

## **Protokoll 22. Runder Tisch vom 27.11.2018**

### **Thema: Vorbereitung der Hochschulstrategiekonferenz am 14.2.2019**

#### **Anwesende** (in ungeordneter Reihenfolge):

Kendy Gottschalk, Jan-Hendrik Skroblin, Thore Voller, Lukas Behringer, Johanna von Hackewitz, Christian Buthmann, Zoe Köhler, Silke Steinig, Johanna Köhle, Freya Kietz, Josephine Lauterbach, Charis Braun, Christina Bantle, Olaf Goldschmidt, Dörte Martens, Florian Kohler, Mirella Zeidler, Mario Stoffels, Jan-Peter Mund, Silke Lautner, Alexander Schmalfuß, Vera Schieder, Tom Reinert, Alexander Pfaff, Selena Dami, Heike Walk, Kerstin Kräusche, Nadja Erdmann, Alexander Pfriem, Tobias Cremer, Claudia Marks, Bernadette Reimers, Claudia Jandziol, Kerstin Lehmann, Lukas Behringer, Simon Ehinger, Juliane Pöschke, Dörte Beyer, Michael Seliger, Vera Clauder, Annika Bischof, Claudia Brözel

#### **Hintergrund des anlaufenden Strategieprozesses an der HNEE:**

Hochschulen haben einen klaren Auftrag: Sie sollen Wissen schaffen, Studierende ausbilden und wichtige Erkenntnisse an die Öffentlichkeit kommunizieren. Sie sind Teil der Gesellschaft, d.h. sie stehen in enger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt und müssen deshalb die gesellschaftlichen Entwicklungen sehr genau beobachten und mit ihrem Angebot auf Veränderungen reagieren. Gegenwärtig können sehr unterschiedliche gesellschaftliche Herausforderungen identifiziert werden, die auch für die HNEE von hoher Relevanz sind: Intelligente Algorithmen und digitale Technologien erhöhen die Beschleunigung von Prozessen, die beispielsweise hinsichtlich der Verschiebung akademischer Berufsfelder antizipiert werden müssen. Die Diskussionen um qualitatives Wachstum und Lebensqualität verlangen von der HNEE mit ihrem klaren Nachhaltigkeitsprofil nach neuen Lösungen für Innovationen, die sich sowohl an internationalen als auch an regionalen Bedarfen orientieren.

Der Wissenschaftsrat ermutigt in seinen aktuellen Empfehlungen zur Hochschulgovernance alle Hochschulen, ihre strategischen Prozesse und Governance-Strukturen hinsichtlich dieser gesellschaftlichen Herausforderungen gemäß ihren eigenen Gegebenheiten und Möglichkeiten auszugestalten. Dabei stehen der Handlungsspielraum und die Entwicklungsmöglichkeiten von Hochschulen im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Freiheit und staatlicher Finanzierung (die gerade von der Landespolitik sehr stark gekürzt wurde).

Strategieprozesse werden in der Regel an Hochschulen (so auch an der HNEE) in einem Wechselspiel der Hochschulleitung mit den Fachbereichen erarbeitet. Einerseits sind viele Strategieprozesse zentral verankert, so z.B. die Erarbeitung des Hochschulvertrags, andererseits werden die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen für Lehre und Forschung an den Fachbereichen und Lehrstühlen festgelegt. Gemäß § 3 (2) Brandenburgischem Hochschulgesetz ist zudem alle fünf Jahre ein Struktur- und Entwicklungsplan zu erstellen. Der letzte Hochschulentwicklungsplan (HEP) der HNEE wurde 2014 für den Zeitraum 2015 bis 2020 festgeschrieben. Darüber hinaus gibt es an der HNEE bereits viele weitere Strategiepapiere, die in unterschiedlichsten Zusammenhängen und Arbeitsgruppen auf den Weg gebracht wurden<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Bspw. Digitalisierungsstrategie (2014), Internationalisierungsstrategie (2014), Transferstrategie (2016)

Hinsichtlich der Strategieentwicklung an der HNEE lassen sich also sehr viele parallele Strategieaktivitäten beobachten. Die Kommunikation über die unterschiedlichen Papiere und Arbeitsgruppen, die sich mit strategischen Fragen beschäftigen, sowie die Entscheidungsstrukturen zum Umgang mit strategischen Initiativen und Projekten werden als nicht hinreichend transparent wahrgenommen. Die geplante Strategiekonferenz möchte hier ansetzen und die unterschiedlichen Prozesse zusammenführen bzw. den Dialog über strategisch wichtige Themen aufnehmen und transparent gestalten. Eine aktiv-offene Kommunikation soll helfen, die vielen hochschulinternen Prozesse, Entscheidungswege und Strukturen und die heterogenen Interessen zu strukturieren. Darüber hinaus bedarf es angesichts der Vielschichtigkeit der an die HNEE gestellten Erwartungen und der Heterogenität der Hochschulangehörigen auch entsprechender Partizipationsmöglichkeiten für die unterschiedlichen Hochschulgruppen. Damit unser Strategieprozess erfolgreich verlaufen kann, ist die Beteiligung aller Statusgruppen der Hochschule unabdingbar.

Der Strategieprozess soll mit einer Hochschulstrategiekonferenz am 14.2.2019 beginnen, auf der zunächst gemeinsame Entwicklungsbedarfe, d.h. kurzfristig umsetzbare Veränderungen von Kommunikations- und Governancestrukturen sowie mittel- und langfristige Strategie-Bedarfe in Lehre und Forschung sowie bei der Gestaltung der Lebenswelt Hochschule gesammelt werden sollen. Eine gemeinsam erarbeitete erste Einschätzung der Stärken und Schwächen (d.h. was läuft gut und wo gibt es Verbesserungspotenzial) kann als Grundlage für eine weitergehende SWOT-Analyse genutzt werden.

Am Runden Tisch sollen Fragestellungen und Themen zur Vorbereitung der Hochschulstrategiekonferenz zusammengetragen werden.

Im Zentrum der Hochschulstrategiekonferenz stehen folgende Fragen:

- Wo soll es hingehen in den nächsten fünf Jahren? (im Rahmen des dann bestehenden Hochschulvertrags, unter Berücksichtigung der dann notwendigen Erarbeitung des nächsten Hochschulentwicklungsplans)
- Welche Entscheidungs-/Kommunikations-/Arbeitsstrukturen sollten /müssten dafür (weiter-) entwickelt werden? (Partizipation und Transparenz sind uns dabei laut unserer HNEE-Nachhaltigkeitsgrundsätze immer wichtig)

### **Relevante Vorgaben für den aktuellen hochschulpolitischen Rahmen:**

- [Bericht der Strukturkommission](#) vom Juni 2012,
- [Hochschulentwicklungsplan des Landes Brandenburg](#) vom März 2013,
- [Strategiefelder der Hochschulentwicklung 2015-2020](#) vom Dezember 2014,
- [Koalitionsvertrag](#) zwischen SPD und DIE LINKE (insbesondere Seite 31ff.),
- [Rahmenvereinbarung 2019-2023](#) zwischen Land und Hochschulen vom September 2018,
- Hochschulvertrag zwischen der HNEE und dem MWFK (in Verhandlung).

### **Vorhandene strategische HNEE-Papiere zu finden unter:**

<https://www.hnee.de/strategiepapiere> bzw. unter der langen URL mit Erkennbarkeit des Pfades:  
<https://www.hnee.de/de/Hochschule/Leitung/Strategiepapiere/Strategiepapiere-K5829.htm>

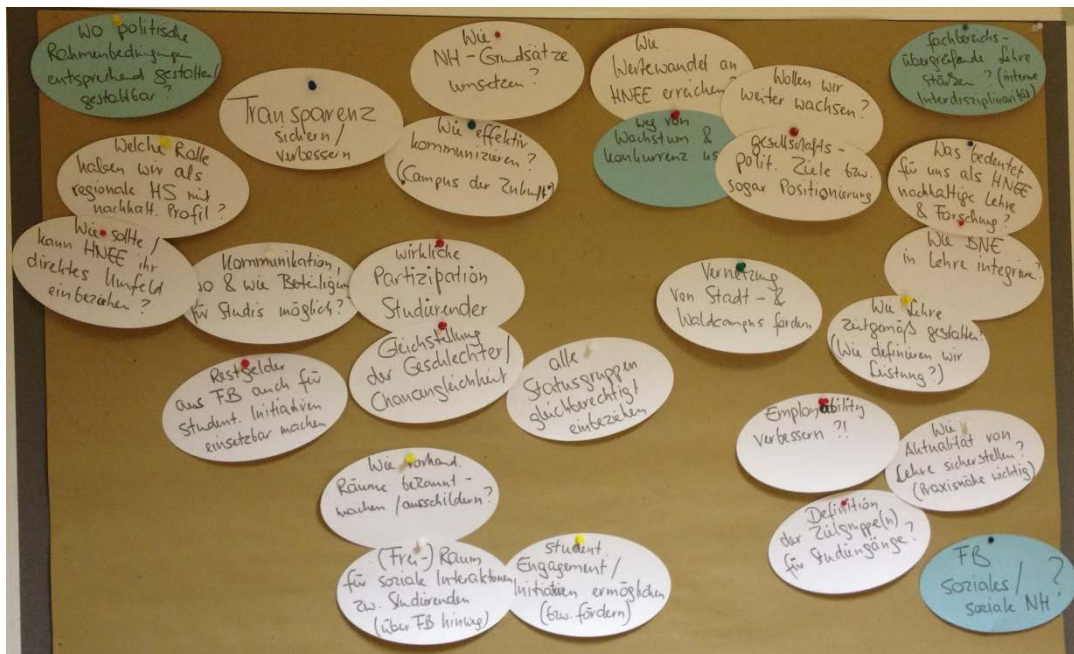
*[Rückmeldung vom Runden Tisch, dass diese Papiere und deren Zusammenstellung zu wenig bekannt bzw. schlecht auffindbar sind.]*

## Erste Ideensammlung des Runden Tisches für die Hochschulstrategiekonferenz:

Der Runde Tisch zur Vorbereitung der Hochschulstrategiekonferenz sammelte auf seiner Sitzung am 27.11.18 erste Reaktionen, Ideen und Erwartungen der unterschiedlichen Hochschulgruppen, die bis Mitte Januar 2019 auf einer Online-Plattform zur Ergänzung und Wertung allen Hochschulangehörigen zur Verfügung gestellt werden.

## Arbeit in 3 Arbeitsgruppen zur Frage: Welche Fragenkomplexe / Leitfragen sollten / müssen bei der Strategiekonferenz (ggf. in Arbeitsgruppen) bearbeitet werden?

### 1. Ergebnisse (ungeordnet) aus Arbeitsgruppe Studierende:



- Fachbereichsübergreifende Lehre stärken (interne Interdisziplinarität)
- FB Soziales/soziale Nachhaltigkeit?
- Employability verbessern?!
- Definition der Zielgruppe(n) für Studiengänge?
- Wie Lehre zeitgemäß gestalten? (Wie definieren wir Leistung?)
- Wie Aktualität von Lehre sicherstellen? (Praxisnähe wichtig)
- Wie BNE in Lehre integrieren?
- Weg von Wachstum & Konkurrenz usw.
- Wie Wertewandel an HNEE erreichen?
- Gesellschaftspolitische Ziele bzw. sogar Positionierung
- Wollen wir weiter wachsen?
- Vernetzung von Stadt- und Waldcampus fördern
- Was bedeutet für uns als HNEE nachhaltige Lehre und Forschung?
- Alle Statusgruppen gleichberechtigt einbeziehen
- Studentisches Engagement/Initiativen ermöglichen (bzw. fördern)

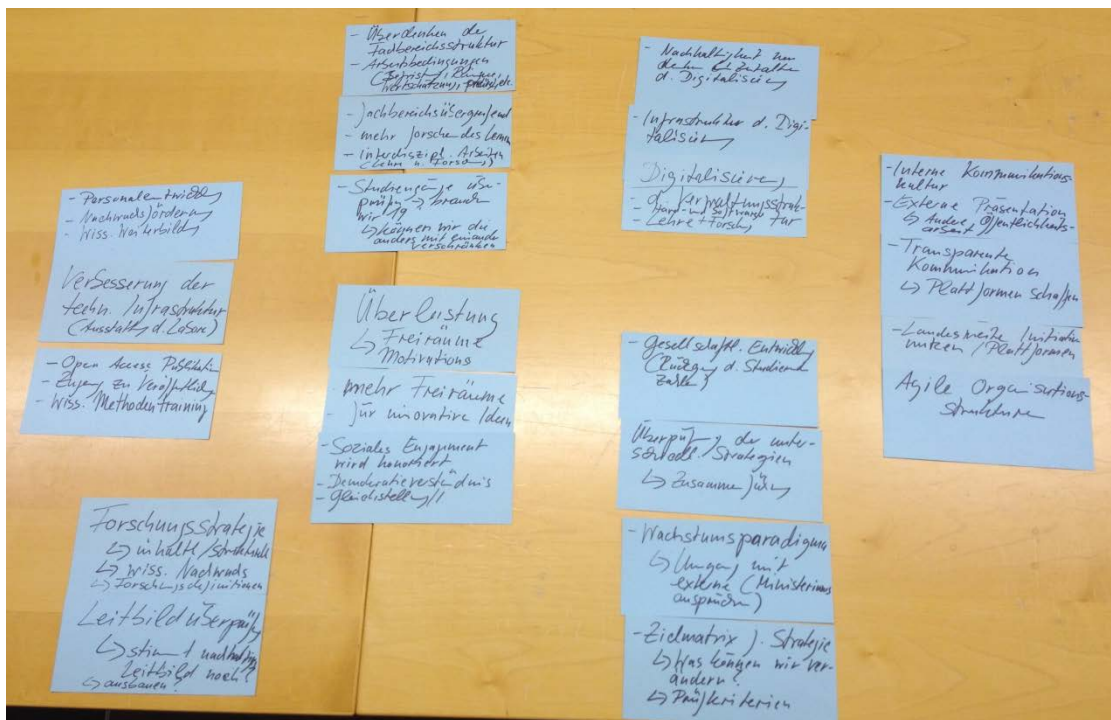
- Wie effektiv kommunizieren? („Campus der Zukunft“)
- Wie NH-Grundsätze umsetzen?
- Kommunikation wo & wie Beteiligung für Studis möglich?
- Transparenz sichern/verbessern
- Gleichstellung der Geschlechter/Chancengleichheit
- Wirkliche Partizipation Studierender
- Wo politische Rahmenbedingungen entsprechend gestalten/gestaltbar?
- (Frei-)räume für soziale Interaktion zw. Studierenden (über FB hinweg)
- Wie vorhandene Räume bekanntmachen/ausschildern?
- Restgelder aus FB auch für studentische Initiativen einsetzbar machen
- Wie sollte/kann HNEE ihr direktes Umfeld einbeziehen?
- Welche Rolle haben wir als regionale Hochschule mit nachhaltigem Profil?

## **2. Ergebnisse (ungeordnet) aus Arbeitsgruppe wissenschaftlicher Beschäftigter:**

- Mehr Transparenz, z.B. mehr Plenumsdiskussionen
- Vertragslänge für Mitarbeiter\*innen +Übergänge gut gestalten -> Unterstützung K. Lehmann. Öffentlichkeitsarbeit -> soziale Medien/Personal -Zusammenschluss FB - Studierendengewinnung ->interne Kommunikationsstruktur. Soziale Nachhaltigkeit Pädagogik ≠ Lehre
- Struktur und System vom FB offen diskutieren
- Offene Zieldiskussion versus Ziele Matrix
- Offene Ziele und weniger Leitplanken
- Evaluation vorhandener Strategien
- Auf welche gesellschaftliche Tendenzen und Prozesse wollen wir antworten und Ideen geben?
- Familienfreundlichkeit/Chancengleichheit als Querschnittsthema immer mit denken. Forschung/wissensch. Methodentraining/Promotionsunterstützung
- „Gute Arbeit“ -> prekäre Beschäftigung insb. beim wiss. Personal, Demokratieverständnis -> wie bleiben wir offen für Pluralismus und trotzdem deutlich gegen Extremismus (Rechts und Links) Rassismus etc.
- Antidiskriminierung und Gleichstellung -> wie können staatl. Hochschulen (und müssen) für demokratische Prinzipien einstehen? Soziales Engagement Studierender honorieren und wertschätzen? -> Credits? Soziales Engagement vs. Studienqualität/Zeitverfügen
- Digitalisierung und ihre Auswirkung
- Governance/FB Strukturen
- Umgang mit demographischem Wandel und zurückgehenden Studierendenzahlen
- Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung neu denken
- Fachbereichsstrukturen
- Zukunftsthemen: -Kooperationen –Hochschulreform/agile Fachkombinationen
- Common/-gemeinwohlorientierung, ökonomische Nachhaltigkeit
- Transparente Kommunikation –kommentierbar
- Postwachstum –Wachstumsdebatte
- Forschungsplattform
- Digitale Lehre: -Pädagogik -Analytics
- Digitale Infrastruktur

- Digitalisierung der Kommunikation. Verwaltung/Haushalt mit Fachbereichen/Professoren z.B. bei Bestellvorgängen (Skontofrist) oder digitale Unterschrift
- Wie präsentieren wir uns als HNEE nach außen? Homepage
- Überlastung -> Support durch technische Assistenz bei Betreuungsaufgaben
- Digitalisierung in Lehre und Forschung -> Ausbau des technischen didaktischen Supports -> Ausbau der Infrastruktur (Serverleistung)
- Ausrichtung/Gewichtung: -Forschung –Lehre -....
- Interdisziplinarität –auch zwischen einzelnen Fachbereichen
- fachbereichsübergreifende einheitliche didaktische DLL-Konzepte -> Support. –modulare Lernumgebung –landesweite Initiativen
- nachhaltige und optimale Hard- und Softwareausstattung und –nutzung
- Digiteam und Lenkungsgruppe Medienzentrum, -einheitliche digitale Verwaltungsstrukturen
- Promovieren an der HNEE -> Information -> finanzielle Unterstützung
- Stellung der Forschung an der Hochschule ->Zugang zu Literatur für WiMi's -> Gleichbehandlung (Bib/ITSZ)
- Vernetzung der Fachbereiche +bessere Kooperation (methodisch/thematisch bsp. Tourismus/Landwirtschaft) -> Trans-/Interdisziplinäres Arbeiten)
- Open Access stärken? Vorbildfunktion öffentliches Gut für öffentliches Geld
- Status & Durchlässigkeit +Geld. Wiss. Mitarbeiterin (Forschung/Drittmittel) vs. Professorin vs. Gastprofessorin
- Forschendes Lernen: projektorientiertes Arbeiten, gezielte Mitarbeit/Einbringung von Studierenden in Forschungsprojekte
- FB-übergreifende kompatible Studienplanung
- Raumsituation: flexible Raumlösungen um nicht-frontale Lernformen zu unterstützen
- Freiräume ->weniger SWS mehr Freiräume für Entwicklung und Erprobung neuer Lernformen nicht nur über ILL und im „Lehralltag“
- Praxisnutzen von Forschung für die Region
- Vereinbarkeit von Promotion und HNEE
- Definition von Forschung
- Interessenvertretung nach außen Hochschulforschung
- Wie bekommen wir mehr Personal im Mittelbau (akad. MA) aber auch in der Verwaltung (LUM, Drittmittelverwaltung, Personal, ...) -> Unterstützung Forschung und Lehre
- Wie passen wir unser Leitbild an, um weiter vorne dabei zu sein? ->Leitbilddiskussion!
- Wie können wir Lehre, Forschung und akademische Selbstverwaltung besser unter einen Hut bringen? ->Überlastung
- Wie können wir mehr Lehrende für Gremienarbeit gewinnen? (->Motivation!!)
- Zukunftsfähigkeit kleinteiliger Studiengänge ->Reduzierung der Anzahl?
- Nachjustierung „ Nachhaltiger Entwicklung“ als Leitbild. Was sind die Entwicklungsperspektiven, wenn „Nachhaltigkeit“ zunehmend „modern“ auch an anderen HS wird?
- Fachbereichsstruktur/-größe/Anzahl überdenken
- “Gute Arbeit“ an der Hochschule. Motivation, Entwicklung, Wertschätzung
- Kommunikationskultur (intern)
- Personalentwicklung an der HNEE (Konzept dafür?)
- Umgang mit befristeten Mitarbeiter\*innen. Rolle/Stellenwert
- Weiterentwicklung wichtiger Themenfelder wie Forschung und Transfer (Ziele etc.)

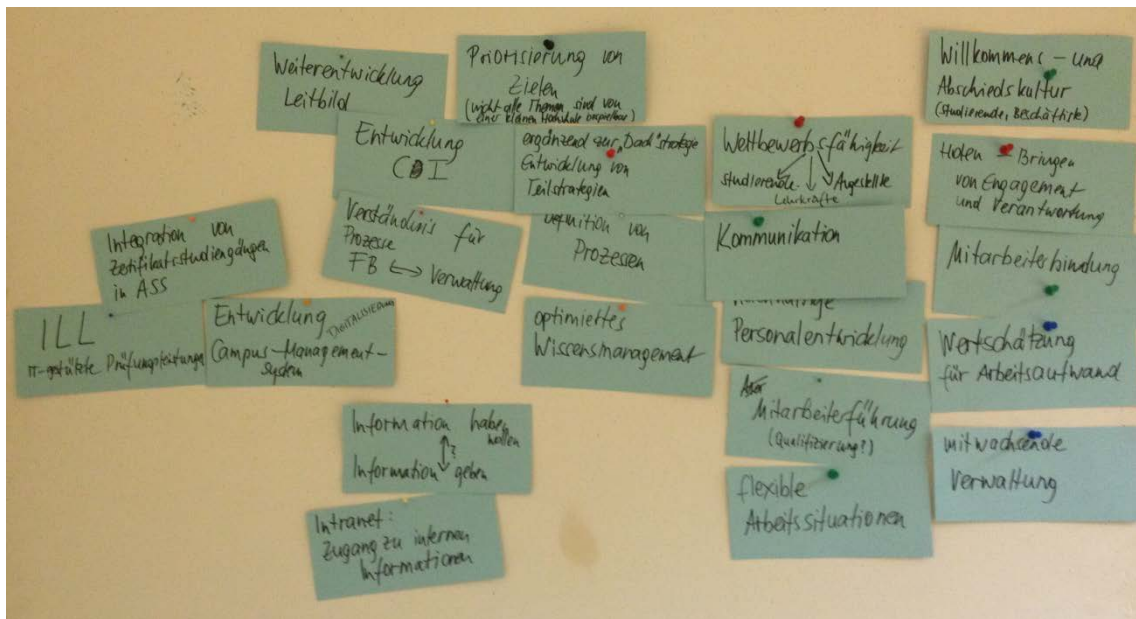
## zusammengefasste Ergebnisse aus Arbeitsgruppe wissenschaftlicher Beschäftigter:



- Studiengänge überprüfen -> brauchen wir '19 -> können wir die anders miteinander verschränken
- Leitbildüberprüfung -> stimmt nachhaltiges Leitbild noch? -> ausbauen?
- Forschungsstrategie: - inhaltlich/strukturell - wiss. Nachwuchs - Forschungsdefinitionen
- Verbesserung der technischen Infrastruktur (Ausstattung der Labore)
- Open Access Publikation, Zugang zu Veröffentlichungen, wissenschaftliches Methodentraining
- Personalentwicklung, Nachwuchsförderung, wiss. Weiterbildung
- Soziales Engagement wird honoriert, Demokratieverständnis, Gleichstellung
- Mehr Freiräume für innovative Ideen
- Überlastung -> Freiräume, Motivation
- Überdenken der Fachbereichsstruktur, Arbeitsbedingungen (Befristung, Räume, Wertschätzung, Prekäre, etc.)
- Fachbereichsübergreifend, mehr forschendes Lernen, forschendes Lernen, interdisziplinäre Arbeiten (Lehre und Forschung)
- Zielmatrix für Strategie -> Was können wir verändern? -> Prüfkriterien
- Wachstumsparadigma -> Umgang mit Externen (Ministeriumsansprüchen)
- Überprüfung der unterschiedlichen Strategien -> Zusammenführung
- Gesellschaftliche Entwicklung (Rückgang der Studierendenzahlen)
- Digitalisierung - der Verwaltungsstrukturen - Hard- und Software für Lehre und Forschung
- Infrastruktur der Digitalisierung
- Nachhaltigkeit neu denken, Zeitalter der Digitalisierung
- Agile Organisationsstrukturen
- Landesweite Initiativen nutzen/Plattformen
- Transparente Kommunikation -> Plattformen schaffen
- Interne Kommunikationskultur, externe Präsentation -> andere Öffentlichkeitsarbeit



### 3. Ergebnisse (ungeordnet) aus Arbeitsgruppe der Verwaltungsmitarbeiter\*innen:



- Verständnis für Prozesse
- Entwicklung Corporate Identity
- Weiterentwicklung Leitbild
- Entwicklung Campusmanagementsystem, Digitalisierung
- ILL: IT-gestützte Prüfungsleistungen
- Integration von Zertifikatsstudiengängen in ASS
- Definition von Prozessen
- Ergänzend zur „Dach“-Strategie Entwicklung von Teilstrategien
- Priorisierung von Zielen (nicht alle Themen sind von einer kleinen Hochschule beispielbar)
- Intranet: Zugang zu internen Informationen
- Informationen haben wollen <-> Informationen geben
- Optimiertes Wissensmanagement
- Nachhaltige Personalentwicklung
- Kommunikation
- Wettbewerbsfähigkeit: -Studierende -Lehrkräfte –Angestellte
- Flexible Arbeitssituation
- Mitarbeiterführung (Qualifizierung?)
- Willkommens –und Abschiedskultur (Studierende, Beschäftigte)
- Holen – Bringen von Engagement und Verantwortung
- Mitwachsende Verwaltung
- Wertschätzung für Arbeitsaufwand
- Mitarbeiterbindung

#### Wie geht es nun weiter?

Die Informationsdefizite unter den Hochschulangehörigen zu bestehenden, laufenden oder geplanten Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen innerhalb der Hochschule sollen abgebaut werden. Der Strategieentwicklungsprozess soll bewusst partizipativ und als bottom-up-Prozess

gestaltet werden. Dafür wird auch eine interne Kommunikations- und Austauschplattform geschaffen. Auf dieser Online-Plattform werden die o.g. Ergebnisse und Links eingestellt um allen Hochschulangehörigen bis Mitte Januar 2019 noch einmal die Möglichkeit zu geben, sich mit ihren Ideen und Anregungen einzubringen. Gleichzeitig soll darüber eine Bewertung der eingebrachten Punkte durch alle Interessierten in Vorbereitung auf die erste Strategiekonferenz ermöglicht werden.

Eine beim Runden Tisch aus Interessierten aller Statusgruppen gebildete AG bereitet diesen Beteiligungs- und Bewertungsprozess vor und strukturiert die Ergebnisse inhaltlich für den anlaufenden Hochschulstrategieprozess vor. Teilnehmer\*innen dieser AG sind: Simon Ehinger, Alexander Pfaff, Michael Seliger, Jan-Hendrik Skroblin, Mirella Zeidler, Benjamin Nölting, Thore Voller, Kerstin Lehmann, Alexander Pfriem, Dörte Beyer, Kerstin Kräusche, Vera Clauder und Heike Walk.