstellung im internen Akkreditierungsprozess erreicht werden.

In den vier Studienbereichen der DHBW unterscheiden sich die Frauenanteile innerhalb der Studierendenschaft stark, siehe Abb. 2.

Der leichte Rückgang bei den Studentinnenanteilen im Bereich Wirtschaft hängt damit zusammen, dass infolge des neu eingeführten vierten Studienbereichs Gesundheit ein „Umhängen“ von Studiengängen aus den bereits etablierten Studienbereichen in den neuen Studienbereich vollzogen wurde. Ein vollständig aussagekräftiger Vergleich zur Entwicklung der Frauen-/Männeranteile in den jeweiligen Studienbereichen ist deshalb erst in den Folgejahren möglich.

Die im letzten Gleichstellungsplan 2015–2020 ausgegebene Zielmarke von 25 % weiblicher Studierender im Studienbereich Technik wird für den nachfolgenden Zeitraum 2021–25 übernommen. Die

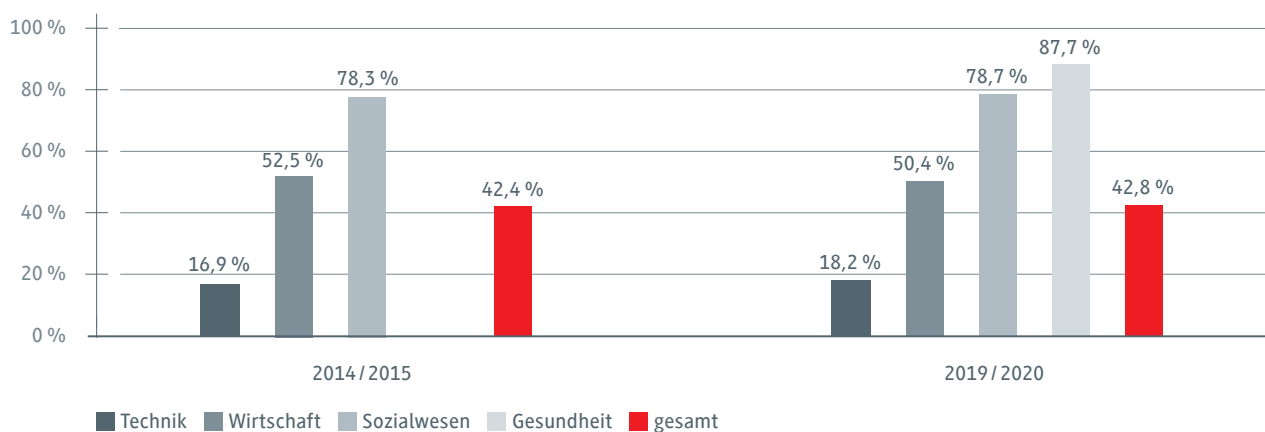


Abb. 2: Studentinnenanteile DHBW, Quelle: DHBW Präsidium, Stand: 01.10.2019.

angestrebte Steigerung um knapp 7 Prozentpunkte kann in den folgenden fünf Jahren nur durch eine Intensivierung, Optimierung, Bündelung und Ausweitung der bereits verfolgten genderorientierten Ansätze in der Studierendenakquise erreicht werden (vgl. Anlage 1). Für die Studienbereiche Wirtschaft, Sozialwesen und Gesundheit bleibt die Zielvorgabe einer paritätischen Verteilung erhalten.

Der Anteil an Absolventinnen ist seit Beginn des zurückliegenden Planungszeitraums von 41,7 % auf 44,7 % gestiegen (WS 2014/15–WS 2019/20). Damit ist eine klare Steigerung zu verzeichnen, der damals ausgegebene Zielwert von 45 % konnte fast erreicht werden. Der Zielwert für die nächsten fünf Jahre liegt nun bei 48 %.

Der Anstieg insgesamt spiegelt sich in den Anstiegen der Absolventinnenanteile für die einzelnen Studienbereiche wider. Die größte Steigerungsrate mit 4,5 %-Punkten (von 15,4 % auf 19,9 %) weist der Studienbereich Technik auf. Dies kann als Erfolg der eingesetzten gleichstellungspolitischen Maßnahmen gedeutet werden. Ein Blick auf den Jahrgang mit Studienbeginn in 2016 zeigt, dass die Abbrecherinnenquote im Studienbereich Technik sehr gering ist: 18,8 % Frauenanteil unter den Studienanfänger*in-

nen zum WS 2016/2017 und 19,9 % Frauenanteil unter den Absolvent*innen des Abschlussjahrgangs 2019/2020.

Bei den bereits mindestens paritätisch verteilten Studienbereichen Wirtschaft und Sozialwesen ist eine geringere Steigerung von 1,1 %-Punkten (auf 53,1 %) bzw. 0,4 %-Punkten (auf 79,5 %) zu verzeichnen. Für den neuen Studienbereich Gesundheit werden die ersten Zahlen der Absolvent*innen im Jahr 2022 vorliegen.

3.2 UMSETZUNGSSTRATEGIEN ZUR STUDENTINNENGEWINNUNG

Im vergangenen Berichtszeitraum wurde eine Vielzahl an Maßnahmen zur Studentinnengewinnung durchgeführt (vgl. Anlage 1). Mit ihrer Umsetzung wurde das Ziel verfolgt, Schülerinnen die Möglichkeit zu bieten, sich über ein MINT-Studienfach zu informieren, erste praktische Arbeiten auszuprobieren, Hemmnisse abzubauen und dadurch der Entscheidung für ein MINT-Studienfach an der DHBW ein Stück näher zu kommen.

Für eine „Planung einer konzeptionellen Neuausrichtung genderorientierter Studierendenakquise“, wie im letzten Gleichstellungsplan gefordert

(2015–2020: 301), bedarf es in einem nächsten Schritt einer ausführlichen Evaluierung dieser Pilotprojekte. Auf Basis dieser Erfahrungen ist bis Ende 2025 ein DHBW-weites Gesamtkonzept MINT-Schülerinnenrecruiting zu erarbeiten und zu etablieren.

Ziele und Maßnahmen zur Studentinnengewinnung

- Vorrangige gleichstellungspolitische Ziele
 - Erhöhung des Studentinnenanteils auf 45 %
 - Erhöhung des Studentinnenanteils im Studienbereich Technik auf 25 %
 - Beibehaltung einer paritätischen Verteilung in den Studienbereichen Wirtschaft, Sozialwesen, Gesundheit
- Verstärkte Kooperationen mit Schulen, z. B. durch
 - Mentoringprogramme für Schülerinnen
 - Bildung von Schülerinnen/Studentinnen-Tandems zur Förderung neuer Kooperationen
- Verankerung der Gleichstellung im internen Akkreditierungsprozess
- Gender- und diversitätssensible Kommunikation/Zielgruppenmarketing sowie mediale Präsentation von Role Models aus dem MINT-Bereich
- Insgesamt: Verstärkung des Dialogs mit Dualen Partnern
- Prüfauftrag: Akzeptanz/Nutzen von rein weiblichen Kursen in technischen Studiengängen

Ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg für die Erhöhung der Studentinnenquote in technischen Studiengängen sind, wie im Falle der Professorinnengewinnung, weibliche Identifikationsfiguren, sog. Role Models. Die Studienfachwahl erfolgt häufig in der Ober- oder bereits in der Mittelstufe, mit der Auswahl der Leistungsfächer. In dieser Phase sind Schülerinnen für ein technisches Studium zu motivieren und zu begeistern. Insbesondere durch den (informellen) Austausch mit MINT-Studentinnen und -Professorinnen/-Dozentinnen lässt sich ein konkretes Bild über die Inhalte und Karrierechancen eines Technikstudiums vermitteln. Daher sollen im Rahmen von Schülerinnenmentoring und Studentinnen-Schülerintandems die Kooperationen mit Schulen auf- und weiter ausgebaut werden.

Ein weiteres wichtiges Instrument ist die stärkere Verankerung der Gleichstellung im internen Akkreditierungsprozess als Instrument der Qualitätssicherung der DHBW. Der 4-stufige interne Akkreditierungsprozess ist um verschiedene inhaltliche und strukturelle Anpassungen modifiziert worden, wie etwa gendergerechte Zusammensetzung der Mitglieder der Curriculumswerkstatt und eine Handreichung zur Integration genderrelevanter Aspekte.

Darauf aufbauend ist für die technischen Studiengänge eine gender- und diversitätssensible Kommunikation auszugestalten. In diesem Zusammenhang bietet es sich auch an, weiterhin Role Models aus dem MINT-Bereich (Professorinnen, Nachwuchswissenschaftlerinnen, Studentinnen, Dozentinnen) im Rahmen von zielgruppenspezifischen Marketingkampagnen zu präsentieren.

Darüber hinaus ist zu prüfen, ob das Angebot rein weiblicher Kurse in technischen Studiengängen Berührungspunkte seitens der Schülerinnen verringern kann. Hierfür ist ein intensiver Dialog in den Fachkommissionen mit den Dualen Partnern zu führen. Seit November 2019 wird in dem vom MWK geförderten Projekt „Dual Assessment: Talente finden und fördern (TAFF)“ ein Auswahlverfahren zur Unterstützung der Dualen Partner bei der Studierendenauswahl entwickelt. Bei der Entwicklung der Verfahren wird auf die Gendergerechtigkeit im Besonderen geachtet.

3.3 FÖRDERUNG VON STUDENTINNEN

Neben der Studentinnengewinnung mittels Schülerinnenrecruiting ist die Förderung von MINT-Studentinnen („Empowerment“) in den Blick zu nehmen: Die Studentinnen werden in ihrem Selbstbild gestärkt und gewinnen an Selbstvertrauen. Sie werden darin bestärkt, ihre beruflichen Vorstellungen zu verwirklichen und dabei verschiedene Karrierewege in

Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft in Betracht zu ziehen. Die Stärkung und Förderung von bereits in MINT-Studiengängen immatrikulierten jungen Frauen soll im Hinblick auf die Erhöhung des Anteils von Nachwuchswissenschaftlerinnen (vgl. Kapitel 2.4) und in Bezug auf die Erleichterung eines erfolgreichen Berufseinstiegs weiterverfolgt werden.

Einer fachlichen Förderung bedarf es dagegen nicht: Männliche und weibliche MINT-Studierende verfügen über das gleiche Fachwissen für die technischen Studiengänge. Diese Feststellung wird zum einen durch die bereits erwähnte geringe Abbrecherinnenquote untermauert und von den Dualen Partnern bestätigt. Zum anderen wird sie durch die in dem DHBW-internen Forschungsprojekt „Studienverlauf – Weichenstellungen, Erfolgskriterien und Hürden im Verlauf des Studiums an der DHBW“ erzielten Ergebnisse belegt¹¹.

Analog zur Evaluation der Pilotprojekte, die im Rahmen der Studentinnenakquise durchgeführt wurden, ist auch für die Förderung von MINT-Studentinnen auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen (vgl. Anlage 1) ein geeignetes Maßnahmenpaket zu schnüren und sind weitere konkrete Handlungsempfehlungen darzulegen.

4 WEITERENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG DER GLEICHSTELLUNGSARBEIT

4.1 SITUATIONSANALYSE UND GLEICHSTELLUNGSZIELE ZUR WEITERENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG DER GLEICHSTELLUNGSARBEIT

Zur Erreichung der gesteckten Ziele und Maßnahmen sind die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Gleichstellungsarbeit von enormer Wichtigkeit. In

den vergangenen Jahren konnten hier bereits große Erfolge erzielt werden: Hierunter sind z. B. die verbesserten, strukturellen und personellen Rahmenbedingungen (im Sinne von erhöhten Ressourcen und Vernetzung) zu nennen. Daneben stehen Erfolge zur Verankerung von Gleichstellung als strategischem Ziel in Organen, Gremien und Hochschulbereichen. Darauf aufbauend soll diese Verankerung künftig auch in den Bereichen Forschung(sstrukturen) und Qualitätsmanagement fortgeführt werden. Als Ergebnis der letzten Jahre ist zudem das gesteigerte Commitment der Hochschulleitung für Gleichstellungsaktivitäten hervorzuheben, auch in finanzieller Hinsicht durch Bereitstellung eines jährlichen Budgets über das PP II hinaus. Die DHBW stellt der eigenen Gleichstellungsarbeit damit mehr als die in der „Hochschulfinanzierungsvereinbarung Baden-Württemberg 2021-2025“ festgelegte Mindestausstattung – sowohl an Sachmitteln als auch an Personal – bereit. Dieser Rückhalt soll noch stärker genutzt werden, um in die ganze Hochschule hineinzuwirken. Ohne Zweifel hat auch das PP II den Gleichstellungsaktivitäten und der Wirkung von Gleichstellung einen beträchtlichen Schub gegeben (im Detail vgl. Anlage 1).

4.2 UMSETZUNGSSTRATEGIEN ZUR WEITERENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG DER GLEICHSTELLUNGSARBEIT

Auf Basis der durchgeführten Maßnahmen und der errungenen strukturellen Verbesserungen wird erneut ein ambitioniertes Ziel- und Maßnahmenpaket formuliert:

¹¹ Deuer, Ernst; Wild, Steffen (2019): Geschlechtsspezifische Studienwahlmotive und Studienleistungen im Dualen Studium – eine empirische Analyse, Arbeitspapier 14, S. 7: https://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Schrifterzeugnisse/Arbeitspapier_14-2019.pdf

Ziele und Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Qualifizierung der Gleichstellungsarbeit

1. Weitere strukturelle Verankerung von Gleichstellung und Aufwertung der Attraktivität der Funktion Gleichstellungsbeauftragte:
 - Aufwertung der Funktion der ZGB
 - Stärkere Berücksichtigung von Zielvereinbarungen und Prüfung von Leistungsanreizen
2. Controlling und Gender Budgeting:
 - Stetige Weiterentwicklung des Gleichstellungscontrollings, ggf. auch an den Studienakademien
 - Prüfauftrag zur Einführung von Gender Budgeting und erste genderbezogene Analysen der Verteilung von Ressourcen
3. Fördermittelakquise/-abwicklung:
 - Ausführlicher Evaluationsworkshop zum PP II
 - Weitere Fördermitteleinwerbung
4. Verzahnung Gleichstellung – Qualitätsmanagement:
 - Gendersensible Anpassung der Qualitätskriterien
 - Einführung neuer Standards, z. B. gleichberechtigte Berücksichtigung von Frauen in verschiedenen Gremien
5. Gendergerechte Bedingungen für Forschung, Innovation und Transfer:
 - Verstärkte Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten in Prozesse der Forschungsaktivitäten
 - Ergänzung des bestehenden internen Kriterienkatalogs (erarbeitet für das IPF) um gendergerechte Förderkriterien
 - Präsentation von Frauen in der Lehre als Role Models
6. Genderforschung, Genderkompetenz und gendergerechte Didaktik:
 - Forschung zu den Themenbereichen „Gender, Care & Diversity“ intensivieren
 - Umsetzung von Handlungsempfehlungen im Projekt „Gender und Gesundheitsfördernde Hochschule“
 - Vermittlung von Gender- und Diversity Kompetenzen in Lehre und Hochschule
7. Verknüpfung Gleichstellung – Diversity:
 - Ergänzung der Gleichstellungsarbeit um diversitätsbezogene Handlungsansätze

Im kommenden Planungszeitraum werden nachfolgende Ziele aufgestellt:

1. Weitere strukturelle Verankerung von Gleichstellung und Aufwertung der Attraktivität der Funktion Gleichstellungsbeauftragte:

Aufwertung der Funktion der ZGB durch

- Höhere Entlastung der ZGB im Umfang von 576 LVS
- Echte Freistellung
- Erhöhung der Funktionsleistungsbezüge
- Verlängerung der Amtszeit der ZGB für mehr Kontinuität in der Gleichstellungsarbeit.
- ZGB mit Vortragsrecht im kollegialen Präsidium und dem Recht zur Teilnahme als Gast bei einzelnen TOPs, um unmittelbar auf die Entscheidungsfindung hinwirken zu können.

Zielvereinbarungen und Leistungsanreize: Ziel der DHBW ist, wieder stärkeren Fokus auf Gleichstellung und die Erreichung der Gleichstellungsziele zu legen und Ziele verbindlicher festzuschreiben. Es gilt zu prüfen, inwiefern Leistungsanreize für eine engagierte Gleichstellungsarbeit gesetzt werden können.

2. Controlling und Gender Budgeting:

Stetige Weiterentwicklung des Gleichstellungscontrollings auf zentraler Ebene, also die sukzessive Ergänzung der regelmäßig zu erhebenden Parameter, z. B. Professorinnenanteile nach Studienbereichen, Abbrecherinnenquote etc. Hinzukommt die Prüfung, inwiefern es eines weiteren Ausbaus des bisher etablierten Gleichstellungscontrollings an den Studienakademien bedarf und wie dieser gelingen kann.

Die DHBW befasst sich derzeit mit der grundsätzlichen Frage von Gender Budgeting und strebt bei den Leistungsbezügen sowie vielen weiteren Parametern eine genderbezogene Analyse der Verteilung von Ressourcen an.

3. Fördermittelakquise/-abwicklung:

Ausführlicher Evaluationsworkshop zum PP II: Lessons Learned, Verstetigung einzelner Maßnahmen, Fokus auf die Nutzung von Synergieeffekten.

Fördermitteleinwerbung: Intensivierung der Gleichstellungsarbeit auch mithilfe der Einwerbung weiterer Fördergelder und weitere Umsetzung von Maßnahmen.

4. Verzahnung Gleichstellung – Qualitätsmanagement:

Nachdem im vergangenen Planungszeitraum der Fokus auf die durchgängige Verankerung von Gleichstellung als strategischem Ziel in den Hochschulgremien gelegt wurde, wird nun eine Verankerung der Gleichstellungsarbeit im Hochschul-/Qualitätsmanagement anvisiert. Um dies zu realisieren, erfolgt die Erweiterung der internen Akkreditierung im Sinne einer Anpassung der Qualitätskriterien zu mehr Gendergerechtigkeit (mehr qualitative Faktoren). Zudem wird die Einführung neuer Standards geprüft, wie:

- Gleichberechtigte Berücksichtigung (gemäß § 10 Abs. 2 Satz 2 LHG) von Frauen in den Unterkommissionen sowie in den Qualitätszirkeln, min. in Höhe des angestrebten Frauenanteils in einem Studienbereich,
- Evaluationsfragebögen überarbeiten (bzgl. Sprache und Inhalt, in Dozierendenbewertung und Studium und Lehre).

5. Gendergerechte Bedingungen für Forschung, Innovation und Transfer (FIT):

Verstärkte Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten in die Weiterentwicklung von Forschung,

Innovation und Transfer: Ziel ist die Einbindung der (örtlichen) Gleichstellungsbeauftragten bei der Antragstellung interner Forschungsanträge wie IPF sowie bei Bewerbungsverfahren für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Ebenso wird darauf hingewirkt, dass die Gleichstellungsbeauftragten in örtlichen Forschungskommissionen und in der zentralen Kommission für Forschung, Innovation und Transfer qua Amt als Mitglied vertreten sein werden, um hier Gleichstellungsaspekte bei der strategischen Ausrichtung der im Aufbau befindlichen Forschungsstrukturen einbringen zu können.

Ziel ist zudem die Ergänzung des bestehenden internen Kriterienkatalogs (erarbeitet für das IPF) um gendergerechte Förderkriterien zur stärkeren Verankerung von Gleichstellungsgesichtspunkten im Bereich der Forschung, Innovation und Transfer. Dies beinhaltet z. B. die Leistungsbewertung in Bewerbungsverfahren stärker an Qualität als an Quantität zu binden, Frauenbiografien differenziert zu betrachten¹², Vermeidung von Verzerrungseffekten bei der Beurteilung von Personen (s. auch Berücksichtigung relevanter Aspekte der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG). Ziel ist ebenso die Erhebung des Frauenanteils an geförderten Wissenschaftler*innen sowie gegebenenfalls die Erhöhung dessen. Darüber hinaus gilt es, die Zusammensetzung der örtlichen Forschungskommissionen und der zentralen FIT-Kommission zu prüfen und nach Bedarf auf eine angemessene Repräsentanz von Frauen hinzuwirken sowie Frauen zur Stellung von Fördermittelanträgen zu ermutigen und zu unterstützen.

Professorinnen/Dozentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen dienen intern und extern als Role Models: Die Hochschulkommunikation vor Ort wird

¹² Die Anwendung des Double-Blind-Prinzips wurde im Rahmen des IPF-Vergabeverfahrens diskutiert, kann allerdings an der DHBW nicht umgesetzt werden, weil Vorerfahrung, also thematische Vorarbeiten und entsprechende Publikationen zentrale Bewertungskriterien im IPF darstellen.

angehalten, Frauen und ihre Forschungsoutputs kommunikativ zu begleiten (Pressemitteilungen, Newsmittelungen/Social Media Posts über besondere Leistungen).

6. Genderforschung, Genderkompetenz und gendergerechte Didaktik:

Ziel ist, die Forschung zu den Themenbereichen „Gender, Care & Diversity“ bis 2025 zu intensivieren und das Forschungsfeld sichtbar zu machen. Dieses umfasst die Bereiche Gender und Diversity in Verbindung zu Gender und Care Studies (einschließlich Masculinity Studies).

Die DHBW strebt zudem die Fortführung des Forschungsprojekts „Gender und Gesundheitsfördernde Hochschule“ an, gemeinsam mit Expert*innen und Vertreter*innen verschiedener Statusgruppen: Ziel ist die Umsetzung der im ersten Projektschritt in den Expertisen formulierten Handlungsempfehlungen.

Wichtiges Ziel der DHBW bleibt zudem die Vermittlung von Genderkompetenz in Lehre und Hochschule im Allgemeinen:

Bereitstellung des Profilmoduls „Gender & Diversity“ als Schlüsselqualifikation im Curriculum der Studienbereiche Gesundheit, Wirtschaft, Sozialwesen und Technik, wodurch Gendersensibilität in der Hochschule sowie als unternehmerische und gesellschaftliche Aufgabe vermittelt wird. Dieses kann künftig standortübergreifend genutzt werden.

Zur Vermittlung von Gender und Diversitykompetenzen bei Lehrenden und Beschäftigten werden weitere Formate geprüft, um an die bisherigen Erfolge – Videos und Workshops zur geschlechtergerechten Didaktik und Genderkompetenz – anzuknüpfen.

Die Rektorate sind gefordert, alle Kolleg*innen zu motivieren, folgendes Angebot zu nutzen:

- Die produzierten Videoclips zur Gendersensibilität/geschlechtergerechten Didaktik werden in einer hochschulweiten Kampagne über verschiedene Kanäle veröffentlicht.
- Erstellung eines Leitfadens zum Thema „Geschlechterkompetenz in der Lehre“
- Das Angebot des Leitfadens wird unterstützt durch weitere Fortbildungen zum Thema Gendergerechtigkeit in der Lehre, die lokal an den Standorten durchgeführt werden.

7. Verknüpfung Gleichstellung – Diversity:

Ein umfassendes Diversity Management betrachtet neben der Kategorie Geschlecht auch weitere Dimensionen, wie Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung, ethnische Herkunft, Bildungsgrad, Religion. All diese Dimensionen (und dabei handelt es sich nicht um eine abschließende Aufzählung) können zu Benachteiligungen führen. Im Rahmen eines Diversity Managements gilt es Maßnahmen zu entwickeln, die diese abzubauen bzw. zu verhindern versuchen.

In den nächsten fünf Jahren soll die Gleichstellungsarbeit an der DHBW um diversitätsbezogene Handlungsansätze/-felder ergänzt werden. Neben konzeptionellen Arbeiten steht die Prüfung einer Teilnahme am Diversity Audit „Vielfalt gestalten“ (des Stifterverband Bildung, Wissenschaft, Innovation) an. Im kommenden Planungszeitraum sollen zudem Ziele und Maßnahmen konkretisiert und erste diversitätsrelevante Maßnahmen umgesetzt werden.

Teil II Gleichstellungsplan nichtwissenschaftlicher Bereich

1 STRUKTURELLE VERANKERUNG DER CHANCENGLEICHHEITSARBEIT

Im Folgenden geht es um Chancengleichheit, d. h. die aufgeführten Verantwortlichen, Zahlen, Ziele und Ausführungen zur Umsetzungsstrategie betreffen demnach den nichtwissenschaftlichen bzw. wissenschaftsunterstützenden Teil der DHBW Beschäftigten.

Der Bereich Chancengleichheit an der DHBW wird personell von einer Beauftragten für Chancengleichheit sowie einer Stellvertreterin auf zentraler Ebene und je einer Ansprechpartnerin der Beauftragten für Chancengleichheit an allen Studienakademien und dem Center for Advanced Studies sowie je nach Standortgröße einer oder mehrerer stellvertretenden Ansprechpartnerinnen vertreten. Die Beauftragte für Chancengleichheit (BfC) erhält für ihr Amt eine Entlastung von 25 % eines Vollzeitäquivalents. Darüber hinaus unterstützt eine Mitarbeiterin für Chancengleichheitsangelegenheiten auf 50 % Basis die Hochschule und die Beauftragte für Chancengleichheit bei der operativen Arbeit.

2 BESTANDSAUFNAHME UND BEWERTUNG DES VORANGEGANGENEN PLANUNGSZEITRAUMS

Zum Stichtag waren von 1311 Beschäftigten im nichtwissenschaftlichen Bereich 949 Personen weiblich, das entspricht einem Frauenanteil von 72 %. Im vorangegangenen Planungszeitraum waren es 71 % (Abb. 1). Damit sind Frauen an der DHBW zunächst überrepräsentiert. Die Betrachtung der Frauenanteile bei verschiedenen Beschäftigungsumfängen, Besoldungs-, Entgeltgruppen, Laufbahnen und Berufsgruppen offenbart ein differenzierteres Bild.

BESCHÄFTIGUNGSUMFANG:

Bei Vollzeitbeschäftigten liegt der Frauenanteil bei

56 %, bei Teilzeitbeschäftigten dagegen bei 90 % (Abb. 2a und 2b). In 2014 waren 57 % der Frauen in Vollzeit beschäftigt, der Anteil in Teilzeit hat sich seit 2014 nicht verändert. Teilzeitbeschäftigungen werden demnach weiterhin deutlich häufiger von Frauen ausgeübt. Der Frauenanteil bei Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten ist für Beamt*innen und Angestellte jeweils nahezu identisch. Ein häufiger Grund, warum Frauen nach wie vor öfter als Männer die Teilzeition wahren, liegt vermutlich darin, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Rechnung tragen zu wollen.

BEFRISTUNG:

72 % der Beschäftigten mit befristeten Verträgen sind weiblich – in 2014 waren es 73 % (Abb. 3a). Der hohe Frauenanteil deckt sich allerdings, wie auch im vorigen Planungszeitraum, mit dem ohnehin hohen Frauenanteil von 72 % über die gesamte DHBW hinweg. Eine sehr positive Entwicklung ist im Hinblick auf die Entfristung von Beschäftigungsverhältnissen insgesamt zu verzeichnen: Waren in 2014 noch 38 % der Frauen und 33 % der Männer befristet beschäftigt, so sind es zum Stichtag 2019 nur noch 15 % der Frauen und 12 % der Männer (Abb. 3b). Die Entfristung von Stellen trägt mit der Möglichkeit einer längerfristigen Zukunftsplanung mittelbar zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei, wovon beide Geschlechter profitieren können.

DIENSTARTEN:

Mit einem Frauenanteil von 15 % sind weibliche Beschäftigte im technischen Dienst immer noch unterrepräsentiert, aber im Vergleich zum vorigen Planungszeitraum (2014: 11 %) konnte eine erfreuliche Steigerung erreicht werden (Abb. 4). Der Anteil der Frauen im nichttechnischen Dienst ist im Vergleich zu 2014 (86 %) mit aktuell 87 % nahezu unverändert geblieben.

BESOLDUNGS-, ENTGELT- UND LAUFBAHNGRUPPEN

In den einzelnen Entgeltgruppen stellen sich die Frauenanteile wie folgt dar (Abb. 5b)¹³: Die Anteile schwanken zwischen 23 % und 98 %, deutlich unterrepräsentiert sind Frauen aktuell in E5 (23 %, 2014: 60 %). In E10, E11 und E6 hat sich der Frauenanteil seit 2014 nicht bzw. minimal verändert, für die übrigen Gruppen konnten keine Vergleichswerte aus 2014 herangezogen werden.¹⁴ Ursächlich für den in E5 auffällig veränderten Frauenanteil im Vergleich zu 2014 sind höchstwahrscheinlich Höhergruppierungen der Frauen sowie Fluktuation; Veränderungen, die sich durch die vergleichsweise kleine Grundgesamtheit in dieser Gruppe deutlich in Prozentzahlen niederschlagen.

Die prozentuale Anzahl der Frauen im höheren und im gehobenen Dienst ist im Vergleich zu 2014 gestiegen (Abb. 5b): Von 40 % auf 54 % im höheren Dienst und von 57 % auf 61 % im gehobenen Dienst. Im mittleren Dienst ist der Frauenanteil minimal von 87 % auf 86 % gesunken. Diese Tendenz ist sehr erfreulich, da sich nun der insgesamt hohe Frauenanteil unter den nichtwissenschaftlich Beschäftigten auch in diesen Laufbahngruppen und mittelbar in der Führungsebene widerspiegelt.

VORGESETZTEN- UND LEITUNGSFUNKTIONEN¹⁵

Die dezentralen Positionen der Verwaltungsdirektor*innen der Studienakademien und deren Stellvertretungen werden aktuell zu 55 % von weiblichen

Beschäftigten besetzt, 2014 betrug der Frauenanteil ebenfalls 55 % (Abb. 6a). Werden beide Positionen getrennt betrachtet, schlüsseln sich die Frauenanteile folgendermaßen auf (Abb. 6b):

- Verwaltungsdirektor*innen: 4 von 10 Positionen werden von Frauen besetzt, das entspricht einem Anteil von 40 % (2014: 2 von 9 Positionen bzw. 22 % der Positionen waren von Frauen besetzt. Das im Oktober 2014 gegründete DHBW CAS war in dieser Bestandsaufnahme noch nicht enthalten). Von 5 neu zu besetzenden Stellen im Berichtszeitraum wurden 3 mit Frauen besetzt.
- Stellvertretungen: 7 von 10 Positionen werden von Frauen besetzt, der Frauenanteil beträgt 70 % (2014: 8 von 9 Positionen bzw. 89 % waren von Frauen besetzt. Das DHBW CAS war nicht enthalten). 2 innerhalb des Berichtszeitraums neu zu besetzende Stellen wurden von Männern übernommen.

Auf zentraler Ebene wurde 2018 eine Dezernats- und Referatsstruktur inklusive Stabsstellen neu eingeführt, der Frauenanteil in Führungspositionen beträgt hier insgesamt 53 % (Abb. 6c). Dieser setzt sich wie folgt zusammen (Abb. 6d):

- 1 von 3 Dezernaten wird von einer Frau geleitet (33 %), diese ist zugleich stellvertretende Kanzlerin
- 6 von 10 Referaten, die den Dezernaten untergeordnet sind, werden von Frauen geführt (60 %)
- 2 von 4 parallel bestehenden Stabsstellenleitungen sind von Frauen besetzt (50 %)

¹³ Von datenschutzrechtlichen Vorgaben gemäß 7 Abs. 2 Satz 3 ChancenG betroffene Entgeltgruppen sind in der Darstellung nicht enthalten. Das betrifft sämtliche Besoldungsgruppen (A9–A15) und die Entgeltgruppen E3, E4, E7, E13U, E14 und E15.

¹⁴ In 2014 wurden Entgeltgruppen bei der Datenerfassung teilweise zusammengefasst.

¹⁵ Im Unterschied zum vorangegangenen Planungszeitraum werden Führungspositionen im nichtwissenschaftlichen Bereich im vorliegenden Plan auf zentraler und dezentraler Ebene getrennt erfasst. Der*die Kanzler*in gehört dem Exekutivausschuss des Präsidiums an, ist für Belange im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich zuständig und wird im vorliegenden Gleichstellungsplan unter Teil I Kap. 2.3 (Leitung zentrale Ebene) mitgerechnet. 2014 wurde die Funktion noch zusammen mit den Verwaltungsdirektor*innen erfasst.

BEURLAUBTE

Der Frauenanteil der beurlaubten Beschäftigten hat sich mit 88 % (56 von 64 Beurlaubten) im Vergleich zu 2014 nicht verändert und ist weiterhin sichtbar höher als der Frauenanteil bei allen Beschäftigten der DHBW (Abb. 7). Möglicherweise kann in Zukunft eine präzisere Auswertung im Hinblick auf Gründe und Dauer von Beurlaubungen Geschlechterdifferenzen und Ansatzpunkte für den Abbau dieser aufzeigen.

AUSZUBILDENDE

Während in 2014 noch 89 % der Auszubildenden weiblich waren, sind es zum Stichtag in 2019 nur noch 69 % (Abb. 8). Die Zahl der Ausbildungsplätze insgesamt hat sich von 26 auf 29 erhöht. Werden die Auszubildenden nach Dienstarten betrachtet, so hat sich das Geschlechterverhältnis im technischen Dienst kaum geändert, im nichttechnischen Dienst ist allerdings der Anteil der Männer gestiegen. Im Hinblick auf paritätische Verhältnisse ist diese Entwicklung zu begrüßen.

ORGANE, GREMIEN UND LEITUNGSPPOSITIONEN

Als Gremium im nichtwissenschaftlichen Bereich im Sinne des § 13 ChancenG gilt an der DHBW der Wirtschaftsausschuss des Hochschulpersonalrats. Dieser besteht seit 2019, 40 % der Mitglieder sind seit Beginn der Einrichtung des Gremiums weiblich. Damit ist eine annähernd paritätische Geschlechterverteilung gegeben.

Die in 2015 gesetzten Ziele wurden allesamt erfüllt oder sogar übererfüllt (Frauenanteil im höheren Dienst auf 54 % gesteigert). Eine paritätische Geschlechterverteilung ist allerdings in den Bereichen des technischen Diensts (aktuell zu 15 % weib-

lich besetzt) und in der Gruppe der Verwaltungsdirektor*innen (aktuell zu 40 % weiblich besetzt) noch nicht gegeben. Diesem Ziel kann sich die DHBW nur schrittweise nähern, da nicht beeinflussbare externe Gegebenheiten maßgeblich eine Rolle spielen. So ist im Bereich des technischen Diensts die Zahl der Bewerberinnen oft sehr gering oder es bewerben sich sogar ausschließlich Männer – trotz diverser Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der ausgeschriebenen Stellen für Frauen –, weil tatsächlich nur ein kleiner Teil der auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Fachkräfte in diesem Bereich weiblich ist.

Die Übersicht in Tabelle 1 und 2 im Anhang zeigt, dass sich der insgesamt hohe Frauenanteil von 72 % an der DHBW auch in Einstellungs-, Bewerbungsverfahren und bei Beförderungen sowie Höhergruppierungen widerspiegelt¹⁶. Die erfassten Zahlen zu Fortbildungen in unterrepräsentierten Bereichen (Abb. 9) beschränken sich auf das DHBW-interne Fortbildungsangebot. Bei Fortbildungen zu Themen für den technischen Dienst waren 24 % der Teilnehmenden weiblich. In Fortbildungen zu Themen für Führungskräfte und damit auch für den unterrepräsentierten Bereich der Verwaltungsdirektor*innen betrug der Frauenanteil 42 %. Der Umsetzungsstand weiterer Maßnahmen lässt sich der Anlage 1 entnehmen.

3 BESTIMMUNG VON ENTWICKLUNGSZIELEN

Der Frauenanteil im technischen Dienst ist von einer paritätischen Verteilung noch immer signifikant entfernt. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Führungspositionen ist höher, aber ebenfalls ausbaufähig. Vor diesem Hintergrund setzt sich die DHBW,

¹⁶ Die Daten zu Stellenausschreibungen und Bewerbungen sind z. T. unvollständig, da aus datenschutzrechtlichen Gründen einige Unterlagen zum Zeitpunkt der Erhebung bereits vollständig gelöscht worden waren. Die Fehlquote beziffert sich auf geschätzt 10-15 %.

unter Beachtung von § 6 Abs. 2 ChancenG¹⁷, für die kommenden Jahre folgende Ziele:

- Weitere Erhöhung des Frauenanteils im technischen Bereich auf 20 %
- Erhöhung des Frauenanteils bei den Verwaltungsdirektor*innen (sofern personelle Wechsel auftreten)¹⁸

Als mittelbare Zielvorgaben werden daher definiert:

- Erhöhung der Bewerberinnenanzahl auf Stellen im technischen Dienst, z. B. durch Active Recruiting
- Optimierung der bestehenden Fortbildungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Zugangs- und Aufstiegschancen
- Weitere Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit dem Schwerpunkt der Arbeitsortflexibilisierung (Mobile Arbeit)
- Ausbau der Kompetenzen von (potenziellen) Führungskräften
- Strukturelle Weiterentwicklung von Gleichstellung und Chancengleichheit und Erweiterung um Diversity

4 UMSETZUNGSSTRATEGIE

Zur Umsetzung der oben definierten Entwicklungsziele werden die Maßnahmen im Folgenden in zwei Kapiteln unterschieden nach solchen, die sich auf den Prozess der Beschäftigtenakquise beziehen (Stellenausschreibungen, Bewerbungen, Einstellungen), und denen, die die Personalentwicklung betreffen. Zuständig sind die Personalabteilungen und das ZHL

in Abstimmung mit der BfC und dem Gleichstellungsbüro.

4.1 MASSNAHMEN BEI STELLENAUSCHREIBUNGEN, BEWERBUNGEN UND EINSTELLUNGEN

Zur Unterstützung der Personalakquise in den genannten unterrepräsentierten Bereichen sollen die Maßnahmen aus dem vorigen Planungszeitraum fortgesetzt, erweitert und teilweise ergänzt werden:

- Aufbau eines DHBW-internen Bewerber*innenpools
- Prüfung der Möglichkeit, Active-Sourcing-Maßnahmen auf Social-Media-Kanälen (z. B. Karrierenetze) auszuweiten
- Regionale Vernetzung der Standorte, z. B. Engagement bei regionalen Frauentagen
- Ausbau des Dual Career-Service: Prüfung, ob eine Beteiligung an (über)regionalen Dual-Career-Netzwerken möglich und sinnvoll ist; Hinweis in Personalauswahlgesprächen auf vorhandenen Service; Prüfung, ob ein entsprechender Passus in Stellenausschreibungen aufgenommen werden kann
- Beibehaltung des Angebots von Studienplätzen im technischen Bereich mit der DHBW als Dualem Partner
- Beibehaltung der Ausbildungsplätze im technischen Dienst mit Aussicht auf Übernahme
- Thematisierung des Angebots der Teilbarkeit von Stellen und damit verbundene Implikationen im Hinblick auf den Erhalt von qualifizierten Beschäftigten

¹⁷ Der Chancengleichheitsplan hat die Zielvorgabe zu enthalten, mindestens die Hälfte der durch Einstellung zu besetzenden Stellen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zur Besetzung durch Frauen vorzusehen. Sind in Bereichen der Unterrepräsentanz von Frauen voraussichtlich nicht genügend Frauen mit der notwendigen Qualifikation zu gewinnen, können entsprechend weniger Stellen zur Besetzung mit Frauen vorgesehen werden. (§ 6 Abs. 2 ChancenG).

¹⁸ Ausblick: Personelle Wechsel sind absehbar aufgrund von Stellenvakanzen im Juni 2021: 7 Verwaltungsdirektor*innen, darunter 3 Frauen. Ab Herbst eine 4. Frau im Amt (d. h. 50 % Frauenanteil).

- Maßnahmen zur Anwerbung von Frauen auf Ausbildungsplätze im technischen Bereich/Studentinnen mit der DHBW als Dualem Partner beibehalten und ausbauen: Berufsorientierungsmessen und -medien nutzen, gendersensible Werbung für BOGY/BORS an Schulen
- IT-Ausstattung nach Bedarf weiter modernisieren, um mobiles Arbeiten zu ermöglichen
- Prüfung der Möglichkeit, Job-Rotationen und Hospitationen breiter einzusetzen mit dem Ziel, Frauen einen Aufstieg in unterrepräsentierten Bereichen zu ermöglichen
- Prüfung der Möglichkeit, zwecks Einarbeitung systematisch Mentor*innen zu benennen
- Beteiligung der BfC bei der Erstellung eines Diversity-Management-Konzepts

4.2 SONSTIGE PERSONALENTWICKLUNGS- MASSNAHMEN

Als weitere Mittel zum Abbau der Unterrepräsentanz im technischen Dienst und in Führungspositionen sind im Rahmen der Personalentwicklung vorgesehen:

- Verbesserung der Weiterbildungsplattform durch Einführung einer neuen Software, die einen größeren Funktionsumfang bereitstellt, z. B. durch verbesserte Controllingmöglichkeiten
- Verstärktes Controlling interner und externer Fortbildungsmaßnahmen
- Anpassung von Beschreibungen für Fort- und Weiterbildungen in der internen Weiterbildungsplattform im Hinblick auf gendersensible Sprache
- Systematisierung der Kommunikation von verfügbaren Fortbildungsplätzen
- Prüfung, ob und in welchem Umfang die Themen „Führen in Teilzeit“, „Genderkompetenz“ und „Führen auf Distanz“ Eingang in die interne Weiterbildungsplattform finden sollen
- Stärkung der örtlichen Ansprechpartnerinnen der BfC durch Angebot von Fortbildungen zu „Strategischer Kommunikation“ u. ä., Fortführung der Mitarbeit der BfC im „AK der BfC der Pädagogischen Hochschulen, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und der DHBW“
- Aktualisierung und Erweiterung der Rahmenvereinbarung zur Telearbeit (siehe auch Teil III, Vereinbarkeit von Beruf, Wissenschaft und Familie)

5 ZUSAMMENFASSUNG

Die quantitativen und qualitativen Ziele der DHBW der Chancengleichheitsarbeit aus dem vorangegangenen Planungszeitraum wurden nahezu vollständig erreicht. Potenzial für die Zukunft besteht noch im Bereich des technischen Dienstes und bei Positionen mit Leitungs- und Führungsaufgaben, speziell den Stellen für Verwaltungsdirektor*innen. Der gegenwärtige Frauenanteil in diesen Bereichen liegt jedoch nicht allein in der Hand der Hochschule, sondern wird durch gesellschaftliche Faktoren mitbestimmt. Um den Anteil weiblicher Beschäftigter in diesen beiden Bereichen zu erhöhen – und paritätische Verteilungen in anderen Bereichen beizubehalten –, setzt sich die DHBW als mittelbare Ziele: die Erhöhung der Bewerberinnenanzahl auf Stellen im technischen Dienst, Optimierung der bestehenden Fortbildungsmöglichkeiten, weitere Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Ausbau der Kompetenzen von (potenziellen) Führungskräften und die strukturelle Weiterentwicklung von Gleichstellung und Chancengleichheit und Erweiterung um Diversity.

Teil III Vereinbarkeit von Beruf, Wissenschaft und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf, Wissenschaft und Familie ist erklärtes und im Leitbild der DHBW verankertes Ziel der Hochschulgovernance. Dem liegt ein weit gefasster Familienbegriff, über die klassische Kernfamilie hinaus, im Sinne der Vereinbarkeit von sozialer Verantwortung und Beruf bzw. Studium zugrunde. Mittelbar führen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit zu einer Nivellierung der Benachteiligung eines Geschlechts und sind somit elementarer Bestandteil des vorliegenden Gleichstellungsplans.

Die DHBW ist mit all ihren Standorten seit 2012 mit dem Zertifikat zum „audit familiengerechte hochschule“ ausgezeichnet und entwickelt Angebote und Hochschulstrukturen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium stetig weiter. Dabei unterstützt der Arbeitskreis „Familiengerechte DHBW“, der sich aus Mitarbeiter*innen aller Standorte und verschiedenster Statusgruppen zusammensetzt. Dadurch unterbleibt eine Zuschreibung dieses Themas nur auf Frauen. Seit 2015 engagiert sich die Hochschule zudem im hochschulübergreifenden Best-Practice-Club „Familie in der Hochschule“, der 2018 in einen gleichnamigen Verein übergegangen ist. Im Zuge des Professorinnenprogramms II (PP II) wurden ebenfalls einige Projekte für familienfreundlichere Arbeits- und Studienbedingungen durchgeführt.

Für den anstehenden Planungszeitraum sind die folgenden Maßnahmen zur Optimierung familienfreundlicher Arbeits- und Studienbedingungen vorgesehen:

- Fortführung des „audit familiengerechte hochschule“, Engagement im „Familie in der Hochschule e. V.“
- regelmäßige Evaluierung familienfreundlicher Angebote
- Aktualisierung und Erweiterung der Rahmenvereinbarung zur Telearbeit (siehe auch Teil II)

- Weitere Qualifizierung der Pflege-Guides an den Standorten und dem Präsidium, Etablierung eines eigenen Pflege-Guides an der DHBW Stuttgart
- Standortspezifische Veranstaltungen je nach Gegebenheiten, z. B. Familientag, Pflegefrühstück, Gesundheitstag
- Ausbau der bestehenden zentralen Website zum Thema Familiengerechtigkeit, u. a. im Hinblick auf den Bereich Pflege
- Prüfen der Möglichkeit, eine Initiative als konzentrierte Aktion mit Bündnispartner*innen der DHBW im Bereich Familienfreundlichkeit zur Erweiterung des gesetzlichen Kündigungsschutzes bei der Beantragung von Elternzeit durch den nicht schwangeren Elternteil zu starten, um die Verteilung von Aufgaben während der Elternzeiten mit mehr Vorlaufplanen zu können und so Ängste und Vorurteile abzubauen
- Prüfung und Ausbau der Flexibilisierungsmöglichkeiten des Dualen Studiums für Studierende mit Familienpflichten

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Entwicklung und Implementierung zukünftiger Maßnahmen ist die regelmäßige Evaluierung der Angebote: Während an den Standorten der DHBW immer wieder örtliche Umfragen durchgeführt werden, fehlte eine standortübergreifende Befragung bis vor Kurzem. Mit der DHBW-weiten Beschäftigtenbefragung, die erstmals 2020/21 stattfand und einen Fragenteil zur Familienfreundlichkeit enthielt, gibt es nun auch ein standortübergreifendes Evaluationsinstrument. Dieses wird dabei helfen, Prozesse und Strukturen im Hinblick auf Vereinbarkeit weiter zu optimieren.

1. Rückblick auf den Gleichstellungsplan 2015–2020

Nachfolgend aufgeführte, innerhalb des vorangegangenen Berichtszeitraums geplante Maßnahmen wurden auf zentraler oder dezentraler Ebene durchgeführt. Einige Maßnahmen erfolgten in Form von Pilotprojekten, die seitdem als Best-Practice-Beispiele

vorliegen und von denen ein Teil besonders erfolgreicher Projekte verstetigt wurden. Andere zielten auf strukturelle Veränderungen und wurden nachhaltig implementiert.

Status	Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?
läuft	Gleichstellungscontrolling auf zentraler Ebene.	Fortführung von Monitoring und Dokumentation der Frauenanteile, Automatisierung und Professionalisierung der Prozesse auf zentraler Ebene. Regelmäßige Erhebung u. Veröffentlichung der Frauenanteile in verschiedenen Berichtsformaten.	Wichtige Entwicklungsschritte hin zu einer Implementierung eines umfangreichen Gleichstellungscontrollings.
OK, Maßnahmen weiter intensivieren	Beginn des Prozesses, die Berufungsverfahren gleichstellungspolitisch zu qualifizieren.	Stärkung der Gleichstellungsbeauftragten hinsichtlich Standing und Handwerkszeug (Austausch, Workshops). Hochschuleigene Fortbildungen für Mitglieder der Berufungskommissionen, vier Fortbildungen erfolgreich durchgeführt seit 2019. Projekt "DHBW PROFF Professorinnen for Future" zur Anwerbung von berufungsfähigen Frauen im ländlichen Raum (BMBF: "FH-Personal"): Potenzialanalyse, Erprobung neuer Rekrutierungs- und Qualifizierungswege (Tandem-Professur und Duale Professur) etc. Das im Projekt entwickelte Konzept eines Academic Career Centers (ACC) wird umgesetzt werden (vgl. SEP Kap. 11.1.2).	Vielzahl von Maßnahmen erfolgreich durchgeführt.

Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?	Status
Umsetzung von Handlungsstrategien zur Erhöhung der Bewerberinnenanzahl auf Professuren.	<p>Networking-Projekte zur stärkeren Vernetzung in der Professorinnenschaft (Business Lunch, Workshops/Coaching).</p> <p>Fortführung der Kooperation mit der LaKof BW: Informationsabende „Wie werde ich DHBW Professorin?“</p> <p>Active Recruiting-Maßnahmen, z. B. das XING-Talentmanager-Projekt.</p> <p>Marketing zur Anwerbung von Professorinnen, z. B. Projekt „Starke Frauen im Fokus – ein Vorbildkalender“ und Recruiting-Trailer „DHBW Professorinnen – Wo seid ihr?“</p> <p>Professorinnentag „Fempower“: Information und Empowerment für berufungsfähige Frauen mit Interesse an DHBW Professur.</p>	Vielzahl von Maßnahmen zur Erprobung erfolgreich durchgeführt. Gesamtevaluation des Programms PP II und ggf. Verstetigung bzw. Anpassung der Maßnahmen stehen noch aus.	OK, Maßnahmen weiter intensivieren.
Erhöhung des Frauenanteils im zentralen Senat.	<p>Im Vorfeld der Senatswahl 2019 eine hochschulinterne Werbekampagne durch die GSK, die auf die Unterrepräsentanz von Frauen im Senat der DHBW aufmerksam gemacht hat.</p> <p>Flankierend dazu unter dem Titel „Frauen in die Gremien!“ ein Coaching für Frauen mit Interesse am Senatorinnenamt.</p>	Dem neu zusammengesetzten Senat gehören 48,9 % Frauen an.	OK
Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen.	<p>Workshops zur Gewinnung von MINT-Studentinnen/Absolventinnen für wissenschaftliche Karrierewege.</p> <p>Workshops für Promotionsstudentinnen/wissenschaftliche Mitarbeiterinnen: Schwerpunkt auf Förderung und Vernetzung des wissenschaftlichen Nachwuchses.</p> <p>Veranstaltungen mit Informationen zur DHBW Professur und Vernetzung von Akademikerinnen/Nachwuchswissenschaftlerinnen (z. B. „Fempower“ s. o.).</p> <p>Nachwuchswissenschaftlerinnen als Role Models: Wanderausstellung „Wie Vereinbarkeit an der DHBW gelingt“ zeigte, dass Hochschulkarriere auch mit Familie und Elternschaft verbunden werden kann.</p>	Vielfältige Maßnahmen zur Erprobung erfolgreich durchgeführt. Gesamtevaluation des Programms PP II und ggf. Verstetigung bzw. Anpassung der Maßnahmen stehen noch aus.	OK

Status	Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?
OK	Maßnahmen zur Studentinnengewinnung im Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit.	<p>Crossmediale Kampagne „Mach’ Dein Ding! Studiere Technik!": Videos, Fotos und Audiodateien mit DHBW Absolventinnen technischer Studiengänge als Role Models. (Facebook, Youtube, Instagram).</p> <p>bigFM Marketingkampagne (Online, Radio, Social Media): Schülerinnen in der Phase der Berufsfindung wurden angesprochen und für ein Studium in einem DHBW MINT-Studiengang ermutigt.</p> <p>DHBW Advertorials mit MINT-Studentinnen in Magazinen und Fachzeitschriften (z. B. in missING, INGenie, ZEIT Studienführer, LizzyNet/Missy/Einstieg, ZEIT Abitur, ZEIT Campus, ZEIT Chancen Abitur Spezial, Sponsored Post ze.tt).</p> <p>Workshops zur Konzeption und Implementierung einer gendergerechten (Bild-)Sprache.</p>	Vielfältige Maßnahmen zur Erprobung erfolgreich durchgeführt. Gesamtevaluation des Programms PP II und ggf. Verstetigung bzw. Anpassung der Maßnahmen stehen noch aus.
OK	Maßnahmen zur Studentinnengewinnung im Bereich Informationsveranstaltungen/ Erlebnistage.	<p>„Mach Dein Ding! Erlebe Technik“ für Schülerinnen der Klassen 10 bis 12. Techniktag mit Gelegenheit zum direkten Austausch mit DHBW Studentinnen, Absolventinnen und Dozentinnen technischer Studiengänge und Dualen Partnern.</p> <p>MINT-Schülerinnenrecruiting: In der Kombination aus Vorträgen und moderiertem Podiumsgespräch wurden Oberstufenschülerinnen Informationen über MINT-Studiengänge vermittelt.</p> <p>IT-Quizralley für Mädchen und junge Frauen im Rahmen des Tags der offenen Tür.</p> <p>„Finde deinen Traumjob – Schülerinnen für Informatik und Technik begeistern“: Workshop für Schülerinnen der Klassen 10–13, Vorstellung interessanter Berufe aus Technik und Informatik.</p> <p>„Mach MUT für MINT!“ Workshop-Reihe für Schülerinnen: MINT-Studierende als Role Models berichten an Schulen in 11./12. Jahrgangsstufe aus ihrem Studien- und Berufsalltag.</p> <p>Offene Digitalisierungsworkshops für Schülerinnen der Klassen 9–11 mit unterschiedlichen Schwerpunkten (z. B. Robotik, 3D-Druck, KI). Durchführung durch weibliche Studierende.</p>	Vielfältige Maßnahmen zur Erprobung erfolgreich durchgeführt. Gesamtevaluation des Programms PP II und ggf. Verstetigung bzw. Anpassung der Maßnahmen stehen noch aus.

Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?	Status
Förderung von Studentinnen: Softskills.	<p>„Empowerment: Survival Training Business Dinner“: Business-Knigge Coaching inkl. Business Small Talk-Konversation.</p> <p>Verhandlungstraining für MINT-Studentinnen: 4 Seminare zielten auf eine Stärkung der jungen Frauen für ihren weiteren Berufs- und Karriereweg ab, inkl. Fokus auf Gehaltsverhandlungen zur Schließung des Gender Pay Gap.</p> <p>Sprechtraining von MINT-Studentinnen: Förderung der freien Rede bei MINT-Studentinnen.</p> <p>„Workshop MINT-Karrierewege für Studentinnen“: eigene Stärken und Werte reflektieren, individuelle Karriere- und Zukunftsziele identifizieren, Strategien zur Erreichung entwickeln.</p> <p>MINT-Mentoringprogramm für Studentinnen aus technischen Studiengängen: Auf Basis der Erfahrungen aus dem 1. Mentoring-Programm für Studentinnen (CroMe – Crossmentoring-Programm) wurde an einem Standort ein Programm mit speziellem Fokus auf MINT erfolgreich und mit großer Resonanz durchgeführt (MiM – Mentoring für MINT-Studentinnen).</p>	Vielfältige Maßnahmen zur Erprobung erfolgreich durchgeführt. Gesamtevaluation des Programms PP II und ggf. Verstetigung bzw. Anpassung der Maßnahmen stehen noch aus.	OK
Förderung von Studentinnen: Förderung in fachlicher Hinsicht.	Vor- und Begleitkurse (Tutorien) in Physik, Mathematik und anderen technischen Grundlagen für die Zielgruppe Studentinnen in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen (inkl. IT).	Es zeigte sich, dass weibliche MINT-Studierende über kein geringeres Fachwissen für die technischen Studiengänge verfügen. Einer fachlichen Förderung bedarf es somit nicht, wie auch das Forschungsprojekt ¹ bestätigte.	Maßnahmen in diesem Bereich werden nicht weiterverfolgt.

¹ Deuer, Ernst; Wild, Steffen (2019): Geschlechtsspezifische Studienwahlmotive und Studienleistungen im Dualen Studium – eine empirische Analyse, Arbeitspapier 14, S. 7: https://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Schrifterzeugnisse/Arbeitspapier_14-2019.pdf

Status	Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?
OK	Verbesserung der personellen und strukturellen Rahmenbedingungen der Gleichstellungsarbeit auf zentraler Ebene und auf Ebene der Studienakademien.	<p>Erhöhung der Deputatsentlastung der Gleichstellungsbeauftragten in 2019 auf insgesamt 470 % (= 2707 Jahreslehrveranstaltungsstunden [JLVS]), davon 100 % (576 JLVS) für die zentrale Ebene. Zur Erreichung der Gleichstellungsziele der Hochschule sind diese dadurch geschaffenen zeitlichen Freiräume ein wesentlicher Meilenstein.</p> <p>Verstärkte Vernetzung und Zusammenarbeit im Rahmen der GSK, häufigere Austauschtreffen; Etablierung einer jährlichen Klausurtagung mit Workshop-Anteilen zu thematischen Schwerpunkten.</p> <p>Einrichtung eines Gleichstellungsbüros als Referat im Präsidium auf zentraler Ebene (01.2018); Stellenaufstockung im Gleichstellungsbüro von ehemals 1,0 VZÄ auf 2,0 VZÄ Referent*innenstellen (im 10.2019), ab 11.2020 3,0 VZÄ.</p>	Große Erfolge zur Erreichung einer durchgängigen Verankerung von Gleichstellung als strategischem Ziel in den zentralen Hochschulgremien sowie erste Fortschritte dabei in den Studienbereichen und im Hochschulmanagement (Gleichstellungsbeauftragte stärker in Gremien und AGs vertreten, bei Hochschulentscheidungen verstärkte Reflexion zur Gleichstellungsrelevanz eines Themas etc.).
OK	Erfolgreiche Durchführung des PP II von 2015–2020 mit zwei Regelprofessuren.	Verausgabung von insgesamt über 1,2 Mio. Euro, inkl. eines hohen Eigenanteils von jährlich 100.000,- Euro, für zusätzliche gleichstellungsfördernde Maßnahmen im Rahmen von über 70 einzelnen zentral und dezentral durchgeführten Pilotprojekten.	<p>Abschließende Gesamtevaluation zum Förderprogramm PP II noch ausstehend.</p> <p>Seitens der Hochschulleitung weiterhin ein starkes Commitment für die Gleichstellungsaktivitäten, auch an den Standorten, muss bei einzelnen Studienakademien aber noch gestärkt werden (Fokus auf Top Down Prozess).</p> <p>Verstetigung des Gleichstellungsbudgets von jährlich 100.000,- Euro über das PP II hinaus.</p>
OK	Aufbau eines zentralen Genderportals.	<p>Erarbeitung eines ausführlichen Internetauftritts für die Themen Gleichstellung, Chancengleichheit und Familiengerechtigkeit.</p> <p>In Kombination mit weiterführenden Informationsmaterialien im internen DHBW Portal.</p> <p>Verbesserung der Außen- und Innendarstellung der Ämter der BfC und ZGB sowie des Gleichstellungsbüros.</p>	<p>Bereitstellung von Informationen zur Gleichstellungsarbeit der Hochschule.</p> <p>Bereitstellung von Bild-Material mit DHBW Studentinnen, Absolventinnen und Professorinnen als Role Models.</p> <p>Bereitstellung von Kurzfilmen zur Sensibilisierung für Genderkompetenz/ Gender in der Lehre.</p> <p>Bereitstellung einer Tool Box/Best Practice Anleitung für erfolgte Gleichstellungsprojekte.</p>

Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?	Status
Genderforschung	<p>Leuchtturmprojekt „Gender und Gesundheitsfördernde Hochschule“ (de/-zentral durchgeführt) mit zwei verfassten Expertisen.</p> <p>Forschungstätigkeiten z. B. zum Thema Gender- und Diversity-Kompetenzen und Gendersensibilisierung an verschiedenen Standorten (u. a. „Kamingespräche“ sowie „Gentrain“), jeweils mit starkem Praxisbezug und Verknüpfung zum Dualen Studium.</p> <p>Erweiterung der DHBW Panelstudie „Studienverlauf – Weichenstellungen, Erfolgskriterien und Hürden im Verlauf des Studiums an der DHBW“ um Ansätze und Analysen zum Umgang mit genderperspektivischen Aspekten an der DHBW (siehe Gl. plan Kap. 3, Deuer/Wild 2019).</p>	<p>Die Etablierung eines Forschungsschwerpunkts im Bereich Genderforschung konnte nicht vollumfänglich erreicht werden, da die bewilligte Vorgriffsprofessur im PP II nur kurze Zeit besetzt war und nicht nachbesetzt werden konnte. Mit einzelnen Projekten (s. links) wurden jedoch Forschungsarbeiten betrieben und somit konnte diese Lücke teilgeschlossen werden.</p> <p>Auf diesen ersten Ergebnissen wird die DHBW in den kommenden Jahren aufbauen können.</p>	(OK)
Genderkompetenz in der Lehre	<p>Vielzahl von Projekten mit Genderkompetenz-Fortbildungen/-Workshops auf de/-zentraler Ebene.</p> <p>Videoclips für die Weiterbildungsplattform und zur Veröffentlichung über verschiedene Kanäle, jeweils zu den Themen geschlechtergerechte Didaktik/Genderkompetenz in der Lehre bzw. an der DHBW im Umgang miteinander.</p>	<p>Vielfältige Maßnahmen zur Erprobung erfolgreich durchgeführt. Gesamtevaluation des Programms PP II und ggf. Verstetigung bzw. Anpassung der Maßnahmen stehen noch aus.</p>	OK
Gendersensible Sprache	<p>Leitfaden „Geschlechtersensible Sprache“, der allen Mitgliedern der DHBW Orientierung bei der Erstellung von Texten und wissenschaftlichen Arbeiten in deutscher Sprache bietet.</p>	<p>Maßnahme erfolgreich abgeschlossen.</p>	OK

Status	Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?
To do	Diversity Management	<p>Neben hochschulinternen Abstimmungen (Runder Tisch 2017) fand im Oktober 2018 eine große Fachtagung „DHBW lebt Vielfalt“ statt. Signal für Gleichstellung und Diversität, rund 100 Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Frage, wie das Prinzip Chancengleichheit im dualen Studium – d. h. in Hochschulen und Unternehmen – realisiert werden kann.</p> <p>Weitere Maßnahmen, die bereits Diversity-Dimensionen abdecken, z. B. zur Vereinbarkeit von Familie und Studium/Beruf, zum Schutz vor sexueller Belästigung oder vielfältige (Studien-) Beratungsangebote.</p>	<p>Das im vergangenen Gleichstellungsplan formulierte Ziel der Einbettung der Gleichstellungsarbeit an der DHBW in ein umfassendes Diversity Management wurde nicht umgesetzt. Aber in den Jahren 2015–2020 erfolgten erste Weichenstellungen zum Thema.</p>
OK	<p>Maßnahmen zur Erhöhung der Bewerberinnenzahl bei der Besetzung von Stellen in Unterrepräsentanzbereichen im nichtwissenschaftlichen Bereich.</p>	<p>Förderung und Etablierung der genderbezogenen Qualifizierung von Auswahlverfahren.</p> <p>Ausweitung der aktiven Rekrutierung von Frauen, um die Anzahl an Bewerberinnen gezielt zu erhöhen (evtl. durch spezialisierte Personalberatungsunternehmen).</p> <p>Einrichtung eines standortübergreifenden Bewerber*innenpools als Hilfsmittel zur aktiven Rekrutierung von Akademikerinnen (v. a. Führungspositionen, höherer Dienst).</p> <p>Verstärkung des Engagements der DHBW zur langfristigen Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen: Intensivierung und hochschulweite Etablierung der Anwerbung von weiblichem Nachwuchs (BORS/BOGY, Girls' Day); Angebot von Studienplätzen für weibliche Studierende im Technikbereich mit der DHBW selbst als Dualem Partner.</p>	<p>Die Prüfung hat stattgefunden, als aussichtsreich identifizierte Maßnahmen wurden bereits im vergangenen Planungszeitraum umgesetzt (Stärkung der BfC und ihrer Ansprechpartnerinnen, Active Recruiting, Studienplätze mit DHBW als Dualem Partner) oder werden innerhalb des hiermit vorliegenden Gleichstellungsplans festgehalten (Einrichtung eines DHBW-internen Bewerber*innenpools) oder intensiviert (BOGY/BORS).</p>
(OK)	<p>Schaffung von Ausbildungsstellen im technischen Bereich mit Übernahmeaussicht.</p>	<p>Anwerbung von weiblichen Auszubildenden auf technische Berufe sowie deren anschließende Übernahme.</p>	<p>An mehreren DHBW Standorten werden Ausbildungsplätze im technischen Bereich, z. B. zu Fachinformatiker*in, angeboten. Diese sind momentan aus Mangel an Kandidatinnen alle mit männlichen Auszubildenden besetzt.</p>

Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?	Status
Verbesserung des Angebots, der Reichweite und der Evaluation der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.	Ausbau der Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen, um nach Möglichkeit deren Aufstieg in den gehobenen Dienst sowie in Führungspositionen zu ermöglichen. Weitere Qualifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen, Einführung einer jährlichen Evaluation.	Angebote zu Fortbildungen werden intensiver beworben, v. a. bei Teilzeitbeschäftigten und beurlaubten Mitarbeiter*innen. Veranstaltungen werden auch halbtätig angeboten. Weiterbildungen für Nachwuchskräfte für Führungspositionen und höhere Laufbahngruppen werden offeriert.	OK
Ausweitung der personellen Ausstattung der BfC.	Wahl einer Stellvertreterin Personelle Unterstützung durch eine*n Mitarbeiter*in für die Chancengleichheitsarbeit. Weitere Sachmittel	Seit 2015 wird der Bereich Chancengleichheit von einer stellvertretenden BfC und einer Mitarbeiterin für Chancengleichheitsangelegenheiten auf einer 50 % Stelle verstärkt. Die BfC erhält eine Entlastung von 25 % eines Vollzeitäquivalents.	OK
Audit-Teilnahme und weitere Mitgliedschaften: Fortentwicklung und Vernetzung zum Thema Vereinbarkeit.	Durchführung des „audit familiengerechte hochschule“ und damit Teilhabe an Netzwerkveranstaltungen von berufundfamilie Service GmbH. Mitgliedschaft im Netzwerk „Familie in der Hochschule e. V.“.	Erfolgreiche Teilnahme am Audit seit 2008 (seit 2012 Teilnahme aller Studienakademien). Ergänzend dazu seit 2015 Mitgliedschaft und engagierte Mitwirkung im Netzwerk „Familie in der Hochschule e. V.“.	OK

Status	Ziele des SEP 2015–2020	Hierfür durchgeführte Maßnahmen	Wie ist der Stand der Zielerreichung?
OK	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf/ Studium und Familie.	<p>Notfallfonds für Studierende mit Familienpflichten in finanziellen Notlagen (seit Ende 2019 Beschränkung auf Familienpflichten als Voraussetzung aufgehoben).</p> <p>DHBW Forum in Kooperation mit Dualen Partnern und Stakeholder zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie – Best Practice an der DHBW“.</p> <p>Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen an der Hochschule oder mit lokalen Stakeholdern und weitere Evaluation der Bedarfe nach Kinderbetreuung.</p> <p>Bewerbung externer und Angebot interner Ferienprogramme (tlw. mit MINT-Bezug, z. B. Robotics Summer Camp, Kinder-Forschertage).</p> <p>Telearbeits- und Teilzeitmöglichkeiten für Beschäftigte.</p> <p>Familienfreundliche Infrastruktur an allen Standorten, z. B. Wickelplätze, Stillzimmer, Eltern-Kind-Zimmer, mobile und feste Spielgelegenheiten.</p> <p>Notfallbetreuung für Kinder von Hochschulmitgliedern, v. a. wissenschaftlicher Bereich (s. PP II).</p> <p>Information sowie Beratung für schwangere Studentinnen und für Studierende mit Familienpflichten durch Studiengangsleitungen und Studierendenberatung.</p>	<p>Umfragen ergaben, dass hochschuleigene Kinderbetreuungseinrichtungen zu wenig nachgefragt wurden. An einigen Standorten gibt oder gab es Kooperationen mit lokalen Kinderbetreuungsangeboten, wo Plätze vorgehalten werden. An anderen Standorten wurde die Vorhaltung aufgrund fehlender Nachfrage wieder aufgegeben. Tlw. werden seit Jahren erfolgreich Ferienbetreuungsprogramme angeboten, in 2020 im Zuge der Coronapandemie auch als Online-Version. An anderen Standorten hat sich die Einrichtung von Eltern-Kind-Büros, Familienzimmern/-Ecken/Spielkoffern und „Kidsboxen“ für kurzfristige Betreuungspässe bewährt.</p> <p>Das DHBW Forum war im PP II geplant, es fehlten aber letztendlich Personalkapazitäten, um das Projekt noch vor Ablauf der Förderungsfrist umzusetzen.</p>
OK	Kommunikation und Information zum Thema Vereinbarkeit von „Beruf/Studium und Familie“	<p>Information und Kommunikation interner und externer Angebote über E-Mail, DHBW Portal, Websites.</p> <p>Familienfreundlichkeit ist Bestandteil der Themenliste für Mitarbeitendengespräche.</p> <p>Pflege-Guides an fast allen Standorten und dem Präsidium.</p>	

2. Frauenanteile im wissenschaftlichen Bereich

Qualifizierungsstufe	Ausgangssituationen/Zielwerte			
	1. Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungszeitraums (Stand: 31.12.2014)	2. Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungsplan (Stand: bis 2020)	3. Aktuelle Situation (Stand: 01.12.2019)	4. Zielwert für 2025
Akademisches/künstlerisches Personal ¹	Eine Abfrage der Daten zu akademischen Mitarbeiter*innen erfolgt derzeit nicht, ist geplant.		Anzahl gesamt: 101 Anzahl Frauen: 56 Frauenanteil: 55,4 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Akademisches/künstlerisches Personal in unbefristeten Arbeitsverhältnissen	Eine Abfrage der Daten zu akademischen Mitarbeiter*innen erfolgt derzeit nicht, ist geplant.		Eine Abfrage der Daten erfolgt derzeit nicht.	
Akademisches/künstlerisches Personal in Teilzeit	Eine Abfrage der Daten zu akademischen Mitarbeiter*innen erfolgt derzeit nicht, ist geplant.		Anzahl gesamt: 64 Anzahl Frauen: 40 Frauenanteil: 62,5 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Leitung von Arbeitsgruppen, Nachwuchsgruppenleitung oder Vergleichbares	Wurde nicht erfasst		Wird nicht erfasst	
Professuren	Anzahl gesamt: 714 Anzahl Frauen: 115 Frauenanteil: 16,1 %	Zielwert bis 2020: 24 % bis 2030: 30 %	Anzahl gesamt: 751 Anzahl Frauen: 139 Frauenanteil: 18,5 % ²	24 %
Professuren Studienbereich Wirtschaft	Anzahl gesamt: 439 Anzahl Frauen: 78 Frauenanteil: 17,8 %	Zielwert bis 2020: 26 %	Anzahl gesamt: 451 Anzahl Frauen: 90 Frauenanteil: 19,9 %	26 %
Professuren Studienbereich Technik	Anzahl gesamt: 228 Anzahl Frauen: 16 Frauenanteil: 7 %	Zielwert bis 2020: 14 %	Anzahl gesamt: 240 Anzahl Frauen: 22 Frauenanteil: 9,2 %	14 %

1 Durchgängig in Kopfbzahlen, wie bei der vergangenen Erhebung auch.

2 Erneute Steigerung zum 1.4.2021 auf 20,6 %.

Qualifizierungsstufe	Ausgangssituationen/Zielwerte			
	1. Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungszeitraums (Stand: 31.12.2014)	2. Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungsplan (Stand: bis 2020)	3. Aktuelle Situation (Stand: 01.12.2019)	4. Zielwert für 2025
Professuren Studienbereich Sozialwesen	Anzahl gesamt: 47 Anzahl Frauen: 21 Frauenanteil: 44,7 %	Zielwert bis 2020: 48 %	Anzahl gesamt: 49 Anzahl Frauen: 22 Frauenanteil: 44,9 %	48 %
Professuren Studienbereich Gesundheit	Wurde damals nicht separat erhoben, waren in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen enthalten.		Anzahl gesamt: 11 Anzahl Frauen: 5 Frauenanteil: 45,5 %	Paritätische Verteilung
Studiengangsleitungen (SGL)	Wurde damals nicht erhoben		Anzahl gesamt: 370 Anzahl Frauen: 59 Frauenanteil: 16 %	18 %
SGL Studienbereich Wirtschaft			Anzahl gesamt: 211 Anzahl Frauen: 36 Frauenanteil: 17,1 %	
SGL Studienbereich Technik			Anzahl gesamt: 128 Anzahl Frauen: 10 Frauenanteil: 7,8 %	
SGL Studienbereich Sozialwesen			Anzahl gesamt: 23 Anzahl Frauen: 8 Frauenanteil: 34,8 %	
SGL Studienbereich Gesundheit			Anzahl gesamt: 8 Anzahl Frauen: 5 Frauenanteil: 62,5 %	
Lehrbeauftragte	Wurde damals nicht erhoben		Studienjahr 2019/20: 14.730 Lehrbeauftragte ³ 3493 weibliche Lehrbeauftragte Frauenanteil: 23,71 %	25 %
Davon				
Juniorprofessuren W1	Juniorprofessuren gibt es an der DHBW nicht.			
Tenure-Track-Professuren	Tenure-Track-Professuren gibt es an der DHBW nicht.			

³ Bei Tätigkeit in verschiedenen Studiengängen/an verschiedenen Standorten erfolgt Mehrfachzählung. (Zählung erfolgt aus den Studiengängen heraus, d. h. Mehrfachzählung nicht auszuschließen.)

Gremium/Positionen	Aktuelle Situation (Stand: 01.12.2019)	Zielwert für 2025
Gleichstellungskommission	Anzahl gesamt: 29 Anzahl Frauen: 28 Frauenanteil: 96,6 %	Verteilung beibehalten (Bei GBs als Mitgliedern ist diese ohnehin durch § 4 LHG vorgegeben)
Leitungsebene zentral: Exekutivausschuss Präsidium plus Rektor*innen und Direktor*in CAS	Anzahl gesamt: 15 Anzahl Frauen: 3 Frauenanteil: 20 %	33 % (d. h. 2 Frauen mehr)
Leitungsebene dezentral: Prorektor*innen, Leitungen Außenstellen, Studienbereichs- leitungen, CAS-Fachbereichsleitungen und Leitung ZHL	Anzahl gesamt: 22 Anzahl Frauen: 2 Frauenanteil: 9 %	22 % (d. h. 3 Frauen mehr)
Senat	Anzahl gesamt: 45 Anzahl Frauen (inkl. ZGB qua Amt): 22 Frauenanteil: 48,9 %	Paritätische Verteilung (gemäß Chancengleichheitsgesetz)
Hochschulrat (= Aufsichtsrat)	Anzahl gesamt: 19 Anzahl Frauen (zzgl. ZGB mit beratender Stimme): 7 Frauenanteil: 36,8 % ⁴	Paritätische Verteilung, bezogen auf die Perspektivenvertreter*innen
Fachkommission Wirtschaft	Anzahl gesamt: 43 Anzahl Frauen (inkl. ZGB): 6 Frauenanteil: 14 %	20 %
Fachkommission Technik	Anzahl gesamt: 37 Anzahl Frauen (inkl. ZGB): 6 Frauenanteil: 16,2 %	20 %
Fachkommission Sozialwesen	Anzahl gesamt: 16 Anzahl Frauen (inkl. ZGB): 5 Frauenanteil: 31,3 %	38 %
Fachkommission Gesundheit	Anzahl gesamt: 24 Anzahl Frauen (inkl. ZGB): 11 Frauenanteil: 45,8 %	Paritätische Verteilung

⁴ Die im LHG festgeschriebene Frauenquote von 40 % in Hochschulräten (bezogen auf die Perspektivenvertreter*innen) wurde mit einem Frauenanteil von 44 % im Aufsichtsrat der DHBW hingegen erreicht.

Qualifizierungsstufe	Ausgangssituationen/Zielwerte			
	1. Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungszeitraums (Stand: WS 2014/15)	2. Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungsplan (Stand: bis 2020)	3. Aktuelle Situation (Stand: WS 2019/20)	4. Zielwert für 2025
Studierende	Anzahl gesamt: 33.203 Anzahl Frauen: 14.080 Frauenanteil: 42,4 %	45 %	Anzahl gesamt: 33.173 Anzahl Frauen: 14.226 Frauenanteil: 42,8 %	45 %
Studierende Wirtschaft	Anzahl gesamt: 19.650 Anzahl Frauen: 10.307 Frauenanteil: 52,5 %	Paritätische Verteilung beibehalten	Anzahl gesamt: 18.773 Anzahl Frauen: 9.472 Frauenanteil: 50,4 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Studierende Technik	Anzahl gesamt: 11.143 Anzahl Frauen: 1.887 Frauenanteil: 16,9 %	25 %	Anzahl gesamt: 11.008 Anzahl Frauen: 2.004 Frauenanteil: 18,2 %	25 %
Studierende Sozialwesen	Anzahl gesamt: 2.410 Anzahl Frauen: 1.886 Frauenanteil: 78,3 %	Paritätische Verteilung beibehalten	Anzahl gesamt: 2.489 Anzahl Frauen: 1.958 Frauenanteil: 78,7 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Studierende Gesundheit	Wurde damals nicht separat erhoben, waren in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen enthalten		Anzahl gesamt: 903 Anzahl Frauen: 792 Frauenanteil: 87,7 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Absolvent*innen	Anzahl gesamt: 9.486 Anzahl Frauen: 3.959 Frauenanteil: 41,7 %	45 %	Anzahl gesamt: 9.753 Anzahl Frauen: 4.364 Frauenanteil: 44,7 %	48 %
Absolvent*innen Wirtschaft	Anzahl gesamt: 5.687 Anzahl Frauen: 2.955 Frauenanteil: 52 %	Paritätische Verteilung beibehalten	Anzahl gesamt: 5.804 Anzahl Frauen: 3.084 Frauenanteil: 53,1 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Absolvent*innen Technik	Anzahl gesamt: 3.129 Anzahl Frauen: 481 Frauenanteil: 15,4 %	Kommentar: Gegenläufigen wegen Differenz zwischen Frauenanteil bei Studierenden und Absolvent*innen	Anzahl gesamt: 3.114 Anzahl Frauen: 616 Frauenanteil: 19,9 %	25 %
Absolvent*innen Sozialwesen	Anzahl gesamt: 670 Anzahl Frauen: 523 Frauenanteil: 78,1 %	Paritätische Verteilung beibehalten	Anzahl gesamt: 835 Anzahl Frauen: 664 Frauenanteil: 79,5 %	Paritätische Verteilung beibehalten
Absolvent*innen Gesundheit	Wurde damals nicht separat erhoben, waren in Wirtschaft und Technik enthalten		Bisher keine Absolvent*innen im Studienbereich Gesundheit	
Promotionen Habilitationen	Habilitationen gibt es an der DHBW nicht, Promotionen nur als kooperative Promotion gemeinsam mit einer anderen Universität (kein eigenes Promotionsrecht).			

3. Frauenanteile im nichtwissenschaftlichen Bereich

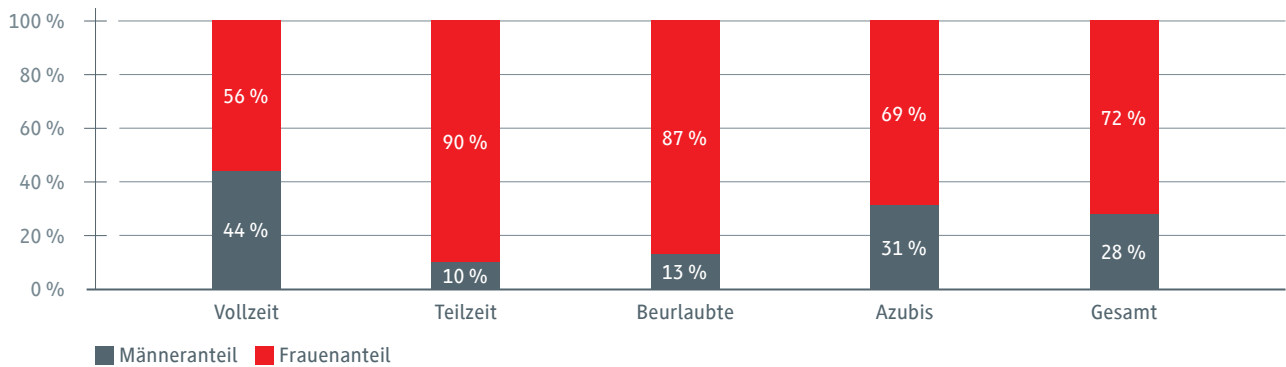


Abb. 1: Beschäftigte der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich

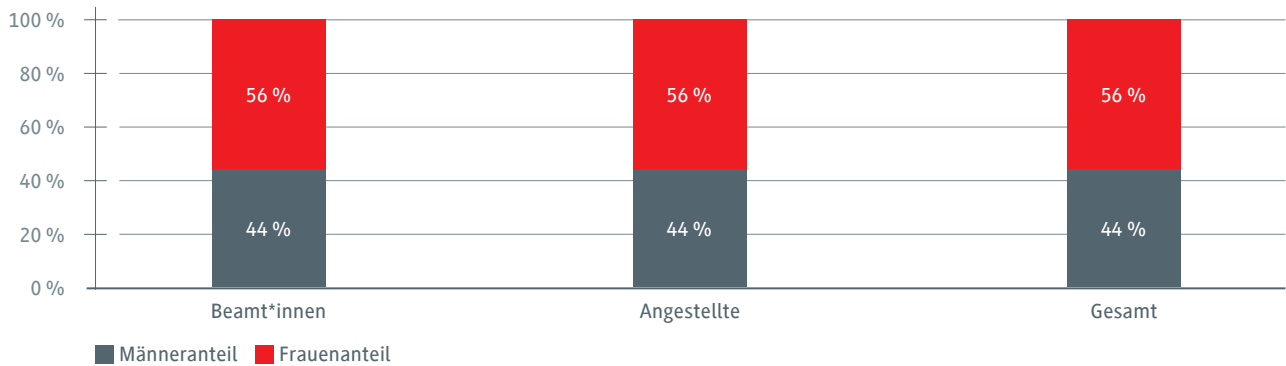


Abb. 2a: Beschäftigtenanteil der DHBW von Männern und Frauen in Vollzeit

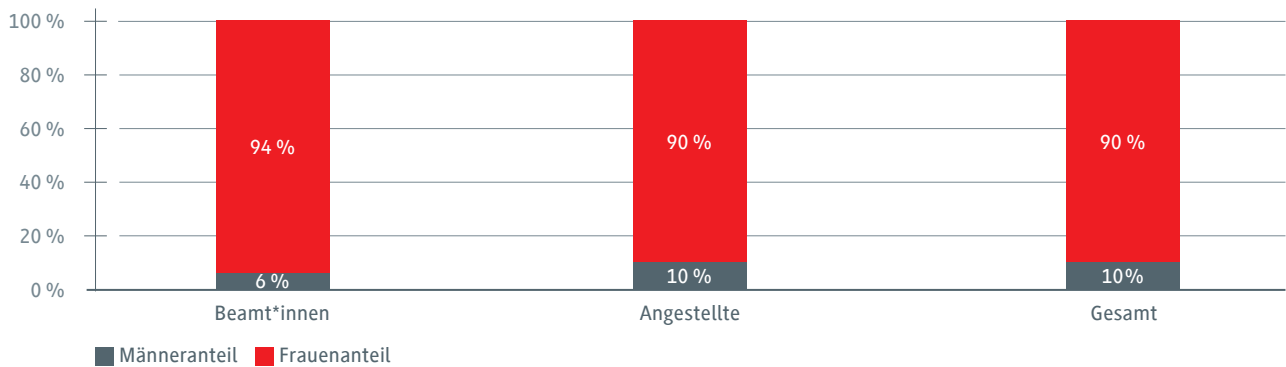
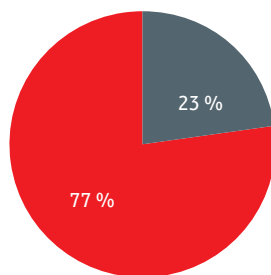


Abb. 2b: Beschäftigtenanteil der DHBW von Männern und Frauen in Teilzeit



■ Männeranteil ■ Frauenanteil

Abb. 3a: Frauenanteil bei den befristet Beschäftigten der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich (ohne Auszubildende)

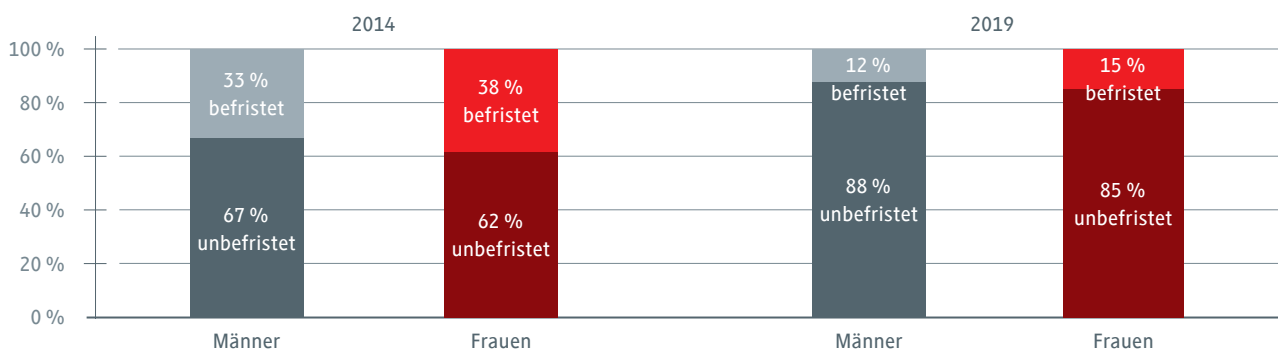


Abb. 3b: Befristungsanteil bei den Beschäftigten der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich nach Geschlecht (ohne Auszubildende)

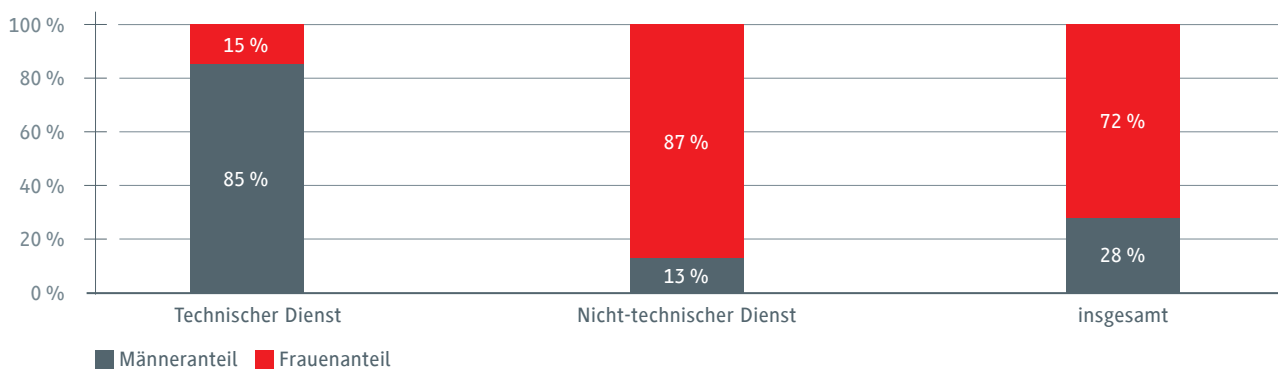


Abb. 4: Beschäftigtenanteil der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich nach Dienststart (ohne Auszubildende)

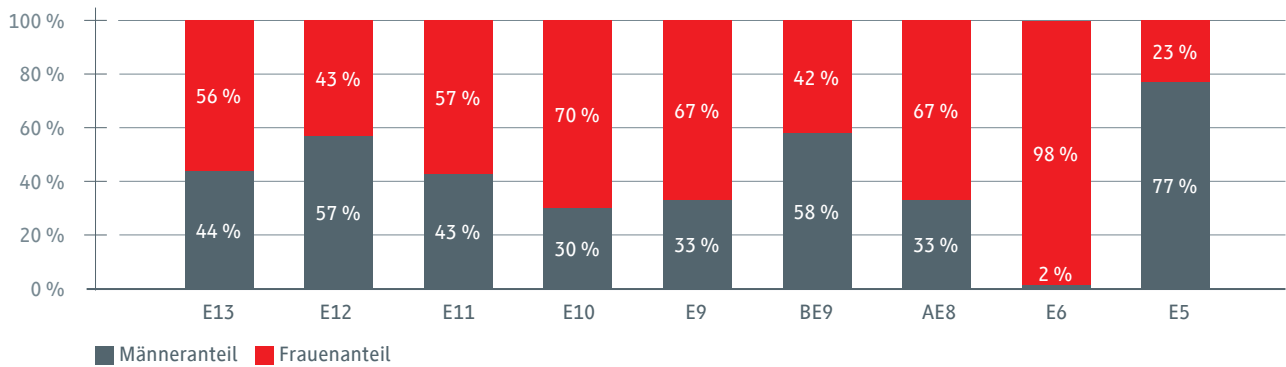


Abb. 5a: Beschäftigtenanteil der DHBW nach Entgeltgruppen

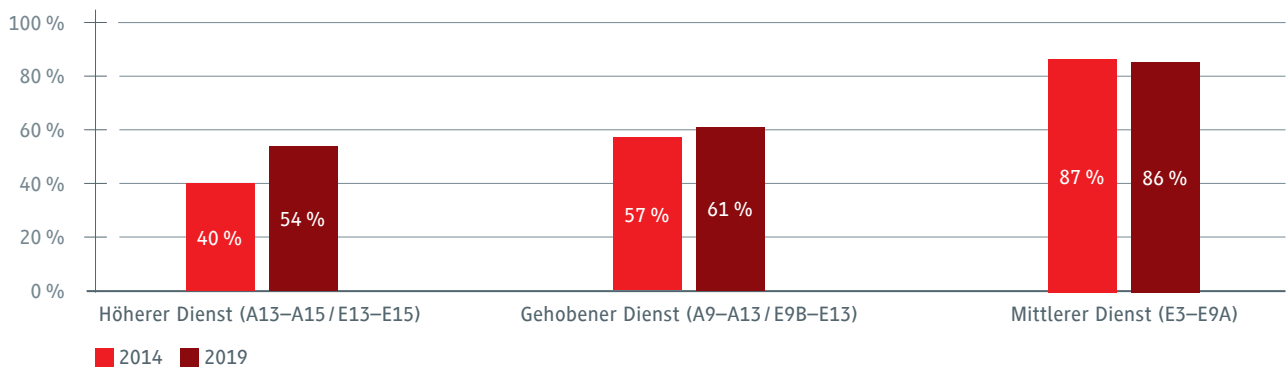
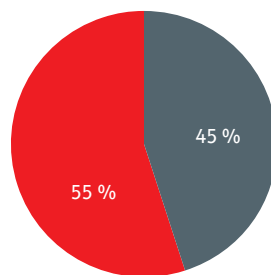


Abb. 5b: Weibliche Beschäftigte der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich nach Besoldungs-, Entgelt- und Laufbahngruppen 2014/2019

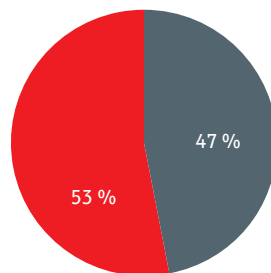


■ Männeranteil ■ Frauenanteil

Abb. 6a: Beschäftigtenanteil der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich in Positionen mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen auf dezentraler Ebene



Abb. 6b: Beschäftigtenanteil der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich in Positionen mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen: Verwaltungsdirektor*innen und Stellvertretungen



■ Männeranteil ■ Frauenanteil

Abb. 6c: Beschäftigtenanteil der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich in Positionen mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen auf zentraler Ebene

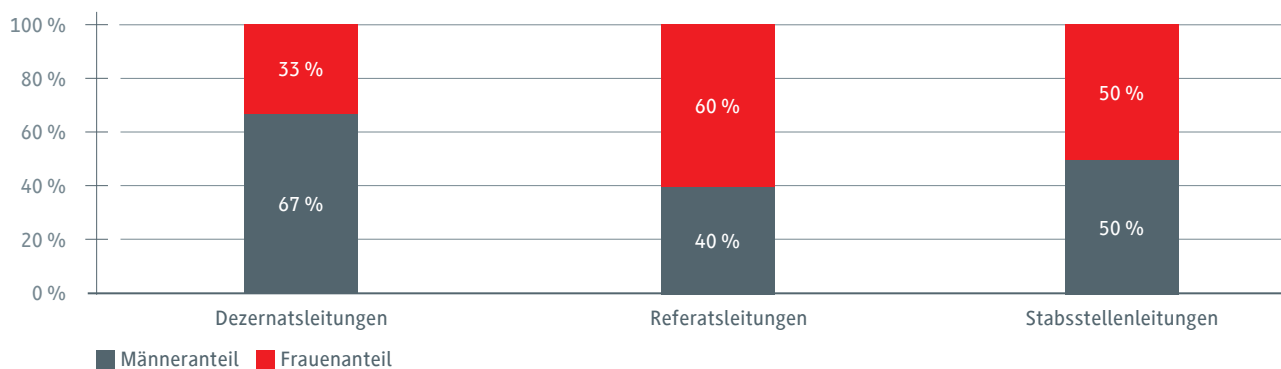
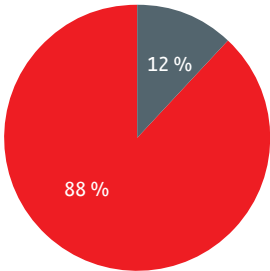
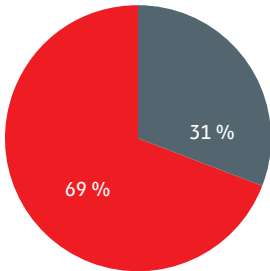


Abb. 6d: Beschäftigtenanteil der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich auf zentraler Ebene: Dezernate, Referate, Stabstellen



■ Männeranteil ■ Frauenanteil

Abb. 7: Beschäftigtenanteil der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich mit Beurlaubung



■ Männeranteil ■ Frauenanteil

Abb. 8: Auszubildende der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich



■ Frauenanteil ■ Männeranteil

Abb.9: Frauenanteil bei Fortbildungen in unterrepräsentierten Bereichen

Standort	Anzahl der Stellenausschreibungen	Anzahl der Bewerbungen			Anzahl der Einstellungen		
		Gesamt	Frauen	Frauenanteil	Gesamt	Frauen	Frauenanteil
CAS	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Heidenheim	41	1286	995	77 %	46	39	85 %
Heilbronn	59	1445	1043*	72 %	59	46	78 %
Karlsruhe	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	153	101	66 %
Lörrach	144*	1471	1209	82 %	66	51	77 %
Mannheim	28	490	326	67 %	24	18	75 %
Mosbach inkl. Bad Mergentheim	128	2041	1187	58 %	111	77	69 %
Präsidium	52*	452	327	72 %	67	44	66 %
Ravensburg inkl. Friedrichshafen	40	438	364	83 %	82	58	71 %
Stuttgart inkl. Horb	120	k. A.	k. A.	k. A.	114	87	76 %
Villingen-Schwenningen	52	938	782	83 %	46	36	78 %
Gesamt	468	8561	5190	61 %	768	557	73 %

Tabelle 1: Anzahl der Stellenausschreibungen, Bewerbungen und Einstellungen (*unvollständige Datengrundlage)

Anzahl der Höhergruppierungen			Anzahl der Beförderungen		
Gesamt	Höhergruppierungen von Frauen	Frauenanteil	Gesamt	Beförderungen von Frauen	Frauenanteil
92	60	65 %	33	22	67 %

Tabelle 2: Anzahl der Höhergruppierungen und Beförderungen

www.dhbw.de