

Hochschulentwicklungsplan der HNE Eberswalde bis 2026

Vorwort

Das Brandenburgische Hochschulgesetz (BbgHG) regelt in § 3 Abs. 2 Satz 1, dass Hochschulen für einen Zeitraum von fünf Jahren Struktur- und Entwicklungspläne, einschließlich der Personalentwicklung, aufzustellen haben. Diese Pläne müssen sie regelmäßig fortschreiben.

Die Hochschulentwicklungsplanung (HEP) der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) bezieht sich auf die entsprechende Planung des Landes Brandenburg, die Rahmenvereinbarungen und den Hochschulvertrag. Hieraus leitet die HNEE Konkretisierungen und Entwicklungsmöglichkeiten für sich ab. Der Hochschulentwicklungsplan des Landes Brandenburg hat eine Laufzeit von 2013 bis 2025. Er zeigt den „fachlichen und kapazitären Rahmen des Hochschulsystems“ (vgl. Hochschulentwicklungsplan des Landes Brandenburgs, Seite 6) auf. Zudem geht er detailliert auf die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsperspektiven und -erwartungen für die Hochschullandschaft Brandenburgs ein.

Der Hochschulentwicklungsplan ist an der HNEE als Planungsinstrument mittlerer Reichweite eingebettet in ein System aus verbindlichen Verabredungen mit dem Land Brandenburg und strategischen Entwicklungszielen in der Hochschule. Der HEP bündelt die Ergebnisse des innerhochschulischen Strategieprozesses (2019-2020) und schreibt die dort entstandenen Ideen fort. Er greift zentrale Leitgedanken (die VISION) der Strategie- und Maßnahmenpapiere auf, die für die unterschiedlichen Aktivitätsfelder vorliegen (bspw. Leitbild der HNEE, Leitbild Lehre, Forschungsstrategie, Transferstrategie). Der HEP gibt die Richtung für die Weiterentwicklung vor. Darüber hinaus fasst er spezifische Strategien auf und stellt ein kohärentes Gesamtbild unter Berücksichtigung des auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Profils der Hochschule dar. Auf diese Weise nimmt er u.a. Bezug zur Internationalisierungs- und Digitalisierungsstrategie.

In der Entwicklungsplanung werden strategische Felder und konkrete Entwicklungsziele abgeleitet, die somit einzelne Aktivitätsfelder in einen Gesamtzusammenhang bringen. Dadurch entsteht eine Begründungslinie für konkrete Maßnahmen bis 2025, die an der HNEE durch Projekte anzustoßen sind. Entsprechende Aktivitäten an der HNEE sind somit in Bezug auf die übergreifenden Strategien, wie sie im HEP dargestellt sind, abzustimmen bzw. zu überprüfen.

Die vier klassischen Aktivitätsfelder einer Hochschule geben die Struktur für das Gesamtdokument vor: Studium und Lehre, Forschung, Transfer und Hochschulmanagement (dies umfasst den Bereich der Verwaltung und der Personalentwicklung). Für jeden Bereich werden strategische Leitgedanken (VISION) formuliert und mit konkreten Entwicklungszielen (MISSION) untersetzt. Nachhaltigkeit ist hierbei die zentrale Orientierung. Daneben werden die beiden weiteren Querschnittsthemen Internationalisierung und Digitalisierung in allen vier Bereichen aufgegriffen und sich darauf beziehende Entwicklungsziele abgeleitet.

1. Rahmenbedingungen und Status Quo

Die HNEE ist eine renommierte Hochschule mit klarem Profil im Themenbereich der nachhaltigen Entwicklung. Hier werden Lösungen für eine Nachhaltigkeitstransformation entwickelt und gleichzeitig gemeinsam mit der Praxis Wege in eine zukunftsfähige und gemeinwohlorientiert wirtschaftende Welt erarbeitet und erprobt. Darauf gründet sich einerseits ihre Attraktivität für Studieninteressierte andererseits aber auch ihre Rolle als wichtige Ansprechpartnerin und Themensetzerin für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Die HNEE ist weltoffen, tolerant und fördert Vielfalt.

Mit ihrem einzigartigen Profil ist sie sehr gut in der Region aber auch international vernetzt und erfolgreich in Studierendengewinnung, Forschungs- und Transferaktivitäten. Inhaltlich richtet sich die HNEE in all ihren Tätigkeitsfeldern am Whole Institution Approach aus. Nachhaltigkeit wird in Lehre, Forschung, Transfer und Verwaltung gelebt und gemeinsam gestaltet.

Die HNEE entwickelt sich in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext, der von großen Transformationsprozessen geprägt ist. Zu den grundlegenden und tiefgreifenden Veränderungen, die die heutige Welt prägen, zählen

- der Klimawandel,
- das ‚Trilemma der Landnutzung‘ (Herausforderungen durch den Klimawandel, Verlust von Biodiversität, Krise der Ernährungssysteme und Ernährungssicherheit),
- die Globalisierung,
- die Digitalisierung,
- das Aufkommen neuer Mobilitätskonzepte,
- der demografische Wandel,
- die Urbanisierung und die Individualisierung.

Solche Megatrends sind in der zukünftigen strategischen Ausrichtung der HNEE einerseits als Rahmenbedingungen einzubeziehen, andererseits formulieren sie den Kontext für Gestaltungsbeiträge einer Hochschule für nachhaltige Entwicklung.

Die HNEE im Nordosten Brandenburgs in der Nähe der Hauptstadt Berlin ist durch ihre Fokussierung auf das Themenfeld Nachhaltigkeit klar aufgestellt und hebt sich mit der Einzigartigkeit ihres Profils von anderen Hochschulen ab. Sie hat dadurch eine enorme Reichweite – Studieninteressierte, Wissenschaftler*innen aber auch an einer Anstellung Interessierte entscheiden sich für die HNEE.

Die Attraktivität der Hochschule ist stark von der Anziehungskraft des Standorts abhängig. Die Entscheidung für eine Bewerbung auf ein Studium, eine Stelle oder eine Professur wird maßgeblich vom Umfeld (mit)bestimmt, vor allem, wenn die Verlagerung des Lebensmittelpunktes eine ganze Familie betrifft. Eberswalde profilierte sich bereits frühzeitig als „grüne“ Waldstadt mit Fairtrade-Siegel. Sie wirbt mit dem Slogan „Natürlich Eberswalde“, sie engagiert sich lokal und regional in Nachhaltigkeitsprojekten. Dieses Profil ist stimmig mit der Ausrichtung des Landkreises Barnim, der stark auf den Bereich der erneuerbaren Energien setzt.

Die HNEE arbeitet mit vielen Regionen und regionalen Partnern zusammen, nicht jedoch mit extremistischen Organisationen und solchen, die dem Gedanken der Völkerverständigung zuwiderhandeln.

Die HNEE ist mit ihrem einzigartigen Profil für Studierende interessant, die Studiengänge an Hochschulen im Bereich der Nachhaltigkeit suchen. In der Region Berlin-Brandenburg gibt es kein vergleichbares Spektrum eines solchen Studienangebots. Deutschlandweit gibt es wenige andere Anbieter, die jedoch entweder einen anderen Hochschultyp haben, eine größere Einrichtung sind oder lediglich vereinzelt nachhaltigkeitsorientierte Studiengänge anbieten. Eine Umfeldanalyse aus dem Jahr 2020 ergab, dass sechs Universitäten und neun Hochschulen für Angewandte Wissenschaften zu ähnlichen Forschungsschwerpunkten wie die HNEE arbeiten. 23 Universitäten und 19 Fachhochschulen bieten vergleichbare Studiengänge an und werben damit um dieselbe Zielgruppe bei den Studieninteressierten.

Im Folgenden wird die gegenwärtige Situation an der HNEE verdeutlicht:

Studierende

Im Wintersemester 2021/2022 waren insgesamt rund 2.300 Studierende an der HNEE eingeschrieben. Die Entwicklung der Studierendenzahlen im 1. Fachsemester zeigt ein Plus von 5,7% im Vergleich zum Jahr 2012. In den Jahren 2020 und 2021 wurde dieses Wachstum nicht mehr fortgeführt. Damit stagnierte der Aufwuchs der Studierendenzahlen im 1. Fachsemester an der HNEE ebenso wie bei allen anderen brandenburgischen Hochschulen.

Die Anzahl internationaler Studierender ist seit dem Wintersemester 2014/15 kontinuierlich von 146 auf 240 im Jahr 2021 gestiegen. Die Studierenden kommen aktuell aus 59 Ländern an die HNEE.

Der Großteil (ca. 67%) der Absolvent*innen der HNEE nimmt laut Umfrage unter den Absolvent*innen nach Studienabschluss eine Berufstätigkeit auf. Dabei ist der Anteil derjenigen, die nach Abschluss des Studiums direkt in den Beruf einsteigen bei den Master-Absolvent*innen (85%) höher als bei den Bachelor-Absolvent*innen (54%). Ca. 4/5 der Master-Gruppe nehmen eine Berufstätigkeit entsprechend ihrer fachlichen Ausbildung an. Die Aufnahme der ersten Beschäftigung erfolgt im Schnitt ca. 4,7 Monate nach dem Studienabschluss.

Finanzen

Die finanziellen Rahmenbedingungen sind bis 2023 zwischen den Hochschulen und dem für sie zuständigen Mitglied der Landesregierung im Hochschulvertrag festgeschrieben. Gleichzeitig hat das Land im Rahmen der Koalitionsvereinbarung einen Aufwuchs der Hochschulhaushalte um jährlich fünf Mio. Euro zugesagt.

Das Wachstum der finanziellen Mittel für die HNEE kann weiterhin nur in einem begrenzten Rahmen erfolgen, da die Leistungsorientierung der Mittelverteilung vom Land nicht vollständig umgesetzt wird und somit die Rahmenbedingungen den Erfolg der HNEE nicht honorieren. Hier ist auf eine vollständige Berücksichtigung hinzuwirken insbesondere, dass die Anreizwirkung des leistungsorientierten Mittelverteilmodells auf Landesebene wiederherzustellen ist. Auch auf Bundesebene ist bis 2025 weiterhin ein Teil der Mittel von der leistungsorientierten Mittelvergabe ausgenommen.

Insgesamt kann folgende Finanzentwicklung prognostiziert werden:

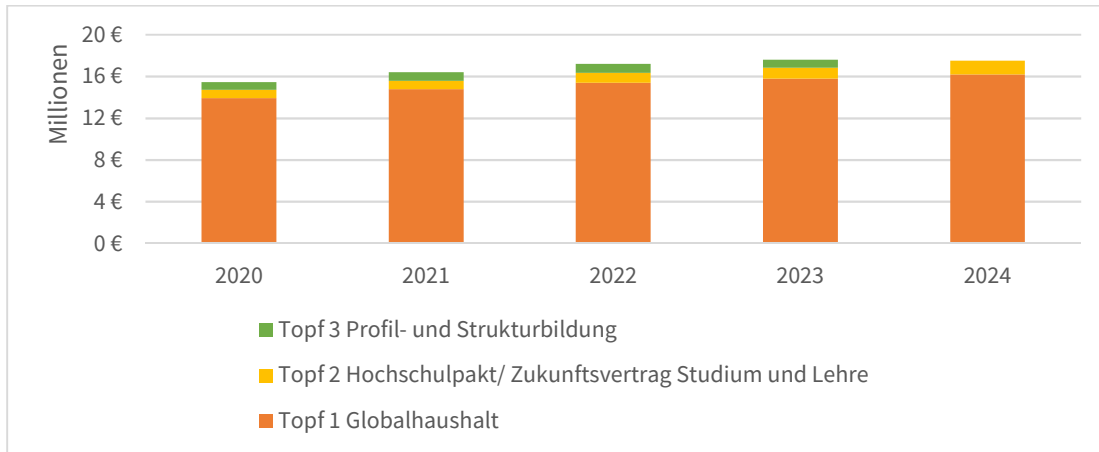


Abbildung 1 Finanzentwicklung der HNEE bis 2024

Neben den o.g. Einnahmen erhält die HNEE projektgebundene Bundes- und Landesmittel für spezifische strukturelle Ziele. Hierzu zählen z.B. auf Landesseite Mittel für Präsenzstellen und Technologietransfer, die Förderung dualer Studienangebote und das Zukunftsprogramm für die Fachhochschulen des Landes Brandenburg. Auf Bundesseite sind als Beispiele zu nennen: die auslaufende Länderförderung „Qualitätspakt Lehre“ sowie das beginnende Programm „Förderung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen“ (FH Personal).

Grundsätzlich ist eine positive Entwicklung durch die moderate Steigerung der Landesfinanzierung und die Aussicht auf eine Verstetigung der Bundesfinanzierung (Zukunftsvertrag Studium und Lehre) nach zwischenzeitlichem Rückgang zu verzeichnen. Neben den Ungewissheiten der Finanzentwicklung in den kommenden Jahren, gibt es zudem weitere finanzielle Herausforderungen und Risiken. Hier sind sowohl der steigende Anteil der IT-Kosten (inkl. Personal) an der Gesamtfinanzierung als auch der Erneuerungsbedarf der Ausstattung der Hochschule zu nennen.

Gleichzeitig ist die HNEE sehr erfolgreich bei der Einwerbung von direkten Förderungen für Forschungs- und Transferprojekte aus Landesmitteln, Bundesmitteln (z.B. DAAD, BMBF, FNR), EU-Mitteln und sonstigen Organisationen (Stiftungen, Wirtschaft etc.). Untenstehende Tabelle führt die Drittmiteleinahmen der Jahre 2018-2020 und deren Herkunft auf.

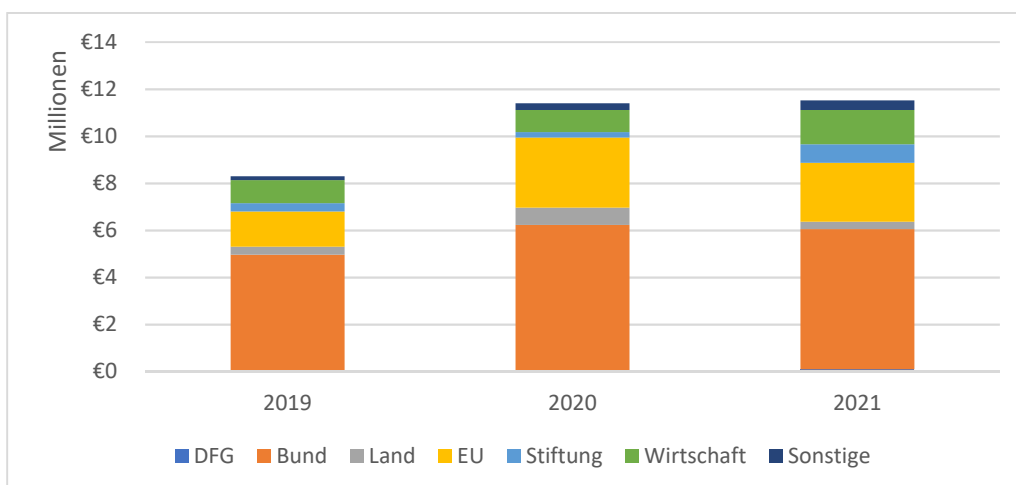


Abbildung 2 Herkunft der Drittmittel der HNEE 2019-2021

Personal

Mit der Stellenplanflexibilisierung für die Hochschulen des Landes Brandenburgs 2019 werden ausschließlich Beamtenstellen durch das MWFK zugewiesen. Die HNEE führt einen internen Stellenplan, in dem alle Stellen mit Daueraufgaben aufgeführt sind. Der interne Stellenplan sieht 163,26 Stellen vor, davon 61 Professuren. Insgesamt beschäftigt die HNEE rund 400 Mitarbeiter*innen. Gem. § 40 Abs. 1 Satz 2 BbgHG ist die vom MWFK genehmigte Personalplanung (ausschließlich Professuren) Bestandteil dieses Entwicklungsplans (siehe Anlage). Zurzeit sind 55 Professuren (gerundete Vollzeitäquivalente) besetzt.

Die HNEE ist bestrebt, das Wachstum der Hochschule mit der Besetzung weiterer Professuren zu untersetzen. Hierfür sollen auch Stiftungsprofessuren angeworben werden. Die Personalplanung gem. § 40 Abs. 1 Satz 2 BbgHG soll vorbehaltlich der Genehmigung des MWFK bedarfsgerecht angepasst werden. Ebenfalls soll der interne Stellenplan moderat ausgebaut werden, um administrative Tätigkeiten zu gewährleisten sowie die Infrastruktur aufrechtzuerhalten.

Insgesamt wird die Gewinnung von Mitarbeitenden für die HNEE herausfordernder, da die Konkurrenz mit der freien Wirtschaft und den Universitäten um Bewerber*innen die Suche nach geeignetem Personal erschwert. Das Modell der FH-Professur ist ein Erfolgsmodell. Dennoch muss es nach 50 Jahren weiterentwickelt werden, da sich die Anforderungen massiv, die Attraktivitätsrandbedingungen im Verhältnis dazu jedoch nur wenig verändert haben. An Fachhochschulen gibt es eine deutlich geringere Anzahl an wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen pro Professur als z.B. an Universitäten und eine geringere Ausstattung mit Sachmitteln. Das bedeutet für die FH-Professor*innen eine höhere Arbeitsbelastung mit Aufgaben, die an Universitäten vom Mittelbau wahrgenommen werden. Lehre, Beratung, Betreuung und Bewertung von Abschlussarbeiten werden hauptsächlich von den Professor*innen selbst erbracht. Die hohe Lehrverpflichtung und die begrenzte Unterstützung durch den Mittelbau erschweren die eigenen Forschungstätigkeiten, das Engagement im Transfer und die Konzeption innovativer Lehr-Lernformate.

Bau

Die bauliche Situation stellt einen zunehmenden Hemmschuh für die Entwicklung der Hochschule dar: Es fehlen derzeit rund 4.300 m² Nutzfläche. Die Situation ist gerade bei den Laborflächen (Haus 11, Haus Ökologisches Labor) prekär. Gleichzeitig ist der zuständige Brandenburgische Landesbetrieb Bauen (BLB) unterfinanziert und nicht handlungsfähig. Der derzeitige Sanierungsstau im Hochschulbau beträgt landesweit ca. 29,6 Mio. € nach einer vorläufigen Studie des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE). An der HNEE stehen allein rund 3,4 Mio. € an Baumaßnahmen aus. Gleichzeitig fließen jährlich derzeit etwa 200.000 € pro Jahr an Haushaltsmitteln der HNEE in den Bauunterhalt, für den eigentlich der BLB zuständig ist (Durchführung dringender Reparaturen und Gewährleistung der minimalen Betriebsfähigkeit).

2. Strategische Kernziele

In den kommenden Jahren wird die HNEE ihre Sichtbarkeit als Pionierin der Nachhaltigkeitstransformation konsequent weiter erhöhen. Sie will die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts in diesem Sinne mitgestalten.

Die HNEE versteht sich erstens selbst als Akteurin der Nachhaltigkeitstransformation. Sie sieht sich auch als Reallabor, in dem Transformationsprozesse angestoßen, erprobt und umgesetzt werden. Hierfür unterstützt die Hochschule Bottom-up-Prozesse sowie ehrenamtliches Engagement und

ermutigt insbesondere Studierende, diese Möglichkeiten zu nutzen. Das Potenzial der HNEE besteht ganz wesentlich in der Kreativität und den offenen Gestaltungsräumen aller Hochschulangehörigen.

Das Commitment zur Rolle als gestaltende Akteurin betont zweitens die Bedeutung zivilgesellschaftlichen Engagements der HNEE und des Wirkens in die Region. Dies schlägt sich nieder im Anwendungsbezug von Lehre, Forschung und Transfer als Beitrag zu einer Nachhaltigkeitstransformation.

Die HNEE ist eine lernende Organisation, die sich selbst kritisch reflektiert und den Dialog zur Weiterentwicklung von Struktur, Organisation und Prozesse führt. Hierfür initiiert und realisiert sie jeweils angemessene Beteiligungs- und Kommunikationsprozesse. Die Hochschule wird weiter eine bedarfsgerechte, zukunftsweisende und für Synergien optimierte Struktur aufbauen, um produktive Rahmenbedingungen für ein qualitatives Wachstum sicherzustellen. Die HNEE setzt dabei auf die Wirkung und Sichtbarkeit ihrer Tätigkeiten und betont die Bedeutung einer qualitätsorientierten Entwicklung. Ziel der Organisationsentwicklung ist es, schnell auf Veränderungen reagieren zu können sowie Prozesse agil und proaktiv zu gestalten. Die HNEE bekennt sich zu gleichen Chancen in Bildung und beruflicher Weiterentwicklung für alle Mitarbeitenden und Studierenden.

Die strategischen Kernziele ergeben sich aus den Entwicklungszielen in den vier Tätigkeitsfeldern, wie sie in den folgenden Kapiteln beschrieben sind.

In der **Lehre** steht die systematische und hochschulweite Umsetzung von Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung (HBNE) im Mittelpunkt. Ziel ist es, mit Blick auf die Curricula der Studiengänge eine Architektur des Lernens zu implementieren. Diese richtet Angebote konsequent auf den Erwerb von Fachwissen und Methodenkompetenz als Grundlage der professionellen Handlungskompetenz aus und baut die Stärken der anwendungsorientierten Lehre in innovativen, inter- und transdisziplinären Angeboten weiter aus. Sie ermöglicht durch übergreifende Brückenmodule die Verbindung und den Austausch zwischen Studienprogrammen; sie begreift und befördert Diversität als lernförderliches Moment. Durch eine kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung bestehender und die Neugestaltung ergänzender Studienprogramme wird ein maßvoller Aufwuchs der Studierendenzahl bis auf 2.500 Personen angestrebt. Die HNEE bekennt sich als Präsenzhochschule, die innovative digitale Lehrformate zur Verbesserung des Kompetenzerwerbs entwickelt, erprobt und umsetzt.

Wissenschaftliche Weiterbildung gewinnt v.a. im Hinblick auf eine gelingende Nachhaltigkeitstransformation aber auch vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und des drohenden Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung. Die HNEE hat dies erkannt und versteht sich als ein Ort lebenslangen Lernens, für dessen konkrete Ausgestaltung jedoch rechtliche und organisatorische Herausforderungen durch partnerschaftliche Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen (Land, Bund, EU) zu bewältigen sind. Die HNEE wird ihr Weiterbildungsangebot auf qualitativ hohem Niveau bedarfsgerecht weiterentwickeln und ausbauen und zu einem der führenden Anbieter für wissenschaftliche Weiterbildung mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit werden

Im Bereich der **Forschung** werden die Stärken der anwendungsorientierten Forschung an der HNEE noch sichtbarer als zentraler Beitrag in den Nachhaltigkeitswissenschaften positioniert. Nachhaltigkeitswissenschaften beruhen auf interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen Natur-, Ingenieur- und Gesellschaftswissenschaften, arbeiten problemlöseorientiert und ermöglichen die Integration in die Praxis. Der Fokus auf gesellschaftlichen Impact ist ein Leitmotiv, das durch pro-

aktiv wirkende Projekte verwirklicht und durch eine konsequente Weiterentwicklung der Forschungsstärken auf inter- und transdisziplinäre Zusammenhänge hin unterstützt wird. Inter- und transdisziplinär ausgerichtete Forschungszentren und HNEE-Institute sind dabei wichtige Eckpfeiler zur Schärfung und Weiterentwicklung des Forschungsprofils der Hochschule. Zudem sind sie Orte der Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Auch im Bereich des **Transfers** wird eine weitere und konsequente Ausrichtung auf gesellschaftliche Wirkung leitend sein. Hier gilt es, nicht nur mit neuen Austausch- und Kommunikationsformaten die Ko-Konstruktion von Transformationswissen voran zu bringen, sondern auch durch geeignete Kriterien und Indikatoren den tatsächlichen Impact messbar zu machen.

Das **Hochschulmanagement** schafft die Rahmenbedingungen für das Erreichen der strategischen Kernziele in Lehre, Forschung und Transfer. Dabei steht eine bedarfsgerechte Struktur im Fokus. Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement werden verzahnt, um damit die Strategiefähigkeit der HNEE weiter zu verbessern. Die Stärkung der autonomen Handlungsfähigkeit der HNEE erfolgt durch die Weiterentwicklung und Professionalisierung von (Management-) Prozessen innerhalb der Hochschule.

3. Studium und Lehre

3.1 Ausgangslage

Die Studienangebote der HNEE sind eng am Nachhaltigkeitsprofil der Hochschule ausgerichtet und attraktiv für Menschen, die ein Studium in diesem Bereich aufnehmen möchten. Bildung für nachhaltige Entwicklung und Kompetenzen, die zukünftige praxisorientierte Change Agents erwerben sollen, stehen im Mittelpunkt der Lehr- und Lernangebote. Zentrale Aufgaben sind die Ausbildung und Bildung engagierter Menschen, die sowohl wissenschaftlich fundiert und reflektiert als auch verantwortungsbewusst in Beruf und Gesellschaft handeln und zu nachhaltiger Entwicklung beitragen können. Nach dem erfolgreichen Studienabschluss finden Absolvent*innen zeitnah einen adäquaten Job, wie Umfragen zeigen.

Das Leitbild Lehre der HNEE wurde in einem hochschulweiten Strategieprozess partizipativ unter Einbeziehung aller Statusgruppen entwickelt. Es dient Studierenden und Lehrenden als Orientierung und Identifikation für die Lehr-Lernprozesse. Zur Förderung der Aktivitäten in Studium und Lehre hält die HNEE viele Instrumente bereit, die folgendes befördern: Innovationen in der Lehre (z.B. Projektwerkstätten), den Einstieg in das Studium (z.B. Brückenkurse), die kontinuierliche Lernbegleitung (Lerncoaches und Beratung) und die internationale Fokussierung (Teilnahme am ERASMUS+ Programm). Die Corona-Pandemie hat die Hochschule wie das gesamte Hochschulsystem in den vergangenen Semestern vor große Herausforderungen gestellt. Zugleich lässt sich ein Digitalisierungsschub in der Bereitstellung und Durchführung von Lehrveranstaltungen feststellen, der von Studierenden in Qualität und Ausgestaltung als sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Lehrende der HNEE nutzen digitale Lehrmethoden, die den persönlichen Kontakt und die Interaktion in Präsenzveranstaltungen komplementieren.

Die HNEE bietet Studiengänge an, die es Bewerber*innen mit und ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung ermöglichen, einen erfolgreichen Abschluss zu erlangen. Das Portfolio konsekutiv angelegter Bachelor- und Masterprogramme (auch dual) bietet neben national fokussierten Angeboten eine Reihe international ausgerichteter Studienprogramme. Vielfältige Möglichkeiten der studentischen Beteiligung und des Engagements bspw. im Rahmen des Service Learning und

der Projektwerkstätten schaffen Studierenden Raum für die persönliche Entwicklung und eine lernförderliche Atmosphäre in der Lebenswelt Hochschule.

3.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Transformative Bildung für nachhaltige Entwicklung fördert das Bewusstsein und die Fachkompetenz, die für die Umstellung der Gesellschaft, Ökonomie und Technologie hin zur Nachhaltigkeit notwendig sind. Dieser Bildungsansatz ist für die HNEE zentral und wird schrittweise in allen Studiengängen implementiert, um die Befähigung der Absolvent*innen zur Gestaltung von Wandel zu fördern. Dafür bietet die HNEE qualitativ hochwertige Lehr- und Lernformate an, die praxisorientiert sind und in denen studentische Partizipation und Interaktion gefördert werden. Die Studierenden erlangen in einem innovativen Umfeld ihre berufsqualifizierende Fach- und ihre Gestaltungskompetenz im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Zudem sind sie als Absolvent*innen sowohl befähigt als auch bereit, Verantwortung zu übernehmen. Kompetenzorientierte und auf die Befähigung zu Beiträgen einer Nachhaltigkeitstransformation ausgerichtete Lehre wird unterstützt durch eine ermöglichende Lehr-Lernkultur, eine enge Vernetzung mit Praxispartner*innen und Projekten sowie eine proaktive Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen. Die HNEE strebt damit eine konsequente Weiterentwicklung und Schärfung ihrer Profilierung, einen behutsamen Ausbau der Studierendenzahlen und eine Weiterentwicklung hin zu Angeboten des lebenslangen Lernens an.

Zur qualitativen Weiterentwicklung kompetenzorientierter Lehr-Lernformate verfolgt die HNEE in den nächsten Jahren folgende Entwicklungsziele:

- **Weiterentwicklung des Eberswalder Studienmodells**
Ziel ist es, das Profil der nachhaltigkeitsorientierten Studiengänge an der HNEE und das damit verbundene Alleinstellungsmerkmal noch deutlicher herauszustellen und inhaltlich weiterzuentwickeln. Dazu wird das Leitbild Lehre zu einer Hochschulbildungsstrategie fortgeschrieben. Die Curricula der bestehenden und neu zu entwickelnden Studienprogramme umfassen übergreifende Merkmale eines innovativen und kompetenzorientierten Studienmodells. Dazu gehören (i) das studienprogrammübergreifende Pflichtmodul ‚Einführung in die nachhaltige Entwicklung‘, (ii) studiengangübergreifende Wahlpflichtmodule, (iii) transdisziplinäre Projektformate und (iv) begleitete Praxisphasen. Das schließt die konsequente Entwicklung und Etablierung adäquater kompetenzorientierter Prüfungsformate ein.
- **Systemische und kontinuierliche Qualitätsentwicklung**
Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Studienprogramme ist eine regelmäßige Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre bindend. Die bestehenden Instrumente werden weiterentwickelt und ergänzt. Die HNEE prüft den Übergang von der Programm- zur Systemakkreditierung ihrer Studienprogramme.
- **Stärkung der Student-Life-Cycle-Orientierung**
Die HNEE wird die Studierendenperspektive in den Vordergrund rücken, insbesondere bei der Weiterentwicklung von Studiengängen, von Prozessen im Student-Life-Cycle und im Studienmarketing. Die in diesem Kontext bereits existierenden studentischen Initiativen, wie die des Teams „Nachhaltig Lernen“ werden aufgegriffen und zielgerichtet gefördert. Der Prozess der Studierendengewinnung und des Studienmarketings wird optimiert. Die HNEE strebt die gezielte Ansprache von Studieninteressierten an, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen befassen möchten. Das Alumni-Netzwerk wird weiterentwickelt und (insbesondere für internationale Studiengänge) ausgebaut, seine Mitglieder werden als Praxispartner*innen in die aktuelle

Lehre integriert. Zugleich sind sie wichtige Partner*innen für das Studienmarketing. Die Anerkennung von beruflichen Vorkenntnissen und Qualifikationen wird vereinfacht. Auf diese Weise werden die Übergänge im Bildungssystem unterstützt.

- **Diversifizierung des Studienangebots**

Die HNEE wird ihr Studienangebot behutsam ausbauen, um die Sichtbarkeit der HNEE im Bildungssektor für soziale, ökologische, ökonomische und technologische Nachhaltigkeit zu erhöhen. Zugleich wird die internationale Zugänglichkeit gesteigert. Dazu werden die bestehenden Themenfelder entlang des jeweiligen Profils weiterentwickelt. Zu nennen sind hier der Kapazitätsausbau, die qualitative Entwicklung vorhandener Studiengänge, der Ausbau dualer Studienangebote ebenso wie die Verstetigung und der Ausbau von Weiterbildungsangeboten. Die konkrete Ausgestaltung wird zwischen den Fachbereichen und dem Präsidium in einer Ausbauperspektive abgestimmt und festgeschrieben. Darüber hinaus strebt die HNEE die Optimierung der studiengangübergreifenden Wahlmöglichkeiten an, um den Studierendenaustausch innerhalb der Hochschule und die damit verbundene Interdisziplinarität deutlich zu verbessern sowie individuelle Kompetenzprofile zu befördern.

- **Verstetigung, qualitative Weiterentwicklung und Ausbau der Weiterbildungsangebote**

Um das identifizierte Potenzial bei der wissenschaftlichen Weiterbildung in Zeiten lebenslangen Lernens ausschöpfen können, braucht es vor allem einen bundesweit einheitlichen Rechtsrahmen, insbesondere eine bundeseinheitliche Auslegung des EU-Beihilferechts. Die HNEE wird in Zusammenarbeit mit dem MWFK an der Auslegung und Weiterentwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen partizipieren. Es gilt, eine auf die spezifischen Gegebenheiten der HNEE passende organisationale Struktur zu entwickeln, die wissenschaftliche Weiterbildung administrativ sinnvoll verortet und ermöglicht, diesen Bereich finanziell nachhaltig zu gestalten. Damit sollen administrative Aufgaben und damit verbundene Funktionen gebündelt, Prozesse etabliert und deren Qualitätsmanagement sichergestellt werden. Unter diesen Rahmenbedingungen wird das bereits bestehende Weiterbildungsangebot profilscharf inhaltlich-didaktisch weiterentwickelt und bedarfsgerecht ausgebaut. Das schließt die Entwicklung fachbereichsübergreifend zukunftsweisender Qualifizierungsmöglichkeiten ein, die sowohl von den Stärken der einzelnen Fachbereiche als auch vom inter- und transdisziplinären Austausch profitieren. Eine Vernetzung mit anderen Bildungsinstitutionen ermöglicht die Hebung von Synergien.

- **Stärkung digitaler Lehr- und Lernangebote**

Digital-didaktische Ansätze finden sich in Verbindung mit innovativen Lehr- und Lernformen in allen Fachbereichen. Der durch Corona ausgelöste Digitalisierungsschub in der Lehre und der damit verbundene Experimentierraum boten Möglichkeiten, die jeweiligen Vor- und Nachteile von Präsenz- und Online-Lehre zu identifizieren. Diese Chance wird die HNEE aktiv gestalten und in einer Kombination der Vorteile beider Lernformen sinnvolle und qualitativ hochwertige Lehr-Lernformate im Sinne des blended learning schaffen.

- **Ausbau transformativer Lehre**

Die HNEE fördert das interdisziplinäre und systemische Verständnis und das damit verbundene Erkennen von Transformationserfordernissen durch nachhaltigkeits- und transferorientierte Lernformate. Das Gleiche gilt für das Finden der eigenen Rolle im Veränderungsprozess. Studentische Partizipation und Interaktion sowie ein hoher Anteil an problemlösebasiertem und praxisorientiertem Lernen sind dabei wichtige Bestandteile der Lehre. Durch die konsequente Umsetzung von Bildung für nachhaltige Entwicklung und den Einbezug transdisziplinärer Formate werden Studierende dazu befähigt, den gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben. Dabei werden Lernprozesse durch die Kooperation mit Akteur*innen aus der Praxis und

der Hochschule in einen realen Kontext eingebettet. Durch Nachhaltigkeitstransfer erproben die Studierenden ihr Wissen in der Praxis, entwickeln nachhaltige Lösungen für sozial-ökologische Herausforderungen und wirken an deren Umsetzung in regionalen und globalen Kooperationen mit. Die HNEE wird in Kooperation mit sqb Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung von Lehrenden bei der Entwicklung innovativer Lehrformate schaffen.

- **Unterstützung und Weiterentwicklung dualer Studienprogramme**

Die bisherigen Erfahrungen mit den gut nachgefragten Dualen Studienprogrammen bestätigen den zu unserem Verständnis einer Verzahnung von Praxis und Lehre passenden innovativen Ansatz. Deshalb sollen die bestehenden Dualen Studienprogramme weiterentwickelt und um neue ergänzt werden. Da einerseits duale Studierende jedoch bei der Planung ihrer Theorie-Praxis-Projekte besonderen Unterstützungs- und aufgrund geänderter Studienverläufe besonderen Beratungsbedarf haben und andererseits unverzichtbare Abstimmungen mit den zuständigen Landesbehörden, Ausbildungsbetrieben und Kolleg*innen mehr Zeit erfordern, sind diese Studienangebote nur mit entsprechenden zeitlichen und personellen Ressourcen aufrechtzuerhalten.

- **Förderung studentischen Engagements und studentischer Eigeninitiative**

Die HNEE ist geprägt durch das studentische Engagement und die Partizipation Studierender in allen Entwicklungsprozessen, die die Kreativität befördern und die Lebensqualität auf dem Campus steigern. Ziel der HNEE ist es, die vielfältigen Möglichkeiten des Engagements und der Beteiligung im Rahmen des Studiums und der studentischen akademischen Selbstverwaltung weiter zu fördern und zu kommunizieren.

3.3 Entwicklungsziele für die Digitalisierung

Heutige und künftige Studierende der HNEE werden Umweltwissen und das Konzept der Nachhaltigkeit aus dem Kontext einer immer stärker digitalisierten Welt interpretieren und für diesen weiterentwickeln. Im Sinne eines aufgeklärten „Digital Citizenship“ werden unsere Absolvent*innen befähigt, die Digitalisierung konstruktiv, ethisch und ökologisch mitzugestalten. Mit Blick auf die Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung verfolgt die HNEE in den nächsten Jahren daher folgende Entwicklungsziele:

- **Orientierung an Bildungszielen einer „Digital Citizenship“**

Studierende der HNEE erwerben Kompetenzen im Sinne einer „Digital Citizenship“, d.h. sie können z.B. KI und Big Data kompetent bewerten und ihr Potenzial dafür einsetzen, die sozial-ökologische Transformation zu beschleunigen. Neben der systematischen Integration digitaler Lernziele in fachliche Curricula bedeutet das, Studierende für einen selbstbestimmten Prozess des lebenslangen Lernens vor allem in ihrer Selbstführungs- und Innovationsfähigkeit zu stärken. Hierfür sind Querschnittskompetenzen zentral, wie kritisches und kreatives Denken, Kommunikation und Kollaboration (4K). Ziel ist es, solche Querschnittskompetenzen durch geeignete Formate und Veranstaltungen in allen Studienangeboten zu adressieren.

- **Stärkerer Zuschnitt auf individuelles Lernen**

An der HNEE wird eine Kultur der Digitalität etabliert, die den Bedürfnissen der Studierenden nach Selbstbestimmung und Orientierung im Lernprozess gerecht wird, Diversität fördert und im Sinne von kreativer Kollaboration vielfältige Interaktionsformen ermöglicht. Digitalisierung kann dabei sowohl zur verbesserten Durchlässigkeit der Studienprogramme als auch zur angemesseneren Berücksichtigung der Heterogenität der Studierenden beitragen. Zudem kann sie das Kernmerkmal der interaktiven Präsenzhochschule, die Lernen in einem sozialen Umfeld ermöglicht, um zusätzliche Lehr-Lernformate ergänzen.

- **Digitalisierung als Chance für didaktische Innovationen**

Digitale und hybride Lehre schafft zusätzliche didaktische Möglichkeiten, die an einer praxisorientierten Hochschule besonders gut erprobt werden können. Deshalb verstehen wir Digitalisierung als Chance für didaktische Innovationen zugunsten der 4K-Kompetenzen sowie als Innovationsmotor im Kontext der sozial-ökologischen Transformation. Ziel ist es, einerseits Möglichkeitsräume für die Entwicklung, Erprobung und Implementierung solcher didaktischer Innovationen zu schaffen und andererseits den Aufbau digitaler Lehrkompetenz gezielt zu unterstützen.

3.4 Entwicklungsziele für die Internationalisierung

Die HNEE wird ihre Bemühungen um Internationalisierung auch in der Lehre verstärken, da die damit gewonnene Diversität lernförderlich für alle Studierenden ist. Dies geschieht unter Berücksichtigung der differenzierten Bedeutung internationaler Aspekte je Fachbereich und Studiengang. Dazu fördert die Hochschule einerseits Aktivitäten vor Ort („internationalization@home“) und andererseits den Studierendenaustausch ins europäische und außereuropäische Ausland („internationalization abroad“). Sie verfolgt in den nächsten Jahren insbesondere folgende Entwicklungsziele:

- **Förderung von Mobilitätsaktivitäten**

Die HNEE erleichtert und unterstützt für ihre Studierenden die Vorbereitung und Durchführung von Auslandsaufenthalten mit einer Reihe von neuen und bestehenden, weiter zu entwickelnden Instrumenten. Ziel ist es, dass die Studierenden interkulturelle Erfahrungen sammeln können. So werden sie durch die Angebote des Sprachenzentrums frühzeitig motiviert, „über den Tellerrand zu schauen“, sich auf Auslandsaufenthalte vorzubereiten und ihre sprachlichen Kompetenzen zu erweitern. In der Weiterentwicklung bestehender Studienprogramme werden systematisch „Mobility Windows“ identifiziert und festgeschrieben, und anrechenbare Module in den Studienprogrammen fester und strategischer Partnerhochschulen benannt. Im Bereich der Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen sowie bei Double-Degree-Angeboten strebt die HNEE eine weitere Verbesserung der Anerkennungskultur im Sinne der Lissabon-Vereinbarungen an.

- **Auf- und Ausbau der Willkommenskultur**

Die Attraktivität der HNEE soll durch eine herausragende Willkommenskultur in Zusammenarbeit mit Partner*innen der HNEE aus der Region gesteigert werden. Ziel ist der Abbau von Barrieren für Studieninteressierte aus dem Ausland im Prozess der Bewerbung, Einschreibung und Transition. Ziel ist aber auch der Aufbau geeigneter Unterstützungsformate für internationale Studierende während des Studiums.

- **Internationalisierung weiterer Curricula**

Die HNEE strebt die Internationalisierung weiterer Curricula an. Die gezielte Studierendenwerbung mithilfe der Förderung des Empfehlungsmarketings im internationalen Kontext wird ausgebaut. Kooperative Studienprogramme sowie Double-Degree-Abschlüsse werden insbesondere gefördert.

4. Forschung

4.1 Ausgangslage

Die HNEE orientiert sich in ihrer Forschung an aktuellen Fragestellungen im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Diese sind durch die 17 globalen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung der

Agenda 2030 mit ihrer Konkretisierung in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie spezifiziert. In einer für Fachhochschulen grundlegenden Anwendungsorientierung bearbeitet sie gleichermaßen theorieinduzierte, problemlösungsorientierte, disziplinäre wie inter- und transdisziplinäre Forschungsfragen. Hierdurch stärkt sie die Rolle der HNEE als Pionierin für eine Nachhaltigkeitstransformation. Die Mitglieder der Hochschule arbeiten in der Forschung unabhängig, der Wissenschaft verpflichtet und ohne Einflussnahme von außen. Sie handeln nach den Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis. Die Aktivitäten von Mitgliedern der Hochschule sind getragen von ethischem Handeln sowie von ihrer Verantwortung für Nachhaltigkeit in Bezug auf Umwelt, Technik, Wirtschaft und den sozialen Bereich.

In einem hochschulweiten Gesamtstrategieprozess hat die HNEE ausgehend vom Strategiefeld/ Cluster II „Forschung und Transfer“ eine Forschungsstrategie erarbeitet. In ihr sind Ziele, Vision und Missionen für die weitere Entwicklung verankert. Der anwendungsorientierte Forschungsansatz der Hochschule beruht auf einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Natur-, Ingenieur- und Gesellschaftswissenschaften in der Forschung mit Lehre und Transfer sowie einem engen Austausch mit Praxispartner*innen. Ermöglichen soll dies eine akteur*innenorientierte, kontext- und problemlösespezifische Forschung mit einem konkreten Raum- und Handlungsbezug.

Durch die gemeinsamen Anstrengungen der vergangenen Jahre hat die Hochschulgemeinschaft eine produktive Forschungskultur etabliert. Die Schwerpunkte der HNEE spiegeln die Forschungsaktivitäten an der Hochschule wider. Die Hochschule positioniert diese sichtbar in der Wissenschaftslandschaft. Inter- und transdisziplinär ausgerichtete Forschungszentren und HNEE-Institute sind wichtige Eckpfeiler zur Schärfung und Weiterentwicklung des Profils der HNEE. Zudem sind sie Orte der Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses. Mit einem hochschulweiten Unterstützungs- und Anreizsystem fördert die Hochschule Forschungsaktivitäten ihrer Mitglieder. Das Erfolgsmodell der Forschungsprofessuren ist hierfür ein wichtiger Baustein. Der Erfolg dieser Aktivitäten spiegelt sich in einem kontinuierlich gewachsenen Drittmittelaufkommen, einer wachsenden Zahl von Publikationen und einer hohen Reputation in der wissenschaftlichen Community wider.

4.2 Leitgedanken und allgemeine Entwicklungsziele

Die HNEE strebt bis 2030 eine hohe Reputation und Wirkung im Bereich anwendungsorientierter Forschung für eine nachhaltige Entwicklung an. Als Impulsgeberin bietet die Hochschule einen Rahmen für Diskussionen und Auseinandersetzungen darüber, wie eine Transformation in Richtung Nachhaltigkeit im Zusammenspiel von Umwelt, Technik, Wirtschaft und Sozialem aussehen und gestaltet werden kann. Die HNEE verfügt über wegweisende und auf gesellschaftlichen Impact ausgerichtete inter- und transdisziplinäre Forschungsarbeiten im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Diese werden durch eine ermöglichende und unterstützende Forschungskultur, interne und externe Netzwerkbildung sowie eine proaktive Mitgestaltung der Rahmenbedingungen von nachhaltigkeitsorientierter Forschungsförderung unterstützt.

Wesentliche Eckpfeiler hierfür sind:

- eine strategische, langfristige und zielgenaue Besetzungsplanung, die die Fachbereichen unterstützt und durch das Berufungsmanagement potenzialorientierte und profilstärkende Berufungen ermöglicht,
- eine umfassende Unterstützung aller Forschenden bei Projekteinwerbung und -durchführung sowie Dokumentation und Kommunikation,
- eine systematische Förderung sich in der Qualifizierung befindender Forschender entlang des wissenschaftlichen Karrierewegs durch geeignete Unterstützungsinstrumente und

- eine an den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) orientierte Förderung von Wissenschaftlerinnen.

Um sich in der nachhaltigkeitsorientierten Forschung noch stärker zu profilieren, verfolgt die HNEE in den nächsten Jahren daher folgende Entwicklungsziele:

- **Verstetigung und Steigerung der Forschungsstärke**

Die HNEE ist als forschungsstarke Fachhochschule überdurchschnittlich erfolgreich bei der Einwerbung von Fördermitteln innerhalb Deutschlands (Drittmittel pro Hochschullehrer*in). Sie ist bestrebt, diesen Status zu halten. Die eingeworbenen Forschungs-Drittmittel sollen einen Mehrwert für die Hochschule erzielen und zur Stärkung des Profils der HNEE beitragen. Anwendungsorientierte Forschung ist ein Schlüssel für eine Spitzenposition in der bundesdeutschen Hochschullandschaft, die durch wegweisende Forschungsschwerpunkte und Nachhaltigkeitsthemen gehalten und ausgebaut werden soll. Die von der HNEE verabschiedeten Forschungsschwerpunkte müssen dieser Entwicklung angepasst und weiterentwickelt werden.

- **Impulsgeberin in der Nachhaltigkeitsforschung**

Die HNEE leistet als Impulsgeberin Beiträge zu einer Transformation von Wissenschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit. Sie positioniert sich im Agendasetting in der Forschungsförderung im Bereich Nachhaltigkeit und wird sich in die Ausgestaltung zukünftiger Forschungsprogramme und -strategien stärker einbringen. Ganz bewusst soll über Themenplatzierungen im gesellschaftlichen, politischen und förderpolitischen Umfeld eine Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen erfolgen.

- **Auf- und Ausbau von Forschungszentren und Instituten als Orte inter- und transdisziplinärer Forschung**

Mit der Etablierung von Forschungszentren und Instituten verfolgt die HNEE das Ziel, die wissenschaftliche Zusammenarbeit und die strategischen Kooperationen auch über Fachbereichsgrenzen hinweg zu fördern. So werden innerhalb der Hochschule Synergien identifiziert und ausgebaut, Kräfte gebündelt und Strukturen professionalisiert, um gemeinsam deutlich sichtbarer und wirksamer zu werden. Forschungszentren und Institute dienen als Eckpfeiler zur Schärfung und Weiterentwicklung des Forschungsprofils der HNEE. Sie sind zudem Orte der Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses.

- **Weiterentwicklung der guten wissenschaftlichen Praxis als Basis für gute Forschung**

Wissenschaftliche Integrität bildet die Grundlage einer vertrauenswürdigen Forschung und ist unerlässlich für das Vertrauen der Gesellschaft in die Arbeit von Hochschulen und anderen Institutionen. Mit der im Grundgesetz verbrieften Freiheit der Wissenschaft ist untrennbar eine entsprechende Verantwortung verbunden. Alle Wissenschaftler*innen der HNEE gewährleisten durch redliches Denken und Handeln eine gute wissenschaftliche Praxis. Die Hochschule setzt die 19 Leitlinien zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis der DFG rechtsverbindlich um. Die HNEE etabliert Verfahren zur Beurteilung der ethischen Aspekte in ihrer Forschung und eine gründliche Abschätzung ihrer Folgen.

- **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Karrierewege in der anwendungsbezogenen Hochschule**

Die HNEE fördert die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses in institutionellen Verfahren der Kooperation weiter und verbessert damit die Rahmenbedingungen für Promotionsinteressierte und Promovierende an der Hochschule. Sie unterstützt bei der Planung von Karrierewegen und baut hierfür neue Möglichkeiten für Wissenschaftler*innen im Bereich der anwendungsbezogenen Forschung unterhalb der Professuren auf. Ziel ist es, ein eigenes Profil

der HNEE in der Forschungsnachwuchs- sowie Promovierendenförderung zu etablieren, um damit die Forschungsstärke der HNEE und ihre Bedeutung als Wissenschaftsstandort auszubauen. Damit verbunden ist die Stärkung der Rechte forschungsstarker Fachhochschulprofessor*innen bei der Betreuung und Begutachtung in Promotionsverfahren. Mittelfristiges Ziel ist es, das Promotionsrecht für forschungsstarke Bereiche der HNEE zu erhalten.

- **Stärkung des Beitrags zur Nachhaltigkeitstransformation in der Gesellschaft durch transdisziplinäre, anwendungsorientierte Forschung**

Die HNEE strebt durch ihre Forschung auch konkrete Beiträge zu nachhaltiger Entwicklung in der Gesellschaft an. Hierfür ist der Austausch mit Forschenden und Akteur*innen aus der Praxis wesentlich, um gemeinsam Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme zu entwickeln und umzusetzen. Zu diesem Zweck sollen die Bereiche Forschung und Transfer weiter verzahnt, professionalisiert und profiliert werden. Ein solcher Nachhaltigkeitstransfer verstanden als Ko-Konstruktion von praxisrelevanter Expertise erhöht die Ausstrahlung der Hochschule in die Gesellschaft, den Dialog mit der Gesellschaft und verbessert ihren Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung.

- **Weiterentwicklung und Ausbau der Unterstützungs- und Anreizsysteme**

Die HNEE entwickelt das Instrumentarium an Unterstützungs- und Anreizsystemen zur Forschungsförderung kontinuierlich weiter. Dafür fördert sie verstärkt insbesondere die zukunftsgerichtete Anbahnung neuer Forschungs Kooperationen sowie -formate und -projekte. Ex-Post-erfolgsorientierte Indikatoren werden hierfür um solche mit Zielvereinbarungscharakter ergänzt und insbesondere Neuberufene in der Erstakquise von Forschungsprojekten unterstützt. Das Wahrnehmen der Unterstützungs- und Anreizsysteme wird mit einer Berichtspflicht zur Forschungsleistung gekoppelt und eng mit dem Forschungsdatenmanagement verknüpft.

4.3 Entwicklungsziele für die Digitalisierung

Der Megatrend der Digitalisierung berührt im Kern auch die Forschung der HNEE. Er wird einerseits thematisch aufgegriffen, andererseits verändert er Prozesse und Abläufe. Mit Blick auf die Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung verfolgt die HNEE in den nächsten Jahren daher folgende Entwicklungsziele:

- **Expertiseaufbau und Bündelung im Themenfeld der Künstlichen Intelligenz**

Die HNEE prüft den relevanten und wirksamen Querschnitt zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung in der Forschung insbesondere in Bezug auf den Themenkomplex der Künstlichen Intelligenz. Hierfür sollen vorhandene Kompetenzen, Forschungsaktivitäten und Entwicklungsperspektiven in einem zu gründenden HNEE-Center KI (KI-Lab o.ä.) gebündelt werden.

- **Aufbau und Etablierung von Open Access und Open Data für mehr Impact der Forschung**

Die HNEE setzt sich für den verbesserten Zugang Wissen ein und fördert Strategien der offenen Wissenschaft. Daher beteiligt sich die HNEE am Netzwerk zur Open Access-Strategie des Landes Brandenburg. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Hochschulen sollen ohne finanzielle, technische oder rechtliche Barrieren in digitaler Form weltweit zugänglich und nutzbar gemacht werden. Öffentlich, über entsprechende Projekte geförderte Forschung an der HNEE soll mit ihren Daten, Ergebnissen und Veröffentlichungen auch der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden. Dies gilt speziell hinsichtlich des Forschungsfokusses der HNEE zur nachhaltigen Entwicklung. Um eine breite Akzeptanz und Beteiligung aller Akteur*innen sicherzustellen, soll die Vielfalt der Open-Access-Wege genutzt und ausgebaut werden. Es wird eine freie Zugänglichkeit der Forschungsdaten und -publikationen sowie eine freie Nachnutzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse angestrebt. In diesem Sinne sollen bis 2025 mind.

50 % aller Publikationen der HNEE Open-Access oder unter Nutzung des Zweitveröffentlichungsrechtes veröffentlicht werden.

- **Etablierung eines digitalen Forschungsdatenmanagements**

Im Verbund der brandenburgischen Hochschulen und Universitäten ist ein Forschungsdatenmanagementsystem geplant, wobei Strukturen und Kompetenzen in Abstimmung mit allen Brandenburgischen Hochschulen entwickelt und aufgebaut werden sollen. Die HNEE plant weiterhin die Einrichtung bzw. Implementierung und schrittweise Etablierung eines digitalen Forschungsinformationssystems.

4.4 Entwicklungsziele für die Internationalisierung

Die HNEE versteht die Internationalisierung ihrer Forschungsaktivitäten als systematisch angelegte Bemühung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass relevante Beiträge für die Herausforderungen der Globalisierung und der damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Veränderungen geleistet werden können. Die Hochschule verfolgt dabei in den nächsten Jahren insbesondere folgende Entwicklungsziele:

- **Stärkung internationaler Zusammenarbeit und strategischer Kooperationen**

Nationalen, EU- sowie internationalen Projekten und Verbundprojekten kommt (auch unter Federführung der HNEE) eine wachsende Bedeutung zu. Mit ihnen wird eine internationale Zusammenarbeit umgesetzt und angestrebt, die Sichtbarkeit u.a. bei der EU, aber auch mit strategischen internationalen Partner*innen oder Zielregionen erhöhen. Hierfür werden auf Hochschulebene gezielt strategische Partnerschaften identifiziert, aufgebaut und gepflegt, die eine Breitenwirkung entfalten können.

- **Teilhabe in Netzwerken zur Internationalisierung der Forschungsstrukturen**

Ein Fokus strategischer internationaler Kooperationen der HNEE soll auf der Zusammenarbeit mit internationalen Hochschulen liegen, die im Bereich der Nachhaltigkeit profiliert sind. Im Rahmen dieser Kooperationen sollen sich auch gemeinsame Forschungsprojekte und eine enge Zusammenarbeit in der Lehre entwickeln. An der HNEE angesiedelte Institute und Center tragen zur Internationalisierung der Hochschule bei. Die Ansprache und Einbindung von internationalen Promovierenden in das Graduiertenkolleg soll weiter ausgebaut werden.

5. Transfer

5.1 Ausgangslage

Die HNEE orientiert sich in ihren Transferaktivitäten und Praxis-Hochschul-Kooperationen an der Entwicklung und Implementierung anspruchsvoller Zukunftslösungen. Im Fokus stehen ein angemessener Wohlstand und Lebensqualität für alle. Auch Demokratie und Verteilungsgerechtigkeit gehören dazu unter der Maßgabe, dass gleichzeitig der Ressourcenverbrauch entsprechend der planetaren Grenzen minimiert und der Druck auf die Ökosysteme so reduziert werden, dass deren Biodiversität und Resilienz gewahrt bleiben. Ziele, Vision und Mission für die weitere Entwicklung der Transferaktivitäten sind in der Transferstrategie festbeschrieben, die unter Beteiligung aller Statusgruppen in einem hochschulweiten Strategieprozess entwickelt wurden.

Im Nachhaltigkeitstransfer öffnet sich die Hochschule bewusst für Partner*innen aus der Praxis und bezieht dabei Relevanz- und Erfolgskriterien gesellschaftlicher Akteur*innen ein. Gemeinsam mit Transferpartner*innen sieht sich die HNEE in der (wissenschaftlichen) Verantwortung für die Umsetzung der entwickelten Modelllösungen und leistet Beiträge zur Umsetzung der globalen

Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals). Dabei werden gesellschaftlich relevante Nachhaltigkeitsfragen aus der Praxis, für die Praxis, mit der Praxis und in Praxissettings bearbeitet. Entsprechend betreibt die HNEE Nachhaltigkeitstransfer als wechselseitigen, partnerschaftlichen Austausch von Wissen, Ideen, Technologien und Erfahrungen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume und anwendungsorientierte Nachhaltigkeitslösungen.

Dabei arbeitet die HNEE in ihren Kompetenzfeldern eng mit Partner*innen in der Region, national und international zusammen – in einem konkreten Kontext und orientiert an deren Bedarfen. Gemeinsam mit den Partner*innen arbeitet die HNEE die Problemlage heraus, identifiziert Ziele und entwickelt tragfähige Lösungen. Die Hochschule öffnet mithilfe von Nachhaltigkeitstransfer unterschiedlichen Gruppen der Gesellschaft den Zugang zu neuen Erkenntnissen aus der Wissenschaft und stärkt die Zukunftsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit der Gesellschaft.

In den vergangenen Jahren konnte die HNEE auf dieser Grundlage eine wirksame Kultur der Transferaktivitäten etablieren, mit der sie im wechselseitigen Austausch gemeinsam mit der Praxis Nachhaltigkeitslösungen (weiter)entwickelte. An der HNEE sind eine Reihe von Unterstützungsstrukturen und Incentives zur Förderung und Weiterentwicklung um Transfer entwickelt und etabliert worden. Dazu gehören u.a. die hochschulinterne Serviceeinheit InnoSupport Forschung | Gründung | Transfer inklusive der Präsenzstelle Schwedt/Uckermark, das InnoForum Ökolandbau Brandenburg, das Forschungszentrum [Nachhaltigkeit – Transformation – Transfer] sowie die Forschungsprofessuren mit dem Schwerpunkt Transfer.

5.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Die HNEE stärkt durch ihre Transferaktivitäten sowie die strategische Weiterentwicklung von Praxis-Hochschul-Kooperationen systematisch ihre Wirksamkeit bei der Gestaltung der Nachhaltigkeitstransformation in Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Langfristige Allianzen und strategische Partnerschaften bilden die Basis für die angestrebten Transformationsprozesse zu einer nachhaltigen Entwicklung. Der bereits etablierte Transferbeirat der HNEE – hochkarätig besetzt aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft – ist hierbei auch zukünftig ein wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung des Transferprofils der Hochschule.

Die HNEE entwickelt konzeptionell eine Indikatorik, mit dem der Beitrag von Nachhaltigkeitstransferaktivitäten erhoben und bewertet werden kann. Bestehende oder noch aufzubauende Strukturen im Transfer (z.B. mittels angestrebter, einzuwerbender Drittmittel auf Bundesebene wie „T!Raum“ oder „Innovative Hochschule“) sollen entsprechend aktive Professor*innen und Hochschulangehörige mit deren begrenzten Kapazitäten konkret bei der Initiierung und Durchführung von Nachhaltigkeitstransfer unterstützen und für Transfer sensibilisieren.

Um ihre Transferaktivitäten noch stärker zu profilieren und die „Marke HNEE“ weiter zu etablieren verfolgt die Hochschule in den nächsten Jahren daher folgende Entwicklungsziele:

- **Transfer stärkt Lehre – Lehre stärkt Praxis**

Um kompetente Fachkräfte ausbilden und Change Agents für nachhaltige Entwicklung befähigen zu können werden praxisnahe und anwendungsorientierte Frage- und Aufgabenstellungen benötigt, die verstärkt in die Lehre und in Abschlussarbeiten integriert werden sollen. Studierende bringen wissenschaftliches Fach- und Methodenwissen aus ihrem Studium sowie ihr Interesse an gesellschaftlichen Problemen und an Fragen nachhaltiger Entwicklung ein. Praxisakteur*innen formulieren konkrete Aufgaben und Problemstellungen aus ihrem jeweiligen Berufsfeld. Sie können durch die gemeinsame Arbeit die eigenen (Nachhaltigkeits-)Ziele und

Prioritäten schärfen und mithilfe einer externen Sicht kritisch reflektieren. In der Auseinandersetzung mit der Praxis erwerben und entwickeln Studierende Gestaltungskompetenz für Nachhaltigkeit.

- **Transfer inspiriert Forschung für Nachhaltigkeit**

Mit der Transferstrategie wird angestrebt, den Anteil transdisziplinärer Forschung zu erhöhen, bei der Wissenschaft und Praxis im Austausch an Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme mitarbeiten. Forschung erhält wertvolle Impulse durch gesellschaftlich relevante Fragestellungen und tiefgehende Einblicke in die Anwendungskontexte und Umsetzungsprozesse. Eine solche transformative Forschung ist sowohl an der Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen als auch an gesellschaftlich robusten Problemlösungen interessiert. Forschende sollen dabei unterstützt werden, Praxisakteur*innen in angemessener Weise bei der Entwicklung von Forschungsfragen und der Durchführung von Forschungsarbeiten einzubeziehen. Die Forschungsstrategie der HNEE bildet dafür den entsprechenden Rahmen.

- **Stabile Partnerschaften für einen Ideen-, Technologie- und Wissenstransfer**

Die Hochschule öffnet sich für Nachhaltigkeitsimpulse aus der Gesellschaft und unterstützt Nachhaltigkeitsakteur*innen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft im Sinne einer Ko-Produktion von Wissen und Innovation. Ziel ist es, aus diesem Austausch langfristige Allianzen und strategische Partnerschaften zu befördern, die wiederum eine Basis für die angestrebten Transformationsprozesse zu einer nachhaltigen Entwicklung sein können. Zu den strategischen Partnerschaften gehören u.a. die Stadt Eberswalde und der Landkreis Barnim als wichtige regionale Transferpartner. Die Weiterentwicklung der Kooperation mit den auf dem Waldcampus befindlichen Partner*innen ist hier eine weitere Entwicklungsoption. Dies gilt hinsichtlich der Idee, den Waldcampus als integriertes Forst-Holz-Klima-Cluster aufzustellen.

- **Entwicklung der Nutzung der Präsenzstelle Schwedt | Uckermark**

Die Präsenzstelle Schwedt | Uckermark fungiert als Schnittstelle und ebenso als Anker der brandenburgischen Hochschulen und insbesondere der HNEE im RWK Schwedt/Oder und im ländlichen, hochschulfernen Raum der Uckermark. Die Präsenzstelle unterstützt damit den Ideen-, Wissens- und Technologietransfer zwischen Hochschulen und Region. Sie adressiert gleichermaßen die regionale Wirtschaft, Alumni und Studierende, Schüler*innen ebenso wie die Zivilgesellschaft. Der Zugang zum gesamten brandenburgischen Hochschulsystem und deren Lehr- und Forschungskompetenz soll über sie für alle regionalen Akteur*innen erleichtert werden. Die Fachbereiche, bspw. die Präsenzstelle Schwedt| Uckermark, nutzen vorhandene Strukturen zur Einwerbung von Drittmitteln.

- **Information, Wissenschaftskommunikation und Dialog mit Praxisakteur*innen**

Ziel ist es, in einem partnerschaftlichen und wechselseitigen Austausch mit Praxispartner*innen Interaktionsformen wie Kommunikation, Beratung und Entwicklung zu fördern und zu stärken. Der Mehrwert für Transferpartner*innen soll durch die Identifizierung und Ausübung einer „gemeinsamen“ Sprache im Rahmen von Hochschul-Praxis-Kooperationen erhöht und entwickelt werden. Transferaktivitäten sollen als Themen für die Wissenschaftskommunikation identifiziert und für die jeweiligen Dialogpartner aufbereitet und kommuniziert werden. Zu diesem Zweck sollen Möglichkeiten und Formate geschaffen werden, die den Austausch und gemeinsames Lernen ermöglichen; kontroverse gesellschaftlicher Debatten sind hier ausdrücklich einbezogen. Denn: Wissenschaftskommunikation an der Hochschule wird nicht nur aus der Perspektive „Wissenschaft informiert Gesellschaft“ gedacht, sondern beinhaltet auch partizipative und dialogische Formate.

- **Ermittlung der Wirkung von Nachhaltigkeitstransfer**

Im Rahmen des genannten Ziels sollen die Wirkung von Transfer und Nachhaltigkeitstransfer ermittelt werden. Die HNEE will dabei neben Input und Output, auch Outcome und sogar Impact zuerst einmal ausgewählter Transferaktivitäten erfassen und darstellen. Hier spielen die Erfassung und Erfolgsabschätzung von Transferaktivitäten eine wesentliche Rolle. Die HNEE beteiligt sich an aktuellen wissenschaftlichen und politischen Debatten dazu, um diese in ihre Betrachtungen und Aktivitäten einfließen zu lassen.

- **Ausbau und Verstetigung von Transferstrukturen**

Nachhaltigkeitstransfer benötigt eine konzeptionelle Klärung und empirisch fundierte Weiterentwicklung. Seine praktische Umsetzung bedeutet zusätzlichen Aufwand, benötigt Expertise, Ressourcen und unterstützende Rahmenbedingungen. Daher zielt die HNEE auf einen Ausbau und eine Verstetigung vorhandener Unterstützungsstrukturen im Bereich Transfer. Diese ermöglichen Hochschulangehörigen und Praxispartner*innen eine bestmögliche Unterstützung, sensibilisieren diese für die Herausforderungen von Transfer und agieren als wichtige Schnittstellen. Sie übernehmen eine Art „Übersetzungsfunktion“ zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen und wissenschaftlicher Expertise und begleiten Hochschulangehörige und Praxispartner*innen bei Nachhaltigkeitstransfer.

- **Unterstützung von Gründungsaktivitäten**

Die HNEE bereitet Hochschulangehörige auf die unternehmerische Selbstständigkeit vor, indem sie durch das Gründungszentrum Studierende und Gründungsinteressierte mit Hilfe von gezielten Beratungen, Workshops und Informationsveranstaltungen sensibilisiert. Zu diesem Zweck ist die HNEE bestrebt, Gründungsideen mit geeigneten Methoden und verfügbarer technischer Ausstattung frühzeitig zu unterstützen. Mithilfe einer BMBF-Förderung ist u.a. geplant, ein physisches StartUpLab-Net an der Hochschule zu etablieren, dessen Kreativumgebung sich dezentral bis in die Fläche der Region an sogenannten Innovationsstandorten ausrichtet. Zudem werden in ihm Forschungs- und Gründungsfreiräume geschaffen. Weitere Formate (z.B. ein Gründungswettbewerb) sollen dazu beitragen, eine lebendige Gründungskultur an der HNEE zu etablieren. Ziel ist es darüber hinaus, das Thema Gründung verstärkt in Lehre und Forschung präsent werden zu lassen, um Gründungs- und Unternehmensnachfolgeaktivitäten von Hochschulangehörigen speziell in dem durch die HNEE vertretenen Fächerspektrum zu befördern.

- **Transferprofessuren**

Im BMBF-geförderten Projekt „FH Personal“ mit einer Laufzeit von 2021-2027 werden – zusätzlich zu den bestehenden und erfolgreich wirksamen Forschungsprofessuren - Schwerpunktprofessuren in expliziten Feldern angewandter Forschung mit hoher Transferleistung als „Transferprofessuren“ eingerichtet und im genannten Zeitraum zwei Mal vergeben. Transferprofessuren werden als ein Beitrag zur Umsetzung der Landestransferstrategie und der Transferstrategie der HNEE verstanden, die einen Ausbau der Aktivitäten und Vernetzung vorsieht. Es sollen Anreize zur Förderung von Transferaktivitäten sowie Transferleistungen geschaffen werden. Die Vergabe der Schwerpunktprofessur wird in einem Auswahlprozess vorgenommen, in dem eine dafür gebildete Kommission die Auswahlkriterien für den Bewerbungsprozess definiert und die Auswahl vornimmt. Für die geplante „Transferprofessur“ wird das Kriterium „Transferleistung bzw. Transferpotenzial der Forschungsvorhaben“ besonders hoch gewichtet.

5.3 Entwicklungsziele für die Digitalisierung

Die digitale Transformation verändert für die Hochschule die Transferlandschaft maßgeblich. Einerseits werden in Transferaktivitäten zunehmend Themenfelder der Digitalisierung mit berührt,

andererseits eröffnet die Digitalisierung methodisch neue Formen und Formate des Transfers. Mit Blick auf die Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung für das Themenfeld Transfer verfolgt die HNEE in den nächsten Jahren daher folgende Entwicklungsziele:

- **Aufbau eines Hochschulkompetenzatlas**
Kernkompetenzen der HNEE im Bereich Transfer sollen durch einen Hochschulkompetenzatlas digital zugänglich gemacht werden. Dies soll auch einen hochschulweiten partizipativen Wissensaustausch und -transfer sowie eine Kultur der Digitalität an der Hochschule befördern. Zur Erfassung und Sichtbarkeit von Transfer werden digitale Tools wie erste Datenbanken im Bereich Transferindikatorik oder webbasierte Lösungen zum Wissens- und Ideentransfer genutzt (Bsp. Logbuch der Veränderungen des Forschungszentrums NTT).
- **Berücksichtigung spezifischer Themen der Digitalisierung**
Die Digitalisierung berührt vielfältige Themenfelder, die auch Gegenstand von Transferaktivitäten sind. Hier gilt es, neue Fragestellungen und Lösungsansätze aufzugreifen und die Auswirkungen von Digitalisierung kritisch zu würdigen. Hierfür ist es das Ziel, eigene Kompetenzen selbst aufzubauen und durch strategische Kooperationen insbesondere mit anderen Hochschulen, komplementäre Expertise mit einbringen zu können.

5.4 Entwicklungsziele für die Internationalisierung

Die HNEE agiert in einem internationalen Netzwerk mit Praxispartner*innen, die ähnliche Fragestellungen bearbeiten und in verwandten Themen agieren. Zahlreich durchgeführte Netzwerkprojekte, z.B. im Bereich Bioökonomie oder Biosphärenreservate, verdeutlichen die internationale Ausrichtung der HNEE auch in diesem Bereich. In den nächsten Jahren verfolgt die HNEE hierbei insbesondere das folgende Entwicklungsziel:

- **Vernetzung thematischer Knotenpunkte**
Ziel ist es, zu den thematischen Schwerpunkten in denen die HNEE lokal wirksame und global relevante Transferaktivitäten etabliert hat, durch die Vernetzung mit strategisch ausgewählten internationalen Partner*innen ein Netzwerk zu etablieren. In diesem soll die Hochschule als lokaler Knotenpunkt einerseits internationale Aspekte und Erfahrungen auf die lokale Ebene übersetzen und andererseits regionale Ergebnisse für eine globale Community aufbereiten. Auf diese Weise soll sie als Regional Centre of Expertise fungieren.

6. Hochschulmanagement

6.1 Ausgangslage

Das Hochschulmanagement sieht sich verpflichtet zur Schaffung und Sicherstellung der notwendigen Rahmenbedingungen für eine qualitativ hochwertige und zukunftsfähige Lehre und Forschung an der HNEE. Dabei sind Kollegialität, Serviceorientierung und soziale Nachhaltigkeit Leit motive des Handelns. Die Verwaltung handelt rechtssicher und bestimmt, zugleich sind Prozesse und Strukturen möglichst agil ausgestaltet. Zur Weiterentwicklung des Hochschulmanagements setzt die Hochschule u.a. folgende Instrumente ein: Dienstvereinbarungen und Weiterbildungsangebote sowie Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmanagement, im Gesundheitsmanagement und für die Arbeitsplatzsicherheit. Außerdem setzt die HNEE auf Familienfreundlichkeit und ein betriebliches Umweltmanagement.

Dem Wachstum der Hochschule in Forschung und Lehre steht ein vergleichsweise geringer Personalaufwuchs in der Verwaltung gegenüber. Auch die bauliche Situation ist ein entscheidender Faktor für die Entwicklung der HNEE. Es fehlen derzeit rund 4.300 m² Nutzfläche. Außerdem besteht bereits ein Sanierungsstau von 3,4 Mio. €, während die Entwicklung der Hochschule weiteren, zusätzlichen Raumbedarf erzeugt.

6.2 Leitgedanken und Entwicklungsziele

Das Hochschulmanagement folgt dem Whole Institution Approach der HNEE. Ziel ist eine gesamtinstitutionell denkende Verwaltung im Sinne einer flexiblen, lernenden Organisation. Diese richtet ihr Handeln aus am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, an strategischen Zielen, aktuellen Handlungserfordernissen und den künftig zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Verwaltung der HNEE wird die sich laufend verändernden Rahmenbedingungen dazu kontinuierlich auswerten und entsprechende Anpassungen vornehmen. Hierfür strebt sie in den nächsten Jahren folgende Entwicklungsziele an:

- **Förderung der Prinzipien der guten Arbeit**

Der Begriff der „guten Arbeit“ bezieht sich auf die diversen Aspekte der Qualität der Arbeitsplatzbedingungen. Zentrale Themen sind die Sicherheit von Arbeitsplätzen, die Förderung von gleichberechtigten Möglichkeiten der Weiterbildung und des internen Aufstieges. Ziel ist es, passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen und Karrierewege für alle Hochschulangehörigen zu entwickeln und anzubieten. Darüber hinaus adressiert die HNEE die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dies geschieht u.a. durch die Etablierung eines wertschätzenden Arbeitsumfelds sowie einer Willkommens- und Abschiedskultur, durch das betriebliche Gesundheitsmanagement und durch die Förderung von Familienfreundlichkeit.

- **Professionalisierung der Personalentwicklung**

Die Weiterentwicklung, -begleitung und -bindung von Personal verfolgt das Ziel, die Talente der Mitarbeitenden sowie deren Entwicklungsbedarfe zu erkennen und zu fördern. Dazu gehört es auch, eine gute Passung zwischen Person und Aufgabe zu erreichen sowie berufliche Handlungskompetenzen und Schlüsselqualifikationen zu erweitern. Hierzu soll ein umfassendes Angebot entstehen zur Kompetenzentwicklung in den Feldern Forschung, Lehre, Management, Verwaltung, Digitalisierung, nachhaltige Entwicklung und Internationalisierung sowie Antidiskriminierung. Dabei werden qualifizierte Trainer*innen in bedarfs- und zielgruppengerecht ausgerichteten Angeboten ein effektives und nachhaltiges Lernen unterstützen. Eine kooperative Führungskultur ist an der HNEE eine wichtige Grundlage einer nachhaltigen Personalentwicklungsstrategie.

- **Professionalisierung und Optimierung von (digitalisierten) Verwaltungsprozessen**

Auf allen Ebenen und in allen Leistungsdimensionen der Hochschule ist es von zentraler Bedeutung, unter Einbeziehung aller Akteur*innen und unter Nutzung aller relevanten Synergieeffekte qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen (z.B. durch eine nachhaltige Beschaffung und ein zentrales Umweltmanagement). Dazu bedarf es klarer, transparenter und verbindlicher Prozesse, die angemessen kommuniziert werden. Die Verwaltung prüft kontinuierlich ihre Abläufe, insbesondere im Hinblick auf die Überführung zu digitalisierten Verwaltungsprozessen. Die Digitalisierung der Verwaltung birgt die Chance, bestehende Abläufe zu überdenken und anzupassen. Ziel ist es daher, einerseits vorhandene Abläufe digital nachzubilden und andererseits in einem gewissen Umfang Prozesse neu zu definieren, da die IT-Unterstützung neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und -teilung eröffnet. Die Hochschulverwaltung beteiligt sich im Rahmen von BNE an studentischen Projekten, die die Analyse von Verwaltungsprozessen zum Gegenstand haben.

- **Verbesserung der Strategiefähigkeit**

Die HNEE strebt eine Verbesserung der Strategiefähigkeit durch Verzahnung von Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement an – und damit die Etablierung eines effizienten Steuerungssystems für die Hochschulleitung. Strategische Ziele sind die Professionalisierung von Managementprozessen innerhalb der Hochschule und die verbindliche Regelung von Kernprozessen in Verwaltung, Forschung, Lehre und Transfer.

- **Konsequente Orientierung an Nachhaltigkeit**

Bei Beschaffung und Bewirtschaftung wird die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte der Nachhaltigkeit weiter ausgebaut und überprüft. Die HNEE verfolgt das Ziel der Klimaneutralität bei direkten und indirekten Emissionen unter schrittweisem Verzicht auf das Instrument der Kompensation. Das Energiemanagement wird verbessert und ein klimaneutraler Fuhrpark angestrebt. In der Weiterentwicklung des Vergabe- und Haushaltsrechts setzt sich die Hochschule dafür ein, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeit eine stärkere Berücksichtigung finden. Das Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt darüberhinausgehende Ziele sowie spezifische Strategien für die Gestaltung sozialer Nachhaltigkeit in der Lebenswelt Hochschule.

- **Verbesserung der Raumsituation**

Auf dem Waldcampus soll ein Neubau in zwei Bauabschnitten realisiert werden. Um den Lehrenden die Möglichkeiten zu eröffnen, moderne und zeitgemäße Lehr-Lernformate umzusetzen und damit die Studienbedingungen zukunftsorientierter und attraktiver zu machen, müssen vorhandene Räume an diese Formate angepasst werden. Dazu bedarf es möglichst flexibler Raumgestaltungsmöglichkeiten und Flächennutzungsformen (bspw. Outdoor-Class-Room, Co-Working-Spaces, Arbeitsräume für Studierende außerhalb von Lehrveranstaltungen).

6.3 Entwicklungsziele für die Digitalisierung

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an das Hochschulmanagement nach innen und außen. Mit Blick auf die Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung für das Hochschulmanagement verfolgt die HNEE in den nächsten Jahren folgende Entwicklungsziele:

- **(Weiter-)Entwicklung einer modernen und nachhaltigen Infrastruktur**

Die HNEE schafft eine moderne und nachhaltige digitale Infrastruktur. Ziel ist es, Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung zusammenzuführen, um mit digitalen Technologien und digitalen Lehrformaten die nachhaltige Entwicklung nicht nur zu unterstützen, sondern auch zu beschleunigen. Die Hochschulbibliothek wird ihre Angebote hinsichtlich digitaler Medien und Infrastrukturen weiter ausbauen.

- **Förderung digitaler Kompetenzen**

Ziel der Personalentwicklung der HNEE ist es, die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zu fördern, sich im Bereich Digitalisierung kontinuierlich weiterzuentwickeln und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Hierzu soll in Kooperation mit den Institutionen der Hochschule ein zielgruppengerechtes und vielfältiges Weiterbildungsangebot im Bereich Digitalisierung aufgebaut werden.

- **Kooperative Digitalisierungsprojekte**

Die HNEE beteiligt sich an landesweiten Digitalisierungsprojekten (v.a. Open Access, Open Data, Forschungsdatenmanagement) um den gestiegenen Anforderungen an Prozesse und Strukturen gerecht zu werden und proaktiv Gestaltungspotenziale zu nutzen.

6.4 Entwicklungsziele für die Internationalisierung

Mit dem Ziel einer zunehmenden Internationalisierung gilt es auch die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen an der HNEE zu verbessern. In den nächsten Jahren verfolgt die Hochschule hierbei insbesondere die folgenden Entwicklungsziele:

- **Förderung internationaler und interkultureller Kompetenzen**
Die internationale Ausrichtung von Lehre, Forschung und Transfer erfordert adäquate Kompetenzen auch in der Verwaltung. Entsprechend werden alle Hochschulangehörigen in der Entwicklung ihrer internationalen Handlungskompetenzen unterstützt. Die HNEE fördert daneben internationalen Austausch und Internationalisierungsaktivitäten auf dem Campus.
- **Umsetzung von Prozessen und Produkten zur Förderung der Internationalität**
Mit dem Ausbau der Internationalisierung geht die Notwendigkeit einer konsequent zweisprachig ausgerichteten Kommunikation und Dokumentation sowie Prozessgestaltung einher. Ziel sind eine Prozessoptimierung und die Sicherstellung der zielgruppengerechten Servicequalität zur besseren Unterstützung internationaler Hochschulangehöriger. Dazu zählen u.a. mit Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes z.B. die digitale Verifizierung der Studienabschlüsse, die Optimierung des Anerkennungs- und Anrechnungsprozesses, die Einführung von Campus-Net NT und Erasmus without Paper.

Anlage Personalplanung Ist- und Soll Struktur

IST Struktur 2020

Fakultät/ Fachbereich/	W 3	davon angestellte Professuren/ Beschäfti- gungsposition	davon befristet	W 2	davon angestellte Professuren	davon befristet	Summe W 3 und W 2*
FB 1	3,0	0,0	0,0	18,0	4,0	0,0	21,0
FB 2	3,0	0,0	0,0	14,0	5,0	0,0	17,0
FB 3	2,0	0,0	0,0	10,0	4,0	0,0	12,0
FB 4	2,0	0,0	0,0	9,5	4,0	0,0	11,5
Präsident	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Insgesamt	11,0	0,0	0,0	51,5	17,0	0,0	62,5

* davon gesperrt:

Fachbereich	Stellen
FB 1	1,5
FB 2	0
FB 3	3
FB 4	0

SOLL Struktur 2025

Fakultät/ Fachbereich/	W 3	davon angestellte Professuren/ Beschäfti- gungsposition	davon befristet	W 2	davon angestellte Professuren	davon befristet	Summe W 3 und W 2*
FB 1	3,0	0,0	0,0	18,0	4,0	0,0	21,0
FB 2	3,0	0,0	0,0	14,0	5,0	0,0	17,0
FB 3	2,0	0,0	0,0	10,0	4,0	0,0	12,0
FB 4	2,0	0,0	0,0	9,5	4,0	0,0	11,5
Präsident	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Insgesamt	11,0	0,0	0,0	51,5	17,0	0,0	62,5

Planung bis 2025: Unter Annahme, dass die in 2020 gesperrten Stellen nach Prüfung freigegeben worden sind.

* davon gesperrt:

Fachbereich	Stellen
FB 1	0
FB 2	0
FB 3	0
FB 4	0