

# Struktur- und Entwicklungsplan

2015 – 2020

Struktur- und  
Entwicklungsplan  
2015 – 2020

# Impressum

## **Herausgeber**

Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Baden-Wuerttemberg Cooperative State University  
Friedrichstraße 14  
70174 Stuttgart  
Tel.: +49 (0)711 320 660 0  
Fax: +49 (0)711 320 660 66  
E-Mail: [poststelle@dhbw.de](mailto:poststelle@dhbw.de)  
<http://www.dhbw.de>

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg ist eine Körperschaft des Öffentlichen Rechts.  
Sie wird durch den Präsidenten Professor Reinhold R. Geilsdörfer gesetzlich vertreten.

## **Stand**

01.10.2014, Stellenbesetzungsplan: 01.12.2014, Finanzplanung: 01.01.2015

## **Auflage**

200 Stück

## **Redaktion**

Professor Reinhold R. Geilsdörfer, Präsident  
Professor Dr. Ulf-Daniel Ehlers, Vizepräsident  
Dr. Gisela Meister-Scheufelen, Kanzlerin  
Professor Dr. Bärbel Renner, Nebenamtliches Präsidiumsmitglied  
Professor Matthias Landmesser, Nebenberufliches Präsidiumsmitglied

## **Inhaltliche Mitarbeit**

Professor Manfred Träger, Rektor der DHBW Heidenheim  
Professorin Dr. Nicole Graf, Rektorin der DHBW Heilbronn  
Professor Dr. Georg Richter, Rektor der DHBW Karlsruhe  
Professor Dr. Theodor Karl Sproll, Rektor der DHBW Lörrach  
Professor Dr. Georg Nagler, Rektor der DHBW Mannheim  
Professorin Dr. Gabi Jeck-Schlottmann, Rektorin der DHBW Mosbach  
Professor Dr. Herbert Dreher, Rektor der DHBW Ravensburg  
Professor Dr. Joachim Weber, Rektor der DHBW Stuttgart  
Professor Jürgen Werner, Rektor der DHBW Villingen-Schwenningen  
Professor Dr. Dr. Otto H. Jacobs  
u. v. m.

## **Koordination**

Dr. Dagmar Reindl

## **Gleichstellungsplan**

Professorin Brigitte Reinbold (Zentrale Gleichstellungsbeauftragte (ZGB)),  
Dr. Katharina Kemmer (Referentin für Gleichstellungsfragen),  
Brigitte Ilg (Beauftragte für Chancengleichheit (BfC))

## **Gestaltung**

Petra Kita, Dipl. Grafik-Designerin, Stuttgart

## **Druck**

Walter Digital GmbH, Korntal-Münchingen



# Inhaltsverzeichnis

## I GRUSSWORT DES PRÄSIDENTEN

## II DIE DUALE HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG

01	Das Leitbild der DHBW .....	12
02	Zentrale strategische Ziele der DHBW.....	23
	A) Strukturentwicklung der DHBW.....	26
	B) DHBW-Identity.....	27
	C) Verbesserung der Kommunikation .....	32
	D) Verbesserung der Mitarbeitermotivation.....	36
	E) Qualitätsverbesserung Lehre.....	37
	F) Weiterentwicklung Qualitätssystem und Akkreditierung.....	39
	G) Weiterentwicklung Forschung.....	41
	H) Qualitätsverbesserung Verwaltungsmanagement .....	44
03	Die Organisationsstruktur der DHBW als State University System.....	45
	A) Konkretisierung und Weiterentwicklung des State University Systems ..	46
	B) Zentrale Organisationsstruktur.....	50
	C) Dezentrale Organisationsstruktur .....	52
04	Compliance-Kodex .....	54
05	Studienstruktur und Studienorganisation .....	56
	A) Umstellung auf die gestufte Studienstruktur .....	57
	B) Weiterentwicklung der Studienorganisation.....	63
06	Modernisierung der Hochschulverwaltung.....	66
	A) Steuerungsinstrumente der Hochschule .....	67
	B) Prozessmanagement.....	70
07	Schwerpunkt- und Zielsetzung der Hochschule in Studium und Lehre.....	73
	A) Fachliches Profil.....	73
	AA) Studienangebot der DHBW.....	74
	AB) Aufbau und Entwicklung der gesundheitsnahen Studiengänge und -zentren.....	79
	B) Methodisches Profil.....	83
	C) Bereiche interdisziplinärer Zusammenarbeit in Studium und Lehre ...	87
	D) Aufbau und Weiterentwicklung des CAS.....	93
08	Hochschulkommunikation .....	98
09	Standort- und hochschulübergreifende Zusammenarbeit .....	102
10	Weiterentwicklung Kooperative Forschung .....	108
11	Verwendung der Qualitätssicherungsmittel.....	115

12	Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL) .....	118
13	Hochschulinternes Qualitätssicherungssystem .....	122
14	Internationalisierung .....	129
15	IT-Strategie der DHBW .....	133
16	Beitrag zur wissenschaftlichen Weiterbildung .....	137
17	Bauliche Entwicklung .....	140
18	Finanzplanung .....	143
19	Personalentwicklung .....	146
<b>III</b>	<b>EBENE DER STUDIENAKADEMIEN UND STUDIENBEREICHE</b>	
01	Profile der Studienakademien .....	152
	A) DHBW Heidenheim .....	152
	B) DHBW Heilbronn .....	154
	C) DHBW Karlsruhe .....	156
	D) DHBW Lörrach .....	159
	E) DHBW Mannheim .....	163
	F) DHBW Mosbach mit Campus Bad Mergentheim .....	165
	G) DHBW Ravensburg mit Campus Friedrichshafen .....	167
	H) DHBW Stuttgart mit Campus Horb .....	170
	I) DHBW Villingen-Schwenningen .....	174
02	Studienangebot und Jahresaufnahmekapazitäten im WS 2014/2015 .....	176
03	Stellenbesetzungsplan und Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren .....	220
04	Entwicklung der Zahl der Studierenden .....	286
<b>IV</b>	<b>GLEICHSTELLUNGSPLAN</b> (WISSENSCHAFTLICHER UND NICHTWISSENSCHAFTLICHER BEREICH) .....	394
01	Gleichstellungsplan für den wissenschaftlichen Bereich .....	295
02	Gleichstellungsplan für den nichtwissenschaftlichen Bereich .....	306
<b>V</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	330
<b>VI</b>	<b>ANLAGEN</b>	
01	Anlagen zum Gleichstellungsplan für den wissenschaftlichen Bereich .....	336
02	Anlagen zum Gleichstellungsplan für den nichtwissenschaftlichen Bereich .....	342





# GRUSSWORT DES PRÄSIDENTEN





Sehr geehrte Damen und Herren,

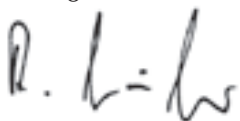
das Statistische Landesamt hat es vor kurzem bestätigt: Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) bleibt mit rund 34.000 Studierenden die größte Hochschule des Landes. Im langjährigen Vergleich kann sie zudem auch die höchste Steigerungsrate bei der Studierendenzahl aufweisen: Seit dem Wintersemester 2003/2004 ist die DHBW um knapp 66 Prozent gewachsen. Auch im Bereich der Qualität konnten wir Maßstäbe setzen: 2011 wurden wir als erste Hochschule in Baden-Württemberg systemakkreditiert. Dies bestätigt uns darin, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen und stellt zugleich eine besondere Verpflichtung für uns dar.

Als führender Anbieter praxisintegrierender Studiengänge will die DHBW auch weiterhin ihrer Vorreiterfunktion bei der Qualifizierung von Bachelorabsolventinnen und -absolventen gerecht werden, die vor allem eine hohe Employability auszeichnet. Dafür ist die bedarfsorientierte Weiterentwicklung unseres Studienangebots erforderlich, aber insbesondere auch der Ausbau des Masterbereichs. Mit der Gründung des DHBW-CAS (Center for Advanced Studies) zum 1. Oktober 2014 in Heilbronn bündelt die DHBW ihre dualen Masterstudienangebote künftig unter einem Dach und trägt damit der massiven Nachfrage nach Masterstudiengängen und den Forderungen der Studierenden und vieler Partnerunternehmen Rechnung.

Neben diesen zukunftsweisenden Weichenstellungen ist es der DHBW ein besonderes Anliegen, das State University System erfolgreich weiterzuentwickeln. Die Zusammenarbeit von zentraler und dezentraler Organisationsebene – insbesondere auch in zahlreichen Gremien und Projektgruppen – stellt ein großes Potenzial für Wachstum und Erfolg der DHBW dar.

Der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan für die Jahre 2015 bis 2020 zeigt die strategischen Zielsetzungen der DHBW auf und erläutert, mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden können. Die erfolgreiche Ausarbeitung dieses Struktur- und Entwicklungsplans wäre ohne das Engagement vieler Kolleginnen und Kollegen an den Studienakademien, in den verschiedenen Gremien sowie im Präsidium nicht möglich gewesen. Ihnen allen gilt im Namen der DHBW mein großer Dank.

Stuttgart, 16. Juli 2015



Prof. Reinhold R. Geilsdörfer  
Präsident





DIE DUALE  
HOCHSCHULE  
BADEN-WÜRTTEMBERG

## 1 \ Das Leitbild der DHBW



**LEITBILD**

KOOPERATION  
DUALITÄT  
FLEXIBILITÄT  
QUALIFIZIERUNG  
NACHHALTIGKEIT

## Präambel<sup>1</sup>

---

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) geht aus der Berufsakademie Baden-Württemberg hervor und führt das seit mehreren Jahrzehnten bewährte Erfolgsmodell des Theorie und Praxis integrierenden dualen Studiums in der Hochschullandschaft fort.

Das besondere Merkmal der DHBW ist die durchgehende und konsequente Verzahnung des wissenschaftlichen Studiums mit anwendungsbezogenem Lernen in der Arbeitswelt. Die DHBW vermittelt damit attraktive Qualifikationen und ermöglicht umfassende Erfahrungen in der Praxis. Dies schafft die Voraussetzung für eine frühzeitige Übernahme herausfordernder Aufgaben und eine erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung.

An der DHBW sind die beteiligten Unternehmen und sozialen Einrichtungen als gleichberechtigte Partner Mitglieder der Hochschule. Gemeinsam entwickeln alle Beteiligten das duale Studienkonzept beständig weiter und tragen zur Erreichung der Ziele der DHBW bei.

Die DHBW fördert die Internationalisierung des Studiums und pflegt die weltweite Zusammenarbeit mit Hochschulen und Unternehmen bzw. sozialen Einrichtungen. Der internationale Austausch von Studierenden und Lehrenden, integrierte Theorie- und Praxisphasen sowie gemeinsame Lehr- und Forschungsvorhaben tragen dazu bei, in globalen Arbeitsfeldern erfolgreich zu agieren.

Die Auswahl der Studierenden durch die Dualen Partner stellt sicher, dass an der DHBW vorrangig zielorientierte Abiturienten studieren, die eine hohe Affinität zu einem praxisorientierten Studium besitzen.<sup>2</sup>

Die Symbiose aus Theorie und Praxis  
Duale Hochschule Baden-Württemberg

<sup>1</sup> Der vorliegende Text bezieht sich gleichermaßen auf männliche und weibliche Personen. Alleine aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die zweifache Schreibweise verzichtet.

<sup>2</sup> Unter bestimmten Voraussetzungen ist die Zulassung zum dualen Studium auch mit Fachhochschulreife bzw. für Berufstätige ohne Hochschulzugangsberechtigung möglich.

## Fortführung des dualen Studienkonzepts in der Hochschullandschaft

---

Die DHBW besitzt ein eigenständiges Profil, das durch folgende Merkmale geprägt ist:

### DUALITÄT

Die DHBW zeichnet sich durch die durchgehende Integration von wissenschaftsbasierter Lehre und praxisorientierter Qualifizierung in Unternehmen und sozialen Einrichtungen aus. Die sich abwechselnden Theorie- und Praxisphasen bauen dabei systematisch aufeinander auf und ergänzen sich.

Die DHBW vermittelt Studieninhalte, die auf Anforderungen einer komplexen, globalisierten Arbeitswelt vorbereiten. Mit ihren Standorten in ganz Baden-Württemberg weist die Duale Hochschule gleichzeitig eine starke Vernetzung mit den Regionen auf.

### KOOPERATION

Die beteiligten Unternehmen und sozialen Einrichtungen sind als Duale Partner Mitglieder der Hochschule. Die Kooperation zwischen der Hochschule und ihren Dualen Partnern ist geprägt durch eine hohe Intensität, engen persönlichen Kontakt und die institutionalisierte Zusammenarbeit in den Gremien.

Aufgrund ihrer Integration in die Gremien sind die Dualen Partner an den wichtigen Entscheidungen maßgeblich beteiligt. Auf dieser Grundlage werden wissenschaftsbasierte und zugleich praxisorientierte Studiengänge gemeinsam entwickelt.

### NACHHALTIGKEIT UND FLEXIBILITÄT

Die DHBW antizipiert die sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt und trägt aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen Rechnung. Sie achtet dabei auf die Nachhaltigkeit der Studienangebote.

### ABSCHLÜSSE UND QUALIFIZIERUNG

Als berufsqualifizierender Hochschulabschluss wird an der DHBW der akademische Grad eines Bachelor verliehen. Die DHBW bietet darüber hinaus postgraduale Studienmöglichkeiten, Masterstudiengänge und Weiterbildungsprogramme an.

## \* 1974

Am 1. Oktober 1974 nimmt die Berufsakademie Baden-Württemberg an den Standorten in Stuttgart und Mannheim mit insgesamt 164 Studierenden und 51 Ausbildungsstätten den Studienbetrieb auf. Die neue Bildungseinrichtung startet zunächst mit Studiengängen in den Bereichen Wirtschaft und Technik. 1975 wird das Angebot um den Bereich Sozialwesen erweitert.



## Attraktivität der Absolventen für den Arbeitsmarkt

Der Erfolg der DHBW misst sich an der hohen Übernahme- bzw. Beschäftigungsquote und der positiven Entwicklung der Absolventen in ihren Unternehmen und sozialen Einrichtungen.

Die Absolventen haben gelernt, sich schnell in neuen Situationen zurechtzufinden und sich in neue Aufgaben, Teams und Kulturen zu integrieren.

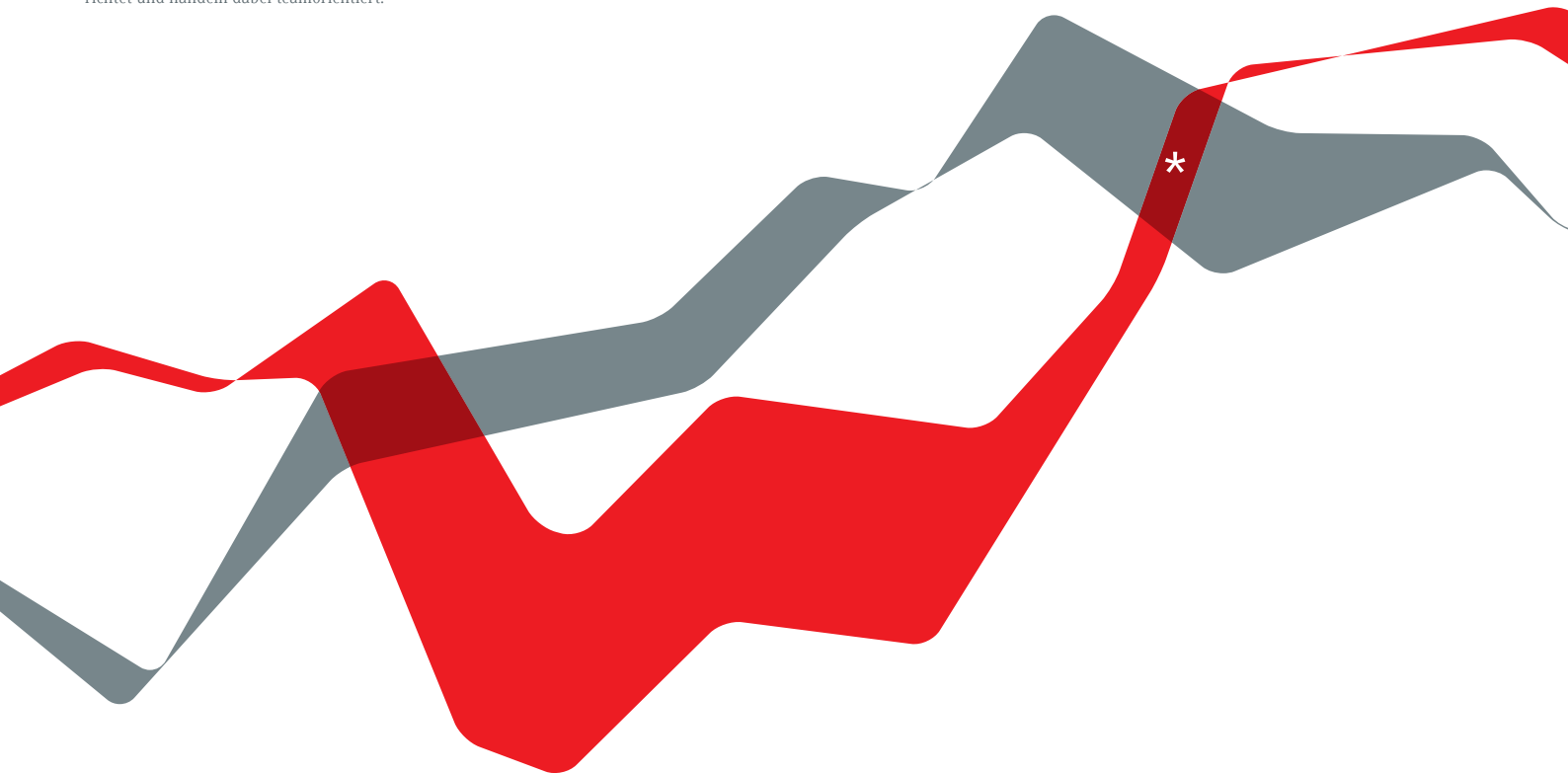
Die Absolventen der DHBW überzeugen als selbstständig denkende und verantwortlich handelnde Persönlichkeiten mit kritischer Urteilsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft.

Sie zeichnen sich aus durch fundiertes fachliches Wissen, Verständnis für übergreifende Zusammenhänge sowie die Fähigkeit, theoretisches Wissen in die Praxis zu übertragen.

Sie lösen Probleme im beruflichen Umfeld methodensicher und zielgerichtet und handeln dabei teamorientiert.

### \* 1981

Bis 1981 kommen sechs weitere Standorte in Villingen-Schwenningen, Heidenheim, Ravensburg, Karlsruhe, Mosbach und Lörrach hinzu. Durch ihre Kompetenzen und ihre enge Vernetzung mit den regionalen Unternehmen und sozialen Einrichtungen sind die Standorte damals wie heute die tragenden Säulen der Berufsakademie beziehungsweise der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.



## Von Partnerschaft und Dialog geprägte Zusammenarbeit

Leitprinzipien der Mitglieder der DHBW sind Toleranz, Fairness, Gleichberechtigung und Offenheit.

Die enge Abstimmung und Kommunikation zwischen den Partnern erfolgen in allen Bereichen und auf allen Ebenen.

Die DHBW profitiert von der Vielfalt der Ansichten und Perspektiven ihrer Mitglieder aus Wissenschaft und Praxis. Unterschiedliche Interessenlagen finden in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess Berücksichtigung; die getroffenen Entscheidungen weisen damit eine hohe Verbindlichkeit auf und werden von allen Beteiligten getragen.

Der offene Dialog, die Transparenz in Entscheidungsprozessen und die Bereitschaft, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, sind dabei wichtige Werte.

Die DHBW nimmt die Umsetzung der Chancengleichheit als wichtige gesellschaftliche und hochschulpolitische Aufgabe wahr und setzt sich dafür ein, Benachteiligungen zu verhindern oder zu beseitigen.

### \* 1995

Bis zum Jahr 1995 haben knapp 35.000 Studierende einen Abschluss an der Berufsakademie erworben. Im Durchschnitt erhalten bis heute circa 85 Prozent der Absolventen unmittelbar im Anschluss an das Studium eine Festanstellung. Die Abbrecherquote liegt bei weniger als zehn Prozent. Beide Werte sind konkurrenzlos in der deutschen Hochschullandschaft.

### \* 1989

15 Jahre nach der Gründung studieren über 10.000 junge Menschen an der Berufsakademie. Dieses enorme Wachstum war möglich, da auch immer mehr Partnerunternehmen und soziale Einrichtungen von der Idee des praxisintegrierenden Studienkonzepts überzeugt werden konnten: Die Zahl der Dualen Partner lag 1989 bereits bei rund 4.000.

## Verpflichtung zu erstklassigen Leistungen und kontinuierlicher Verbesserung der Konzepte

---

Die DHBW bekennt sich zu Leistung und Wettbewerb.

Die anspruchsvollen Anforderungen an Studienbewerber und Duale Partner sowie die Leistungsbereitschaft der Studierenden, der Hochschullehrer, der Lehrbeauftragten und der Mitarbeiter der DHBW begründen die hohe Leistungsfähigkeit des Systems.

Alle Mitglieder der DHBW setzen sich für ein motivierendes Arbeitsumfeld ein.

Mit dem an der DHBW etablierten Qualitätsmanagementsystem unterzieht die Hochschule ihre Konzepte einer ständigen Prüfung und praktiziert damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die DHBW fördert eigenverantwortliches und innovatives Handeln. Dazu zählen die Bereitschaft zu rascher Veränderung, die Offenheit, Neues zu erproben, und die Fähigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln.

Die DHBW versteht sich als lernende Organisation, die ein konsequentes Management des Wandels betreibt.

### \* 2005

Das Studienangebot wird kontinuierlich verbessert, erweitert und an die spezifischen Anforderungen der Unternehmen und sozialen Einrichtungen angepasst. 2005 können Studieninteressierte bereits aus rund 80 verschiedenen Studienangeboten in den Bereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen an der Berufsakademie auswählen.

## Mit eigenem didaktischen Konzept zu beruflicher Handlungskompetenz

### HANDLUNGSKOMPETENZ ALS DIDAKTISCHES LEITZIEL

Ziel des Studiums an der DHBW ist es, eine berufliche Handlungskompetenz zu erreichen, die auf der umfassenden Entwicklung persönlicher, fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen aufbaut. Dies wird erreicht durch aktuelle und praxisnahe Studieninhalte, den Einsatz teilnehmerzentrierter Lehr- und Lernmethoden, die dem Leitbild eines praxisintegrierenden Studiums entsprechen, den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis fördern und selbstverantwortliche Lernprozesse unterstützen.

### VERZÄHNUNG VON THEORIE UND PRAXIS

Die Verzahnung der Lernorte fördert ganzheitliches Lernen und die Motivation der Studierenden.

In Projekt-, Bachelor- und Masterarbeiten werden wissenschaftliche Fragestellungen behandelt, die für die Dualen Partner einen hohen Anwendungsbezug aufweisen.

### STUDIUM IN DER PRAXIS

Die umfassende Einbindung bei den Unternehmen und sozialen Einrichtungen während der Praxisphasen erfordert von den Studierenden, handlungs- und entscheidungsorientiert zu lernen und die eigenen Fähigkeiten selbstständig auf die sich ständig verändernden Anforderungen anzupassen.

Auch das Studium in der Praxis unterliegt einem verbindlichen Rahmenplan, der auf die theoretischen Inhalte und den Lernfortschritt der Studierenden abgestimmt ist und wechselnde Lernorte und Aufgaben umfasst. Die Absolventen verfügen dadurch über ein Prozessverständnis, das mit herkömmlichen Praktika nicht erreichbar ist.

Die Erfahrungen in der Praxis sind darüber hinaus in besonderer Weise geeignet, Sozialkompetenz und Flexibilität der Studierenden zu steigern, da sie als Mitarbeiter in Abläufe eingebunden werden, frühzeitig selbstständig Aufgaben übernehmen und verschiedene Formen der Zusammenarbeit erleben.

### STUDIUM IN KLEINEN KURSGRÖSSEN

Das Studium in kleinen Gruppen unterstützt den individuellen Lernprozess der Studierenden und führt zu einer höheren Lerneffizienz.

### QUALIFIZIERTE LEHRBEAUFTRAGTE AUS DER PRAXIS

Durch den hohen Anteil an qualifizierten Lehrbeauftragten aus verschiedenen Branchen und Arbeitsfeldern finden aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt in besonderem Maße Eingang in das Studium.

## \* 2009

Am 1. März 2009 wird die Duale Hochschule Baden-Württemberg gegründet. Mit insgesamt über 25.000 Studierenden und rund 9.000 Dualen Partnern zählt die DHBW zu den größten Hochschulen des Landes. Die neue Organisationsstruktur mit einer zentralen und einer dezentralen Ebene ermöglicht es, Synergieeffekte zu nutzen und die spezifischen Stärken der Standorte zu erhalten.

## Auftrag zu kooperativer Forschung

---

Kooperative Forschung erfolgt anwendungs- und transferorientiert, vor allem in Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern. Sie entwickelt insbesondere innovative Konzepte, Strategien und Technologien und reflektiert die professionellen und fachlichen Bedingungen in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen.

Die kooperative Forschung bindet die DHBW in die fachlichen und wissenschaftlichen Netzwerke ein und leistet einen Beitrag zur Wissensbildung. Darüber hinaus dient sie der Verbesserung der Lehre und bietet auch einen anwendungsorientierten Mehrwert für die Partner.

Das Prinzip der Dualität spiegelt sich damit im Praxis- und im Wissenschaftsbezug wider und schärft das besondere Profil der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

### \* 2010

In Heilbronn wird eine neue Außenstelle (Campus) der DHBW Mosbach gegründet. Mit Horb (Campus der DHBW Stuttgart, gegründet 1989), Bad Mergentheim (Campus der DHBW Mosbach, gegründet 2002) und Friedrichshafen (Campus der DHBW Ravensburg, gegründet 2004) vereint die DHBW heute acht Standorte und vier Außenstellen unter ihrem Dach.

## Auszeichnung zur familiengerechten Hochschule

---

Die Sicherstellung der Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Familie ist für die DHBW eine herausragende Aufgabe der Hochschul-governance. Beschäftigte und Studierende mit Familienpflichten sollen bei der Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie bestmöglich unterstützt und Maßnahmen und Strukturen zur Vereinbarkeit stetig und intensiv weiterentwickelt werden. (Ergänzt im März 2015)

### \* 2014

Heilbronn wird neunter  
Standort der Dualen Hochschule  
Baden-Württemberg.

### \* 2014

Im Oktober 2014 wird das Center for Advanced Studies in Heilbronn gegründet, eine auf Masterprogramme und Weiterbildungsangebote spezialisierte Institution der DHBW. Sie dient insbesondere dazu, die berufs begleitenden und berufsintegrierenden Masterstudiengänge zu koordinieren und standortübergreifend durchzuführen.

## Mitglieder der „Arbeitsgruppe Leitbild“ 2009/2010

### DUALE PARTNER

Dr. Martin Frädlich  
*IHK Region Stuttgart, Geschäftsführer  
Abteilung Beruf und Qualifikation*

Prof. Matthias Landmesser  
*IBM, Leiter Weiterbildung und  
Hochschulprogramme; Nebenberufliches  
Mitglied des Vorstands der DHBW*

### REKTOREN

Prof. Dr. Johannes Beverungen  
*DHBW Mannheim*

Prof. Karl-Heinz Hänssler  
*DHBW Ravensburg*

### SENATSMITGLIEDER

Prof. Dr. Peter Lehmeier  
*DHBW Karlsruhe*

Prof. Dr. Roman Macha  
*DHBW Ravensburg*

Prof. Dr. Ruth Melzer-Ridinger  
*DHBW Mannheim*

Prof. Dr. Manfred Schlund  
*DHBW Heidenheim*

### STUDIERENDE/SENATSMITGLIEDER

Stephanie Arnold  
*DHBW Mosbach, Studentin*

Maria Rinser  
*DHBW Heidenheim, Absolventin*

### PERSONALRAT

Thomas Speck  
*Übergangshochschulpersonalrat  
der DHBW*

### VORSTANDSMITGLIEDER

Prof. Dr. Bärbel G. Renner  
*DHBW Stuttgart; Nebenamtliches  
Mitglied des Vorstands der DHBW*

Prof. Manfred Träger  
*Gründungsvizepräsident der DHBW*

### GÄSTE

Dagmar Reindl  
*DHBW Präsidium*

Prof. Dr. Hans Wolff  
*Gründungspräsident der DHBW*

### LEITUNG & MODERATION DES WORKSHOPS

Prof. Dr. Hans-Joachim Merk  
*Leitung des Zentrums für Hochschul-  
didaktik und Personalentwicklung  
an der DHBW*

Friederike Leisener  
*Assistenz, DHBW Heidenheim*

### IMPRESSUM

1. Auflage August 2010  
2. ergänzende Auflage April 2015

### DUALE HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG PRÄSIDIUM

Friedrichstraße 14  
70174 Stuttgart

Telefon: +49 . 711 . 320660-0  
Telefax: +49 . 711 . 320660-66

poststelle@dhw.de  
www.dhw.de

### ENDREDAKTION

Benjamin Godde, DHBW Präsidium  
Prof. Dr. Bärbel G. Renner, DHBW Präsidium

### KONZEPT UND GESTALTUNG

JUNG:Kommunikation GmbH, Stuttgart  
www.jungkommunikation.de

### DRUCK UND VERARBEITUNG

Übelmesser Druck, Stuttgart

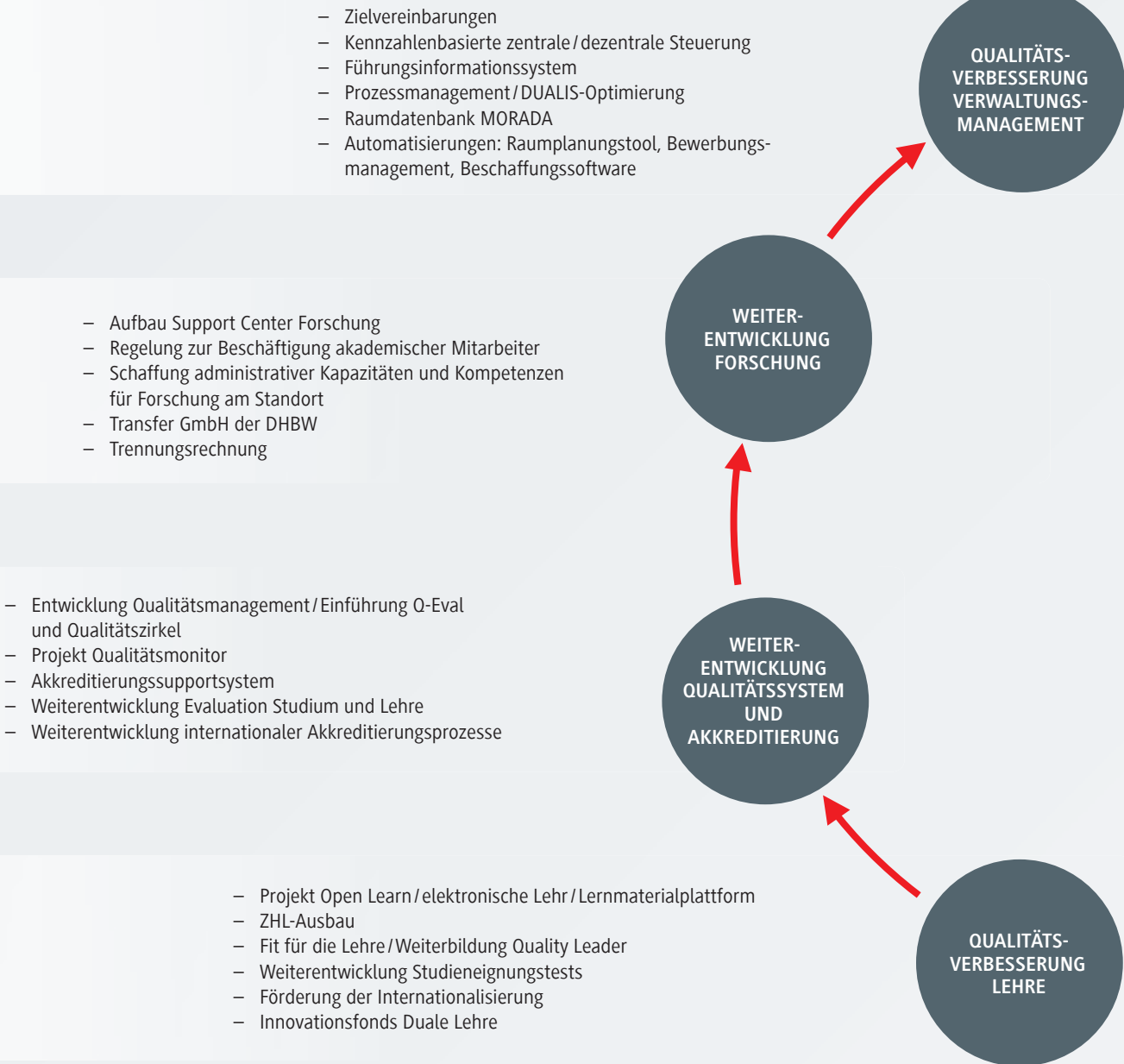
Das Leitbild wurde erarbeitet von der „Arbeitsgruppe Leitbild Duale Hochschule Baden-Württemberg“ unter Berücksichtigung von Anregungen der Rektorenkonferenz, des Senats sowie des Aufsichtsrats der DHBW.

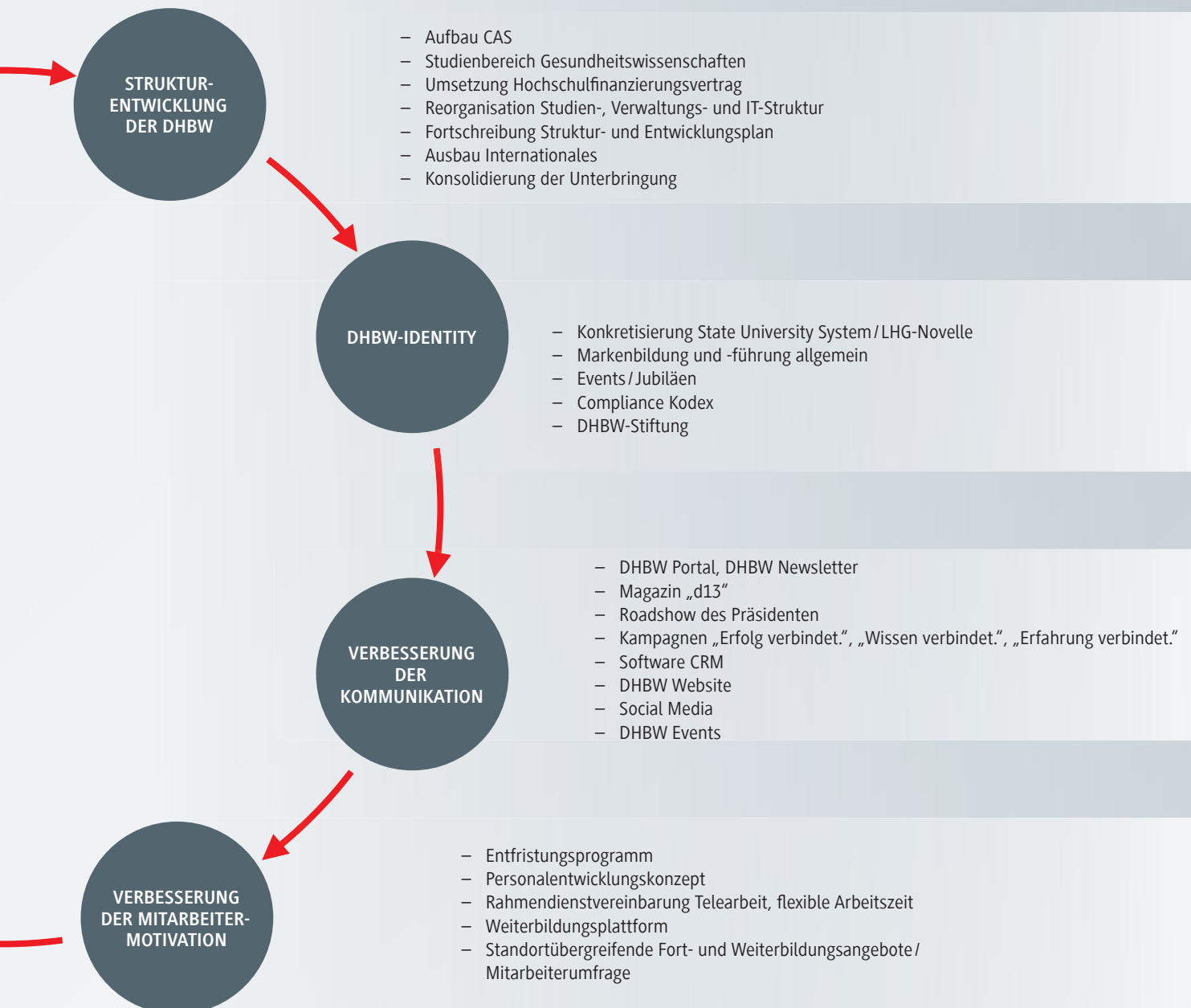


## 2\ Zentrale strategische Ziele der DHBW

Nach § 16 Abs. 3 Satz 2 Nr. 15 Landeshochschulgesetz (LHG) ist das Präsidium der DHBW für die Leitung der Studienakademien zuständig, soweit nicht das LHG oder das Präsidium die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben allgemein oder im Einzelfall der Rektorin oder dem Rektor der Studienakademie zuweist. Nach § 16 Abs. 8 LHG überträgt das Präsidium der DHBW die Leitung der Studienakademie im Regelfall der Rektorin oder dem Rektor widerruflich zur Wahrnehmung, sofern nicht übergeordnete Belange der DHBW entgegenstehen. Die besondere Struktur der DHBW als State University Modell mit ihrer regionalen Verankerung an 12 Standorten hat der DHBW zu einer Größe verholfen, die ihre Positionierung im überregionalen und internationalen Wettbewerb erleichtert. Mithilfe der Zusammenlegung und der Bildung zentraler Gremien sollten außerdem Qualitätsstandards in Forschung und Lehre sichergestellt sowie administrative Synergieeffekte besser genutzt werden, die aufgrund organisatorisch bedingter zentraler Entscheidungskompetenzen leichter umgesetzt werden können als zwischen eigenständig agierenden Organisationen. In Abstimmung zwischen Präsidium und Studienakademien wurden demzufolge auch strategische Ziele der DHBW formuliert, die gemeinsam mit den Studienakademien im Zeitrahmen des vorliegenden Struktur- und Entwicklungsplans umgesetzt werden sollen. Diese sind:







## A \ Strukturentwicklung der DHBW

Die ersten sechs Jahre der DHBW konnten genutzt werden, um die besondere Organisationsform des State University Systems aufzubauen. Dies gilt vor allem für das weit überdurchschnittliche Wachstum, die erfolgreiche Markenbildung, die standortübergreifenden Qualitätsstandards und die Synergie- und Steuerungseffekte, mit deren Umsetzung im Bereich der Verwaltung und der IT-Unterstützung begonnen wurde. In den kommenden Jahren wird die DHBW ihre Stärken weiter ausbauen und sich dabei insb. auf die Bereiche konzentrieren, in denen eine hohe Nachfrage nach qualifiziertem Fach- und Führungskräftepersonal besteht bzw. in denen es darauf ankommen wird, Qualitätsfortschritte, Synergieeffekte und Effizienzverbesserungen zu erreichen.

Hierzu zählen insbesondere

- Aufbau und Weiterentwicklung des DHBW-CAS.
- Aufbau und Entwicklung der gesundheitsnahen Studiengänge und -zentren.
- Reorganisation Studien-, Verwaltungs- und IT-Struktur.
- Ressourcenoptimierung auf der Grundlage des Hochschulfinanzierungsvertrags.
- Ausbau Internationales.
- Konsolidierung der Unterbringung, insb. durch die Neubauten zur Unterbringung der Fakultät für Technik an der DHBW Mannheim und der DHBW Stuttgart.

## B \ DHBW-Identity

### – Konkretisierung State University System / LHG-Novelle

Die LHG-Novelle hat die Organisationsform des State University Systems konkretisiert und das Delegationsprinzip hervorgehoben. Gleichwohl bleibt gesetzlich das Prinzip der „*Subsidiarität*“<sup>1</sup>, der Dezentralität und der Eigenverantwortlichkeit der Standorte innerhalb der Rahmenvorgaben der DHBW sowie der Regionalbezug und die Orientierung am Bedarf der Dualen Partner, Strukturmerkmale und Erfolgsfaktoren des DHBW State University Systems erhalten.

Neben dem nach außen gerichteten Ziel, die DHBW in der Hochschullandschaft zu positionieren, soll die Marke DHBW auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern standortübergreifend ein konsistentes Bild erzeugen und das weitere Zusammenwachsen verstärken.

Das dadurch entstehende Wir-Gefühl fördert Leistung und Motivation sowie die Arbeitszufriedenheit und damit die Mitarbeiterbindung.

1 Def. Subsidiarität Prinzip, das auf die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten, der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung abstellt. Danach sollten Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen so weit wie möglich selbstbestimmt und eigenverantwortlich von den Rektorinnen bzw. den Rektoren der Studienakademien wahrgenommen werden.

Entsprechend § 16 Abs. 3 Ziff. 15 LHG obliegt dem Präsidium der DHBW die Leitung der Studienakademien, soweit nicht das LHG oder das Präsidium der DHBW die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben allgemein oder im Einzelfall der Rektorin oder dem Rektor der Studienakademie zuweist

– Markenbildung und -führung allgemein

Der Markenkern der DHBW wird mithilfe von sechs Begriffen definiert:

<b>HERKUNFT:</b>	das Original aus Baden-Württemberg.
<b>VISION:</b>	die DHBW als führende duale Hochschule.
<b>KOMPETENZ:</b>	die Dualität in Lehre und Forschung.
<b>LEISTUNG:</b>	das praxisintegrierende Erfolgskonzept.
<b>PERSÖNLICHKEIT:</b>	der leistungsstarke Partner.
<b>WERTE:</b>	Nähe, Vertrauen und Verantwortung.

Die DHBW wird auf Basis dieses Markenkerns geführt.

Für die zahlreichen, heterogenen Zielgruppen wird auf spezifischen Kommunikationskanälen und mit einer großen Bandbreite von Instrumenten (von Printmedien über Online-Kommunikation, Ausstellungen und Filmen bis hin zu großen Events) die Marke positioniert. Vor dem Hintergrund eines intensiver werdenden Wettbewerbs im Hochschulbereich gewinnt dies zunehmend an Bedeutung.

Dabei wurde im Rahmen verschiedener Kampagnen („Erfolg verbindet“ mit der Hauptzielgruppe Duale Partner, „Wissen verbindet“ mit der Hauptzielgruppe nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten sowie „Erfahrung verbindet“ mit der Hauptzielgruppe Alumni) insb. mit Testimonials gearbeitet, um glaubwürdig das Erfolgskonzept des dualen Studiums kommunizieren zu können.

Die künftige Markenkommunikation der DHBW wird weiterhin dieser komplexen Zielgruppenkonstellation Rechnung tragen.

Neben der Markenbildung für externe Zielgruppen stellt die Corporate Identity vor dem Hintergrund des State University Modells mit einer zentralen und dezentralen Organisationsebene eine besondere Herausforderung dar.

Es ist geplant, in den nächsten Jahren mit Hilfe verschiedener Instrumente die interne Kommunikation zu intensivieren und die Stärkung der Corporate Identity als wichtige Zielsetzung zu verfolgen.

An bisherigen Maßnahmen, die weiterentwickelt werden, sind insb. der Newsletter, das Portal, die Roadshows sowie der große Jubiläumsevent 2014 zu nennen. Eine sehr positive Rückmeldung erhielt auch die Aktion „40 Jahre – 40 Geschichten“. In vierzig Video-Clips wurden 2014 vierzig Angehörige der DHBW vorgestellt, die alle eines gemeinsam haben: die Verbindung zur DHBW. Diese Dokumentation wurde als besonderes Zeichen der Wertschätzung gesehen und steigerte signifikant das „Wir-Gefühl“.

#### – Compliance-Kodex

Für das Zusammenwachsen der DHBW-Studienakademien zu einem State University System sind aber auch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Strukturen, Prozessen und Vorgaben notwendig. Rechts- und Verhaltenssicherheit muss für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an allen neun Studienakademien und drei Campus sowie dem Präsidium gleichermaßen vorhanden sein. Um dies zu erreichen, führt die DHBW auch einen Compliance-Kodex ein, der für alle Mitglieder der Hochschule gleichermaßen gelten wird.

#### – DHBW-Stiftung

Die DHBW verdankt ihren Erfolg insb. den über 9.000 Unternehmen und sozialen Einrichtungen, die seit knapp vierzig Jahren gemeinsam mit ihr duale Studiengänge anbieten. Die am 11.03.2013 erfolgte Gründung der DHBW-Stiftung durch die Dualen Partner bringt diese enge Verbundenheit nun in besonderer Weise zum Ausdruck. Unter dem Motto „Erfolg verbindet“ feierte die DHBW am 23.04.2013 gemeinsam mit 400 Gästen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik im Porsche-Museum. In diesem festlichen Rahmen wurde die Gründungsurkunde der DHBW-Stiftung an den Gastgeber Thomas Edig, Vorstand Personal- und Sozialwesen der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und Vorsitzender des Kuratoriums der DHBW-Stiftung, übergeben.

Alfred Goll, Thomas Edig, Dr. Stefan Wolf, Wilfried Porth, Professor Reinhold R. Geilsdörfer, Dr. Erhard Klotz (v. l. n. r.)



Zweck der DHBW-Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Erziehung sowie Volks- und Berufsbildung einschließlich Studentenhilfe. Die satzungsmäßigen Förderbereiche erstrecken sich auf Projekte im Bereich anwendungsorientierter Forschung und Lehre, die Unterstützung von Infrastrukturmaßnahmen, Aktivitäten im Bereich der weiteren Internationalisierung sowie Maßnahmen zum Ausbau des Hochschulmarketings.

Das Stiftungskuratorium, das sich am 23.09.2013 konstituierte, ist mit den Herren Thomas Edig (Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG), Wilfried Porth (Daimler AG) sowie Alfred Goll (FESTO AG & Co. KG) hochkarätig besetzt. Gleiches gilt für den Stiftungsvorstand, dem Dr. Stefan Wolf (ElringKlinger AG), Dr. Erhard Klotz (Dieter Schwarz Stiftung gGmbH) sowie Prof. Reinhold R. Geilsdörfer (Präsident der DHBW) angehören.

Dem am 29.07.2014 erstmals zusammengetretenen Stifterrath gehören die Gründungstifter an. Das Gremium bezweckt, den Förderern der DHBW-Stiftung eine Plattform zum Austausch zu bieten und in diesem Rahmen über die Entwicklungen in Stiftung und Hochschule zu informieren. Weitere Förderer können u. a. ab einer Zuwendung von mindestens 25.000 Euro für fünf Jahre in den Stifterrath berufen werden.

Aktuell sind im Stiferrrat folgende Unternehmen vertreten:

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, B. Braun Melsungen AG / Aesculap, Hans Martin Bury, Dürr AG, ERBE Elektromedizin GmbH, Paul Hartmann AG, Kreissparkasse Ravensburg, LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, MPDV Microlab GmbH, Robert Bosch GmbH, SV Sparkassen-Versicherung Holding AG, Schwäbisch Hall Stiftung bauen-wohnen-leben, Schwarz Finanz und Beteiligungs GmbH & Co. KG, Volksbank Stuttgart eG, Wittenstein AG sowie WSS Steuerberatung GbR.

Aktuell beschlossen die Stiftungsgremien, den Schwerpunkt der Förderung auf den Bereich Internationalisierung in Form einer standortübergreifenden Summer School zu legen. Neben der Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Stiftungen wurden auch die Grundsätze guter Stiftungspraxis als Leitplanken des Stiftungshandelns verabschiedet.



## c \ Verbesserung der Kommunikation

### – DHBW-Portal

Das DHBW-Portal bietet eine gemeinsame Plattform mit den wichtigsten Dokumenten und aktuellen Informationen. Darüber hinaus haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, über das Portal Dokumente innerhalb von Gremien, Arbeitskreisen und Gruppen auszutauschen. Als landesweites DHBW-Intranet verstärkt es damit die standortübergreifende Zusammenarbeit und erleichtert die Kollaboration, bspw. bei der Erstellung gemeinsamer Papiere. Es fördert zudem das Zusammenwachsen der Studienakademien und den engen Austausch zwischen dem Präsidium und den Standorten.

Für die nächsten Jahre sind hier weitere Optimierungen im Bereich Usability und Visualisierung sowie eine stete inhaltliche Weiterentwicklung vorgesehen.

### – DHBW-Newsletter

Mit dem regelmäßig erscheinenden Newsletter wird die interne Kommunikation an der DHBW weiter verbessert. Hierüber werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule über aktuelle Ereignisse aus den Bereichen Verwaltung, Lehre, Forschung und Kommunikation sowie über standortübergreifende Projekte wie z. B. eLearning oder die Akquisitionsoftware Customer Relationship Management (CRM) etc. informiert. Es stellen sich zudem in jeder Ausgabe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Präsidiums und der Standorte vor. Dieses wichtige Instrument der internen Kommunikation wird bezüglich Rubrizierung und einer evtl. zielgruppenspezifischen Modularisierung weiter optimiert werden.

### – DHBW-Magazin „d13“

Das Magazin „d13“ ist das standortübergreifende, jährlich erscheinende Periodikum der DHBW.

Die neun Standorte, drei Campus und das Präsidium präsentieren sich hier in interessanten Hintergrundberichten, spannenden Interviews und persönlichen Portraits und bieten Eindrücke aus Lehre und Forschung sowie der Lebens- und Arbeitswelt der Professorinnen und Professoren, Studierenden, Dualen Partner, Alumni sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jede Ausgabe ist einem Schwerpunktthema gewidmet; die Erstausgabe 2013 legte den Schwerpunkt auf das Thema „Elektromobilität“, im Jahr 2014 erscheint eine Sonderausgabe zum Jubiläum des

dualen Studiums. Hier werden auch in den nächsten Jahren aktuelle Fokus-Themen aufgegriffen werden.

– Roadshow des Präsidenten

Zur Stärkung der persönlichen, direkten Kommunikation mit den Standorten reist Präsident Prof. Reinhold R. Geilsdörfer regelmäßig an die Studienakademien, um aktuelle Entwicklungen und Pläne der Hochschule vorzustellen und für Fragen und Anliegen der Mitarbeiter zur Verfügung zu stehen. Auch in den kommenden Jahren soll die 2014 zum dritten Mal durchgeführte „Roadshow“ weitergeführt werden, da sie eine überaus positive Resonanz fand.

– Kampagnen „Erfolg verbindet“, „Wissen verbindet“, „Erfahrung verbindet“

Bei der Kampagne „Erfahrung verbindet“ wurden vierzig ausgewählte Alumni in einer Ausstellung vorgestellt. Zudem wurden von sechs dieser Absolventinnen und Absolventen Filmportraits erstellt und Texte für „d13“ verfasst. Hierzu soll auch noch eine eigene Alumni-Broschüre konzipiert und realisiert werden.

Die Alumni sind als Sponsoren / Stifter, nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten und Duale Partner eine äußerst wichtige Zielgruppe, die auch in den kommenden Jahren immer wieder im Fokus unserer Marketingaktivitäten stehen wird.

Mit der Kampagne „Wissen verbindet“ verfolgt die DHBW das Ziel der Akquise von dualen Dozentinnen und Dozenten. Hierfür wurde ein crossmedialer Kommunikationsmix aus einer City-Card-Aktion, Plakaten zum Aushang an den Standorten, Anzeigen im IHK-Magazin sowie der Produktion und viralen Verbreitung von innovativen Spots unter dem Titel „Unseren Dozenten stiehlt keiner die Show“ erarbeitet.

Vergleichbares gilt für die Kampagne „Erfolg verbindet“, in deren Zentrum die Dualen Partner standen. Sie wurde für den ECON Award Unternehmenskommunikation 2013 in der Kategorie „Integrierte Kommunikation“ nominiert und zeigt, dass sich die wirtschaftsnahe Kommunikation der DHBW auf dem richtigen Weg befindet.

– Software CRM

Zu den Komponenten, die an das CRM angeschlossen werden, gehören die DHBW-Bewerberbörse sowie das DHBW-Alumni-Portal. Die Bewerberbörse führt die Nachfrage der Studieninteressierten nach einem dualen Bachelorstudium und das

Angebot an Studienplätzen der Dualen Partner zusammen. Dieses Tool ist vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen notwendig, damit die Studienplätze aller Dualen Partner möglichst vollständig besetzt werden können. Auf dieser Basis wird auch die Bewerberplattform für duale Dozentinnen und Dozenten aufgebaut. Das DHBW-Alumni-Portal soll den Absolventinnen und Absolventen der DHBW eine Vernetzungsmöglichkeit bieten und gleichzeitig für die Hochschule einen dauerhaften Kommunikationskanal mit den Alumni ermöglichen.

– DHBW-Website

Um die Website auch auf mobilen Endgeräten optimal lesbar zu machen, wurde ein Dienstleister beauftragt, das Design responsive zu gestalten. Dies bedeutet, dass sich die Darstellung dem jeweils verwendeten Endgerät anpasst.

Ab 2015 bis voraussichtlich 2017 wird an der Konzeption und technischen Realisierung einer Corporate Website für die DHBW gearbeitet.

Bisher besitzt jede Studienakademie eine eigene Website, dazu kommt die so genannte „zentrale Website“, die vom Präsidium gepflegt wird. Hier soll – analog zu den geplanten Veränderungen in der IT-Landschaft der DHBW – eine Optimierung und Zusammenführung erreicht und eine innovative Corporate Website für die DHBW realisiert werden.

Als wichtigstem Instrument der externen Kommunikation (mit derzeit über 420.000 Besuchern im Jahr) kommt diesem Projekt eine zentrale Bedeutung zu.

– DHBW-CAS (Center for Advanced Studies)

Für das DHBW-CAS ging zum 1.10.2014 eine eigene Website an den Start. Für das CAS und die Masterstudiengänge wurde ein komplett neues Kommunikationskonzept erstellt, das den Zielgruppen dieser weiterbildenden Masterangebote Rechnung trägt und dem Aufbau dieser neuen Submarke dient, die zu einem Flaggschiff der DHBW avancieren soll.

Von Website über Flyer und Broschüre bis hin zu einem neuen Messestand wurden hier in 2014 bereits zahlreiche Kommunikationsinstrumente realisiert. Dies wird einen Schwerpunkt der Arbeit des Ressorts Hochschulkommunikation in den nächsten Jahren darstellen.

#### – Social Media

Über 8.400 Fans kann der Facebook-Kanal der DHBW derzeit verzeichnen. Um das Jubiläumsjahr in den Social-Media-Kanälen auf einer persönlichen Ebene zu thematisieren, werden auf Facebook, im YouTube-Kanal der DHBW und auf der Website Studierende, Alumni, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, duale Dozentinnen und Dozenten sowie Professorinnen und Professoren in der Reihe „40 Jahre – 40 Geschichten“ vorgestellt. Durch die zahlreichen Videos und Filmspots konnte die Fanzahl der Facebookseite gesteigert werden. Auch künftig wird diesem Kommunikationskanal große Aufmerksamkeit gewidmet.

#### – DHBW-Events

Bereits im Mai 2014 fand ein Fachkongress von Südwestmetall und der DHBW zur „Zukunft des dualen Studiums“ statt. Dabei hoben hochrangige Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft in Stuttgart die Bedeutung des dualen Studiums für die akademische Fachkräftesicherung hervor und betonten auch die zunehmende Bedeutung der Internationalisierung.

Den Höhepunkt des Jubiläumsjahres bildete zweifellos der bereits erwähnte Festakt, der am 23.9.2014 im Congresszentrum Rosengarten Mannheim stattfand. Ministerpräsident sandte eine Videobotschaft, Ministerin Bauer hielt die Festansprache. An der Veranstaltung nahmen neben hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft auch fast 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DHBW teil.

## D \ Verbesserung der Mitarbeitermotivation

Ohne das enorme Engagement, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DHBW Tag für Tag mit der Erfüllung ihrer Aufgaben unter Beweis stellen, könnte die DHBW nicht das Erfolgsmodell leben, mit dem sie in den vergangenen Jahren weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt wurde. Ein besonderes Anliegen der DHBW ist es daher, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu gestalten, dass ihnen das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes vermittelt wird, Perspektiven für ein berufliches Weiterkommen geboten werden und sich die täglichen Anforderungen in Beruf und Familie in idealer Weise kombinieren lassen. Die Maßnahmen, die hierzu bislang ergriffen wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Entfristungsprogramm,
- Personalentwicklungskonzept,
- Rahmendienstvereinbarung Telearbeit, flexible Arbeitszeit,
- Weiterbildungsplattform,
- standortübergreifende Fort- und Weiterbildungsangebote / Mitarbeiterumfragen.
- Maßnahmen im Rahmen der Auditierung „Familiengerechte Hochschule“.

## E \ Qualitätsverbesserung Lehre

Der Bereich der Qualitätsverbesserung der Lehre baut u. a. auf den Ergebnissen der Evaluation von Studium und Lehre, der Prüfungen an der DHBW sowie einem kontinuierlichen Austausch mit den unterschiedlichen Stakeholdern der DHBW auf. Dabei geht es insb. darum, Qualitätsrisiken zu minimieren und im Gegenzug die Stärken der DHBW weiter auszubauen, um die Qualität der Lehre an der DHBW zu sichern und nach Möglichkeit sogar weiter zu steigern.

Dabei standen in den letzten Jahren u. a. die Qualifizierung von nebenberuflichen Lehrbeauftragten sowie von Studiengangsleitungen hinsichtlich ihrer spezifischen Aufgaben und Rollen, der Theorie-Praxis-Transfer sowie die Studierfähigkeits- testung von Studienbewerbern mit HAW-Reife und die Eignungsprüfung beruflich Qualifizierter zur Verringerung der in diesem Zusammenhang stehenden Studien- abbrecherzahlen ganz besonders im Fokus der Qualitätsverbesserungsmaß- nahmen.

Zum großen Teil waren im Zusammenhang mit den genannten Bereichen bereits in den Jahren 2010–2014 entsprechend positive Entwicklungen zu verbuchen. Um diese Bereiche weiter zu stärken, soll dieser Weg daher auch in den kommen- den Jahren weiter fortgeführt sowie um ausgewählte Bausteine erweitert werden. Die für die Jahre 2015–2020 geplanten Weiterentwicklungen der DHBW im Bereich Lehre umfassen daher insb. die Bereiche E-Learning, die Ausweitung der Qualifi- zierung von hauptnebenamtlichen Lehrenden durch das bisherige ZHP (Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung) und jetzige Zentrum für Hoch- schuldidaktik und lebenslanges Lernen der DHBW (ZHL), im Falle von Studiengangs- leitungen gerade auch mit Blick auf ihre Rolle als Quality Leader, sowie die Aus- weitung der Qualifizierung von nebenberuflichen Lehrbeauftragten.

Zusätzlich zur Qualifizierung der Lehrenden soll auch der gesamte Bereich der innovativen, dualen Lehre weiterentwickelt, vernetzt und gestärkt werden. Das Innovationspotenzial an der DHBW als der Benchmark dualer Hochschullehre in Deutschland soll stärker zum Einsatz kommen und die DHBW im Rahmen des hochschulübergreifenden Austauschs ihre Vorreiterrolle weiter ausfüllen. Hierbei sollen u. a. interne sowie externe Ausschreibungen und Preise für innovative, duale Lehre wie z. B. im Rahmen des Innovationsfonds Lehre eine wichtige Rolle spielen. Im Bereich E-Learning liegen die Prioritäten in den nächsten Jahren auf dem Auf- bau sowie der Einführung einer Content-Sharing-Plattform zum Austausch sowie ggf. zur gemeinsamen Entwicklung von Lehrmaterialien. Dies ist insb. mit Blick auf Studiengänge von großem Interesse, die an mehreren oder sogar allen DHBW- Standorten angeboten werden.

Darüber hinaus spielt in einer zunehmend globalisierten Welt die internationale Anbindung des Studiums an der DHBW, u. a. mit Blick auf die Berufsqualifizierung der Studierenden, eine zunehmend wichtige Rolle bei der Qualitätsverbesserung der Lehre. Dieser Bereich soll daher insb. hinsichtlich der Outgoing-Studierendenmobilität in Theorie und Praxis, des Anteils ausländischer Studierender an der DHBW sowie englischsprachiger Lehrveranstaltungsangebote an der DHBW ausgebaut werden.

Im Zuge der Öffnung der Hochschulen gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern mit diversen Bildungshintergründen und der damit in Verbindung stehenden steigenden Anzahl an entsprechenden Studierenden sowie dem neuen Landeshochschulgesetz des Landes BW soll zudem die Weiterentwicklung der Studierfähigkeitstestung von Studienbewerberinnen und Bewerbern mit HAW-Reife und die Eignungsprüfung beruflich Qualifizierter hin zu einer fachspezifischen, sogenannten Deltaprüfung weiterentwickelt werden.

Für den Bereich der Qualitätsverbesserung Lehre stehen in diesem Zusammenhang für die Jahre 2015–2020 an der DHBW insb. folgende Themen und Projekte im Vordergrund:

- Projekt OpenLearn (elektronische Lehr- und Lernmaterialplattform).
- ZHL-Ausbau.
- Fit für die Lehre / Weiterbildung Quality Leader.
- Weiterentwicklung Studieneignungstests.
- Förderung der Internationalisierung.
- Innovationsfonds Lehre.

## F \ Weiterentwicklung Qualitätssystem und Akkreditierung

Der Aufbau und die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätssystems und die Prüfung aller Studiengänge durch nationale und internationale Akkreditierungseinrichtungen sind zentrale Anliegen der DHBW. Bereits zu Zeiten der Berufsakademie wurden wichtige Strukturen und Prozesse zur landesweiten Qualitätssicherung aufgebaut, die sich seither kontinuierlich weiterentwickelt haben. Der Erfolg dieses Engagements zeigte sich eindrücklich durch die Akkreditierung der Bachelorstudiengänge mit 210 ECTS-Punkten, die internationale Akkreditierung durch die Open University und die Systemakkreditierung der DHBW als erste Hochschule Baden-Württembergs.

Bei der Weiterentwicklung des Qualitätssystems baut die DHBW auf ihren erzielten Erfolgen und ihrer langjährigen Erfahrung im Qualitätsmanagement (QM) auf. Zentrale Zielsetzung dabei ist es, ein möglichst schlankes Qualitätssystem mit hoher Effektivität aufzubauen, welches die unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure in ihrer Qualitätsverantwortung anspricht und alle Beteiligten in die Umsetzung eines gemeinsamen, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses einbezieht.

In ihrer Qualitätsstrategie „Fit for Future“ hat die DHBW Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielsetzung definiert. Hierbei sind insb. folgende Projekte hervorzuheben:

- Die Auswertung der Evaluationsergebnisse in den Qualitätsberichten auf lokaler und landesweiter Ebene erfolgt IT-gestützt und teilautomatisiert durch das Programm „Q-Eval“ (eine im Verwaltungsrechenzentrum der DHBW entwickelte Evaluationssoftware für das QM in der Lehre). Q-Eval wurde 2013 erstmalig eingesetzt und wird kontinuierlich weiterentwickelt.
- Die in der Evaluation eingesetzten Erhebungsinstrumente, der Stichprobenumfang und die Erhebungsmethodik werden einer Überarbeitung unterzogen. Ziel ist eine Kürzung der Fragebögen und eine Verkleinerung der Stichproben bei einem Zugewinn an Relevanz der Ergebnisse für die Qualitätssteuerung. Das neue Instrumentarium soll erstmals 2015 zum Einsatz kommen.
- In dem 2013 gestarteten Projekt „Qualitätsmonitor“ wird die Visualisierung und Darstellung der Evaluationsergebnisse weiterentwickelt, sodass eine zielgruppen-genaue Auswertung der Daten künftig möglich wird.
- Einführung von Qualitätszirkeln auf Ebene der Studiengänge bzw. Studienzentren (seit 2013). In den Qualitätszirkeln werden die Ergebnisse der Evaluation von Studium, Lehre und Prüfungswesen in Qualitätszirkeln gemeinsam von Studierenden, Lehrenden, Dualen Partnern und Studiengangsleitungen ausgewertet und



- Maßnahmen zur Verbesserung der Studienqualität im Studiengang festgelegt. Die Qualitätszirkel tragen zu einer stärkeren Wahrnehmung der Evaluationsergebnisse sowie einer höheren Maßnahmenorientierung im Qualitätssystem bei.
- Weiterentwicklung des internen Akkreditierungsprozesses für neue Studiengänge durch den Aufbau eines geeigneten Workflow-Managementsystems, welches den Prozess zur Einrichtung eines neuen Studiengangs von der Antragstellung bis zur Genehmigung IT-seitig unterstützt.

## G | Weiterentwicklung Forschung

Das im DHBW-Präsidium angesiedelte Support Center Forschung (SCF) ist Anfang 2014 mit der Besetzung aller im Innovations- und Qualitätsfonds (IOF)-Antrag vorgesehenen Stellen voll arbeitsfähig geworden. Das SCF konnte bereits 2014 notwendige erste Schritte in den Bereichen der Forschungsförderung, der Forschungsadministration sowie des Forschungstransfers, marketings und der internen und externen Vernetzung als Basis für die Weiterentwicklung der Forschung und deren Rahmenbedingungen an der DHBW im Zielvereinbarungszeitraum 2015–2020 erfolgreich umsetzen.

Im Jahr 2014 wurden an der DHBW ca. 40 forschungsaktive Professorinnen und Professoren identifiziert (nationale und international geförderte Drittmittelprojekte).

Ziel ist es,

- diese Gruppe weiterhin in der Forschungslandschaft zu etablieren und durch das SCF adäquat zu unterstützen.
- diese Gruppe zu vergrößern und weitere Professorinnen und Professoren für verstärkte Forschungsaktivitäten zu gewinnen. Starke Potenziale für die Steigerung der DHBW-Forschungsaktivitäten liegen insbesondere im EU-Forschungsrahmenprogramm Horizon 2020, da dieses Forschungskooperationen zwischen Forschungseinrichtungen und KMU fördert. Dabei kommt die stark anwendungsorientierte Ausrichtung des Horizon 2020-Programms der natürlichen Ausgangslage für DHBW-Forschung entgegen: Anwendungs- und transferorientierte Forschung mit dualen Partnern und einem hohen Praxisbezug.

Um die strategischen Ziele im Bereich Forschung erreichen und umsetzen zu können, ist es unabdingbar, die genannten Bereiche systematisch weiterzuentwickeln und das aus der Erfahrung generierte Wissen zu verstetigen. Dazu bedarf es einer Verstetigung des Personalbestands des SCF durch entfristete Planstellen sowie entsprechender Unterstützungsstrukturen an den Standorten (SCF-Spiegelreferate).

Die strategischen Ziele sind:

- Die Schaffung von administrativen Kapazitäten und Kompetenzen am Standort. Jeder Standort hat dem Präsidium 2014 mindestens einen Ansprechpartner für Forschung benannt. Die Ansprechpartner Forschung dienen zum einen als Multiplikatoren des im Präsidium gesammelten (Erfahrungs-)Wissens im administrativen Forschungsbereich. Zum anderen soll die Struktur des SCF in Form von Spiegelreferaten an den Standorten nachhaltig etabliert werden.

- Die Schaffung von Rahmenbedingungen für Forschung (z. B. Deputatsermäßigung, Antragsberechtigung der DHBW bei bestimmten Förderprogrammen) und von Unterstützungsmaßnahmen (Einrichtung eines zentralen Forschungspools im Präsidium durch Vorwegabzüge zur Anschubfinanzierung von Forschungsprojekten).
- Die Schaffung von Rahmenbedingungen zur Bildung von Forschungsclustern, darunter z. B. die Definition DHBW-weiter Themenschwerpunkte, um gezielt Forschung aus den unterschiedlichen Bereichen in übergreifenden Forschungsclustern zu bündeln.  
Folgende Schwerpunktthemen sind in 2014 erstmalig für den Bereich Forschung identifiziert worden:
  - (Automotive)Engineering
  - Business and Economics
  - Information Technologies
  - Health and Social Sciences
  - Education and Learning

Ziel ist bis 2020 zu den einzelnen Schwerpunktthemen standortübergreifende Kompetenzzentren aufzubauen, die im nationalen und internationalen Bereich zusammen mit den Dualen Partnern und ggf. anderen Forschungseinrichtungen kooperieren.

- Der Aufbau eines akademischen Mittelbaus an allen DHBW-Standorten, dessen Aufgabe überwiegend die Forschungstätigkeit bildet. Letztere umfasst beispielsweise Promotionen in Kooperation mit Universitäten oder Hochschulen mit Promotionsrecht (kooperative Promotion) sowie Forschungsprojekte. Im Falle der Promotionen in Kooperation mit Universitäten oder Hochschulen mit Promotionsrecht sind die entsprechenden Personen als Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der DHBW tätig und führen dort auch Forschungsprojekte durch, die Grundlage für ihre Promotion sind. Möglich ist auch eine inhaltliche Mitbetreuung durch hauptamtliche Dozierende der DHBW. Die Verleihung des akademischen Grades einer Doktorin oder eines Doktors im jeweiligen Studienfach erfolgt dann jedoch durch die kooperierende Universität oder Hochschule mit Promotionsrecht. Die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Forschung sollen als in der DHBW generiertes Wissen in der forschungsbasierten Lehre, v. a. im Masterbereich, vermittelt werden. Dazu muss eine Regelung zur Beschäftigung akademischer Mitarbeiter entwickelt werden.

- Die Entwicklung eines Promotionsnetzwerkes der DHBW mit kooperierenden Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht.
- Die Erhöhung der Anzahl (internationaler) Forschungsk Kooperationen und Internationalisierung der Forschung durch Fokus auf EU-Forschungsprojekte.
- Die langfristige Stärkung der transferorientierten Leistungen der DHBW als Ergebnis der Forschung im Hauptamt sowie im Nebenamt unter Nutzung der Transfer GmbH der DHBW, an der bestehende und künftige Transfer- und Forschungsprojekte der Professorinnen und Professoren gebündelt werden können.
- Die Entwicklung und Einführung einer Trennungsrechnung, um Kooperative Forschung mit den Dualen Partnern durchführen zu können.

## H \ Qualitätsverbesserung Verwaltungsmanagement

Zur Sicherung der hohen Qualitätsanforderungen, die sich die DHBW im Bereich von Studium und Lehre selbst stellt, ist es unerlässlich, begleitend hierzu ein hochschulinternes Controlling aufzubauen, das es ermöglichen soll, Entscheidungen innerhalb der Hochschule – wo möglich – auf der Basis von Leistungs- und Kostenkennzahlen zu treffen. Das Controlling-System soll auf der Grundlage strukturierter und IT-basierter regelmäßig erstellter Berichte erfolgen und für die Hochschulangehörigen zu mehr Transparenz und Verlässlichkeit führen. Ziel ist es dabei, zukünftig weitere mittelbar zur Studienqualität beitragende Bereiche, insb. Personalwesen, Flächenmanagement, die Dualen Partner, die Absolventinnen und Absolventen, Internationalisierung, Hochschulkommunikation und Kursauslastungsgrade, zu evaluieren und in einem Kennzahlensystem zu erfassen. Die Maßnahmen und Prozesse, die zur Erreichung dieser Ziele bereits veranlasst wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zielvereinbarungen:
- Kennzahlenbasierte zentrale / dezentrale Steuerung.
- Führungsinformationssystem (FIS).
- Optimierung von Prozessmanagement und DUALIS (Duale Hochschule Informationssystem).
- Mobile Raumdatenbank (MORADA).
- Automatisierungen: Raumplanungstool (RAPLA), Bewerbungsmanagement, Beschaffungssoftware.

### 3\ Die Organisationsstruktur der DHBW als State University System

Im Jahr 2009 entschied der Landesgesetzgeber, die DHBW in der Organisationsform eines State University Systems zu gründen. Diese für die deutsche Hochschullandschaft bislang einmalige Organisationsentscheidung rührte u. a. daher, dass die damals acht Berufsakademien mit ihren damals drei Außenstellen innerhalb Baden-Württembergs voneinander entfernt eingerichtet wurden, um insb. in ländlich geprägten Regionen, die über keine oder nur wenige Bildungseinrichtungen des tertiären Sektors verfügten, attraktive Bildungsangebote zu schaffen. Allein die geographische Entfernung legte es nahe, statt einer zentralen Hochschulverwaltung ein dezentrales Verwaltungssystem mit eigenverantwortlicher Wahrnehmung der mit einem Lehrbetrieb verbundenen Aufgaben einzurichten. Im Gegensatz zu den anderen baden-württembergischen Hochschulen hat der Landesgesetzgeber bei der DHBW als dezentrale Ebene nicht Fakultäten vorgesehen, sondern Studienakademien als örtlich unselbstständige Untereinheiten nach dem nordamerikanischen Vorbild eines State University Systems. So wie das State University System zwischen zentralen Organen (insb. Board of Trustees) und örtlichen Organen (u. a. University President) unterscheidet, wird an der DHBW ebenfalls zwischen zentralen Organen und Gremien (Präsidium, Aufsichtsrat, Senat, Kommission für Qualitätssicherung und Fachkommissionen (FK)) und „dezentralen Organen“<sup>2</sup> mit studienakademiebetreffenden Zuständigkeiten (Rektorin und Rektor, örtlichem Hochschulrat, örtlichem Senat) differenziert.

<sup>2</sup> „Organe“ nicht im Rechtssinne. Ausgedrückt werden soll die enge Anlehnung an das amerikanische State University Modell.

## A \ Konkretisierung und Weiterentwicklung des State University Systems

**ZIEL:** Konkretisierung und Weiterentwicklung des State University Modells.



## Erläuterung

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Weiterentwicklung der ehemaligen Berufsakademien zu einer eigenverantwortlich agierenden Hochschule.
- Bessere Verankerung der Organisationsstruktur nach außen und innen.
- Schärfung der Standortprofile im Rahmen zentraler Koordination.
- Definition der Zuständigkeitskompetenzen von zentraler / örtlicher Ebene.
- Identifizierung noch bestehender Schwächen in Betriebsabläufen sowie bei der Nutzung von Synergieeffekten im Rahmen externer Gutachten; Optimierungen befinden sich in der Umsetzung.
- Erstellung eines Geschäftsverteilungsplans.
- Einrichtung eines standortübergreifenden Intranets der DHBW.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Einrichtung eines einheitlichen Identitätsmanagementsystems sowie der Akquisitionsoftware CRM.
- Etablierung des DHBW-CAS als Anbieter von dualen Masterstudiengängen und wissenschaftlicher Weiterbildung; Weiterentwicklung der Angebote in enger Abstimmung mit den Gremien und Studienakademien der DHBW.
- Realisierung weiterer Studienbereiche (Gesundheit und Informatik).
- Erfolgreiche Umsetzung der Markenbildung und -führung.
- Entwicklung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts.
- Erfolgreicher Aufbau und Implementierung einer Weiterbildungsplattform.
- Aufbau zentraler Serviceeinrichtungen für Studium und Lehre sowie zentraler Prüfungsämter an den Studienakademien unter Berücksichtigung der lokalen Kontexte.
- Abschließende Definition, Weiterentwicklung und Dokumentation der Qualitätsstandards in Lehre und Forschung.
- Aufbau eines verlässlichen Systems der Forschungsunterstützung.
- Etablierung und erfolgreiche Implementierung von modernen Steuerungsinstrumenten (kennzahlenbasierte Steuerungsentscheidungen, Zielvereinbarungen, Budgetierung und unterjähriges Haushaltscontrolling).
- Definition und Umsetzung von Synergieeffekten und Effizienzverbesserungspotenzialen im Bereich Lehre, Forschung, Verwaltung, IT und Infrastruktur.
- Nachhaltige Sicherung der Finanzierung der Studienangebote.
- Identifikation der DHBW-Mitglieder und -Angehörigen mit dem State University Modell.



Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür erforderlich?

- Erfolgreiche Implementierung des DHBW-CAS sowie erfolgreiche Evaluierung als Voraussetzung für die positive Entscheidung der Landesregierung, die Einrichtung weiterzuführen.
- Im Bereich der IT-Maßnahmen: Herbeiführung von Entscheidungen in standortübergreifenden Gremien, Erstellung von Lastenheften, Durchführung von Ausschreibungsverfahren, Schließung von Verträgen mit IT-Dienstleistungsunternehmen.
- Entwicklung eines Finanzkennzahlenkonzepts und dessen Abbildung im FIS zur Durchführung eines unterjährigen Haushaltscontrollings.
- Weiterentwicklung von Studieneignungstests, Verbesserung der Internationalisierung, des Qualitätssystems / Akkreditierung sowie des Qualitätszirkels und des Akkreditierungssupportsystems, um weitere Qualitätsverbesserungen in der Lehre zu erreichen.
- Zur Förderung der Forschungsaktivitäten: Verbesserung der Serviceangebote des SCF und deren Bekanntmachung innerhalb der DHBW; Transparenz der Leistungen innerhalb der Transfer GmbH der DHBW.
- Zur Umsetzung des Prozessmanagements: intensive Analyse der Kernprozesse in standortübergreifenden Gremien, Formulierung von Standards und deren Einführung mithilfe von Prozesseignern und lokalen Prozessmanagern; Zielvereinbarungen treffen.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Etablierung und erfolgreiche Evaluierung des DHBW-CAS (bis 12/2016; Ende der Gründungsphase); bei erfolgreicher Evaluierung Weiterentwicklung und Überführung des DHBW-CAS in den Regelbetrieb (bis 12/2020).
- Durchführung jährlicher Zielvereinbarungen (laufend).
- Erste Schritte zur Einrichtung eines einheitlichen Identitätsmanagementsystems (2015).
- Einrichtung der Akquisitionsoftware CRM (2015).
- Erstellung des Personalentwicklungskonzepts (2015).
- Evaluation neuer Studienbereiche wie etwa Gesundheit und Informatik (bis 10/2016).
- Einrichtung des FIS und des Kennzahlensystems (bis WS 10/2016).
- Umsetzung der Reorganisation der Studienorganisation, der Verwaltungs- und IT-Struktur (2015).
- Weitere zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Markenbildung und -führung (laufend).
- Aufbau eines umfassenden Systems der Forschungsunterstützung (2015).
- Weiterentwicklung Qualitätssystem und Akkreditierung (bis 2016).
- Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung Lehre (bis 12/2017).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Personal-, Sach- und Investitionsmittel.

Welche Organisationseinheit ist zuständig für die Umsetzung?

- Präsidium sowie
- Rektorinnen und Rektoren.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

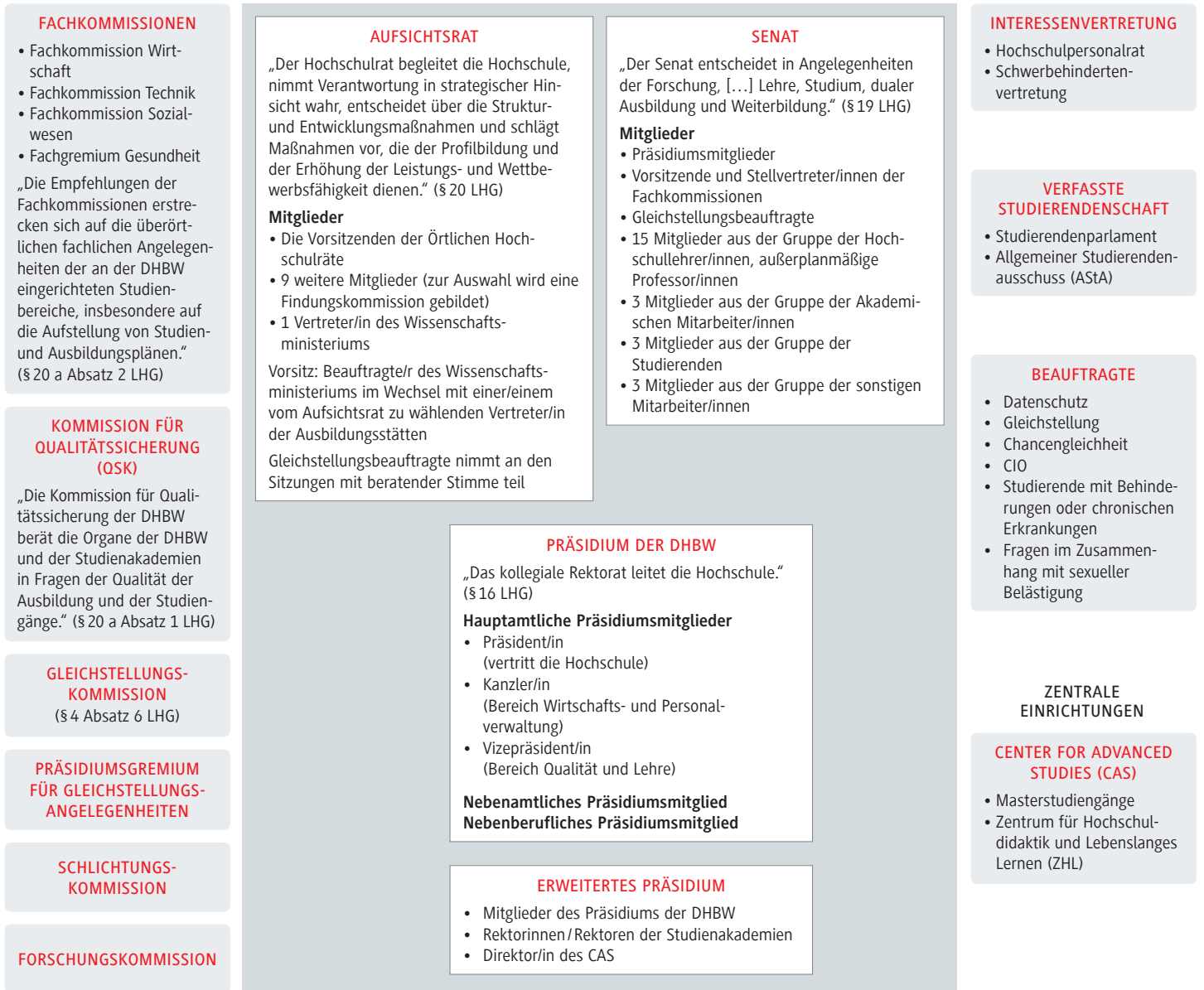
- Optimierung der Prozesse, Entlastungseffekte, leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Qualitative Weiterentwicklung der Hochschule durch Sicherung der Handlungsfähigkeit der DHBW und ihrer Standorte auch bei rückläufigen Ressourcen und zunehmenden Aufgaben; Qualitätsverbesserung.
- Trotz erhöhtem Abstimmungsaufwand dringend erforderlich, um das State University Modell zu leben und die steigende Aufgabendichte mit gegebener Personaldecke bearbeiten zu können.
- Sicherung des hohen Ansehens der DHBW und noch bessere Nutzung der Chancen, die sich aus dem Organisationsmodell ergeben.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Mangelnde Akzeptanz aufgrund der sich bei vielen parallel laufenden Projekten ergebenden Abstimmungsprobleme und Zusatzbelastungen.
- Während der Diskussions- / Umsetzungsphase Behinderungen der täglichen Arbeitsabläufe.
- Planungsrisiken wegen Abhängigkeit vom Bedarf der Dualen Partner.
- Abstimmungserfordernis über (de-)zentrale Strukturen und Zuständigkeiten sowie das Maß an Kooperation.
- Besondere Herausforderungen bei der Koordination der zeitlichen Abläufe bei der Vielzahl der Projekte. Verlängerte Entscheidungswege.

## B \ Zentrale Organisationsstruktur

Mit der im Jahr 2009 getroffenen Entscheidung der Landesregierung, die DHBW in der Organisationsform eines State University Systems zu gründen, wurde eine bislang einmalige Organisationsform in der deutschen Hochschullandschaft eingeführt. Diese Entscheidung liegt darin begründet, dass die heute neun Studienakademien mit ihren zwei Campus über ganz Baden-Württemberg verteilt sind und es allein die geographische Entfernung der Standorte nahelegte, ein dezentrales Verwaltungssystem mit eigenverantwortlicher Wahrnehmung der mit einem Lehrbetrieb verbundenen Aufgaben einzurichten. Entscheidungen, die für die Hochschule insgesamt von überörtlicher, strategischer und hochschulpolitischer Bedeutung sind, obliegen dabei den zentralen Entscheidungsträgern der Hochschule, die wie folgt organisiert sind:



Das Schaubild bildet die Strukturen vereinfacht ab und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

## c \ Dezentrale Organisationsstruktur

Während die standortspezifische Profilbildung in Lehre und Forschung sowie das Qualitätsmanagement in der Lehre noch im Zusammenspiel zwischen dezentraler und zentraler Verantwortung geschieht, liegen die enge Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern, die eigenverantwortliche Durchführung des gesamten Lehrbetriebs sowie die Wirtschafts- und Personalverwaltung in der Verantwortung der DHBW-Standorte. Die Rektorin bzw. der Rektor einer Studienakademie nimmt in dieser die ihr oder ihm gesetzlich oder vom Präsidium der DHBW übertragenen Aufgaben wahr und wird dabei von einer Prorektorin bzw. einem Prorektor, den Studienbereichsleiterinnen und Studienbereichsleitern sowie der Leiterin bzw. dem Leiter der örtlichen Verwaltung unterstützt. Die Qualität des Studienangebots und die gelebte Praxisorientierung können nur in dieser den Studienakademien übertragenen Eigenverantwortung sichergestellt werden, die zur Wahrnehmung dieser Aufgaben wie folgt organisiert sind:

**ÖRTLICHER HOCHSCHULRAT**

(§ 27 b LHG)

**Mitglieder**

- Rektor/in der Studienakademie
- Prorektor/in der Studienakademie
- ggf. Leiter/in der Außenstelle
- Verwaltungsdirektor/in
- Studienbereichsleiter/in
- je Studienbereich ein/e Professor/in
- je Studienbereich zwei Vertreter/innen der Ausbildungsstätten
- je Studienbereich ein/e Studierendenvertreter/in
- ggf. weitere Vertretungen der Ausbildungsstätten, um paritätische Besetzung zu gewährleisten
- Gleichstellungsbeauftragte nimmt an den Sitzungen mit beratender Stimme teil

**ÖRTLICHER SENAT**

„Der Örtliche Senat sorgt für die Zusammenarbeit innerhalb der Studienakademien.“ (§ 27 c LHG)

**Mitglieder**

- Rektor/in der Studienakademie
- Prorektor/in der Studienakademie
- ggf. Leiter/in der Außenstelle
- Studienbereichsleiter/in
- je Studienbereich vier Professor/innen
- je Studienbereich ein/e Studierendenvertreter/in
- Akademische und sonstige Mitarbeiter/innen
- Gleichstellungsbeauftragte nimmt an den Sitzungen mit beratender Stimme teil

**REKTORAT****Rektor/in der Studienakademie**

(§ 27 a LHG)

**Prorektor/in der Studienakademie**

(§ 27 a Absatz 5 LHG)

**Verwaltungsdirektor/in**

(§ 27 a Absatz 8 LHG)

**ÖRTLICHE  
SERVICEFUNKTIONEN**

- Auslandsamt
- Bibliothek
- Hochschulkommunikation
- IT Service Center der Studienakademie (ITC)
- Studienberatung
- Verwaltung

**STUDIENBEREICHE  
(FAKULTÄTEN)**

- Dekaninnen/Dekane
- Studiendekaninnen/-dekane
- Studiengangsleiter/innen
- Professor/innen
- Rat der Professorinnen und Professoren

**STUDIENDEN-  
VERTRETUNG**

## 4 \ Compliance-Kodex

Ziel: Etablierung des Compliance-Kodex an der gesamten DHBW.



### Erläuterung

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Befassung mit dem Thema Compliance erstmals Ende 2013.
- Enge Zusammenarbeit mit Dualen Partnern, für die Compliance zur Unternehmenskultur gehört, erfordert einen Compliance-Kodex auch für die DHBW.
- Einrichtung eines Steuerungskreises Compliance aus den Reihen der Führungskräfte der DHBW mit externer Beratung.
- Vorstellung und Beratung des Entwurfs in den Fachbereichsräten im Juni 2014.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Verabschiedung des Compliance-Kodex durch die zentralen Gremien der DHBW.
- Einführung und Leben des Compliance-Kodex für die DHBW im Jahr 2015.
- Rechts- und Verhaltenssicherheit für die DHBW-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, beispielsweise in den Bereichen Vergabe- und Beschaffungswesen, Drittmittel-Akquise oder Hospitality (Verbot der Annahme von persönlichen Vorteilen).
- Förderung des weiteren Zusammenwachsens der DHBWStandorte im Rahmen des State University Systems.
- DHBW als verlässlicher Partner für die Partnerunternehmen.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür erforderlich?

- Information und Schulungen der Angehörigen der DHBW.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DHBW (bis 03/2015).
- Festlegung und Durchführung von Schulungsveranstaltungen (bis 04/2015).
- Benennung von Ansprechpartnerinnen und Partnern für Fragen rund um das Thema Compliance auf zentraler und örtlicher Ebene (bis 06/2015).
- Ergänzung des Compliance-Kodex um aktuelle Themen- / Fragestellungen und Formulierung der Richtlinien (laufend).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Infrastruktur für die Organisation sowie Honorar für den externen Berater.

Welche Organisationseinheit ist zuständig für die Umsetzung?

- Justizariat der DHBW unter Mitwirkung Organisationsreferat.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Langfristig unverzichtbare Voraussetzung für das Agieren einer Hochschule im Umgang mit anderen Hochschulen, Behörden und Dualen Partnern.
- Dem Wunsch der DHBW-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter nach Rechts- und Verhaltenssicherheit wird entsprochen.
- Stärkung des „Wir-Gefühls“, Förderung des Zusammenwachsens zu einer Hochschule.
- Anerkennung der Eigeninitiative der DHBW seitens der Ausbildungspartner, sich wie diese zu regelkonformem Verhalten zu verpflichten.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Keine Risiken ersichtlich, zumal mit dem Compliance-Kodex Hilfestellungen geboten werden.
- Vielmehr breite Zustimmung zur Formulierung des Compliance-Kodex zu erwarten.



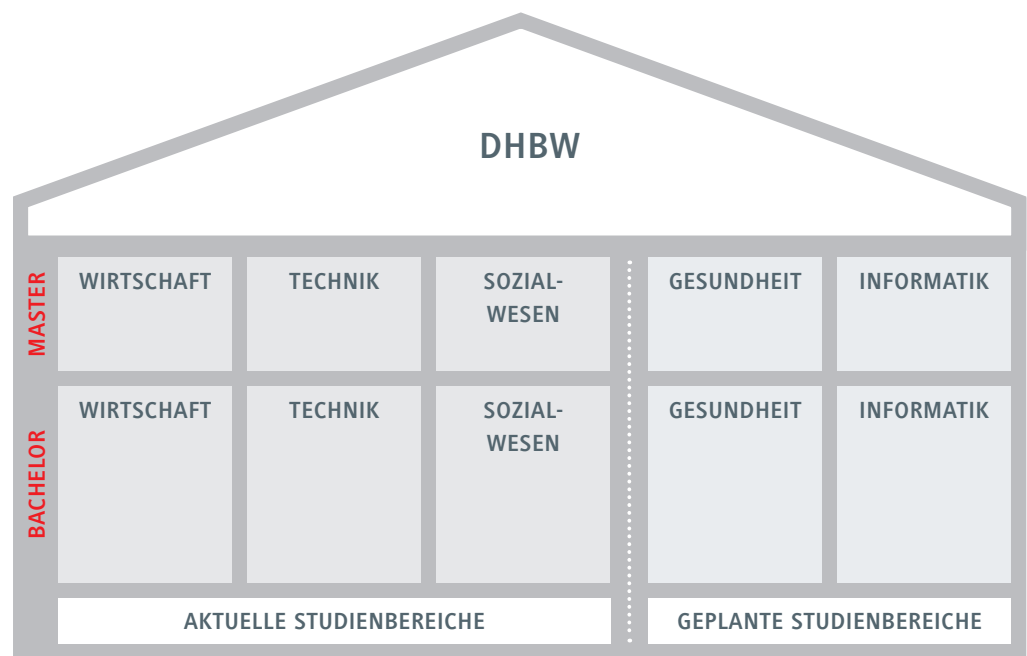
## 5 \ Studienstruktur und Studienorganisation

Im Zuge der Hochschulwerdung war die Umstellung auf die gestufte Studienstruktur ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Etablierung der DHBW in der Hochschullandschaft, auch mit Blick auf die Ermöglichung einer Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse der DHBW mit den Abschlüssen anderer Hochschulen in Deutschland und Europa. Insofern war die Umstellung auf die gestufte Studienstruktur auch ein Instrument zur Kommunikation und Sicherung der Qualität des Studiums an der DHBW, insb. vor dem Hintergrund der Akkreditierung des Studiums als Intensivstudium.

Auch der Bedarf, die Studienorganisation beispielsweise auch mit Blick auf eine Erweiterung der Studienbereiche um die beiden Studienbereiche Gesundheit und Informatik weiterzuentwickeln, hat mit der Hochschulwerdung nach dem State University System zugenommen. Dies hat insb. auch Implikationen für die Qualität von Studium und Lehre, wo die Evaluationsergebnisse der vergangenen Jahre immer wieder auf Verbesserungsbedarf im Bereich der Studienorganisation hinwiesen. Bei der Weiterentwicklung der Studienorganisation spielen auch akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Rolle.

## A \ Umstellung auf die gestufte Studienstruktur

**ZIEL:** Das Portfolio an Bachelor- und Masterstudiengängen ist weiterentwickelt. Zusätzlich ist das Angebot an Kontaktstudien im Sinne des lebenslangen Lernens ausgebaut.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Umwandlung der Diplom- in Bachelorstudiengänge entsprechend Bologna-Prozess zwischen 2006 und 2008.
- Evaluierung und Akkreditierung durch ZEvA (Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur).
- Reakkreditierung der Bachelorstudiengänge (2011), Bestätigung der Akkreditierung als Intensivstudiengänge mit 210 ECTS-Punkten.
- Einrichtung der ersten, zum Teil landesweit, zum Teil an einem Standort durchgeführten DHBW-internen Masterstudiengänge (2011) (weiterbildende Masterstudiengänge, die gemäß der vom Aufsichtsrat genehmigten Leitplanken berufsintegriert und berufsbegleitend durchgeführt werden).

- Programmakkreditierung der Masterstudiengänge durch externe Akkreditierungsagenturen (ZEvA, Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) sowie Wirtschaftsprüferkammer) bzw. interne Einrichtung nach erfolgter Systemakkreditierung gemäß dem Kriterienpapier zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten.
- Masterstudienangebot der DHBW im Jahr 2014:
  - Studienbereich Wirtschaft: Master „Business Management (M. A.)“ mit 10 Profilen („Accounting & Controlling“, „Banking & Finance“, „Health Care Management“, „International Business“, „Logistikmanagement“, „Marketing“, „Medien“, „Personalmanagement“, „Tourismus-, Freizeit-, Hotel- und Gastronomiemanagement“, „Wertorientiertes Management & Controlling“) und Master „Steuern, Rechnungslegung und Prüfungswesen (M. A.)“.
  - Studienbereich Sozialwesen: Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit (M. A.)“.
  - Studienbereich Technik: „Automotive Systems Engineering – Green Technology (M. Eng.)“, „Biofasertechnik (M. Eng.)“, „Elektrotechnik (M. Eng.)“, „Informatik (M. Sc.)“, „Maschinenbau (M. Eng.)“, „Wirtschaftsingenieurwesen (M. Sc.)“.
- 2013 erste erfolgreiche Masterstudien-Abschlüsse an der DHBW in den Studienbereichen Wirtschaft und Sozialwesen.
- Zusätzlich zu DHBW-internen Masterstudiengängen: Masterstudiengänge in Kooperation mit anderen Hochschulen und Einrichtungen an einzelnen Standorten. Im Rahmen dieser Masterstudiengänge i. d. R. Verleihung eines Double / Joint Degrees.
- Weiterentwicklung des Studienangebotes im Bereich der Bachelorstudiengänge in den Jahren 2010–2014.
- Einrichtung neuer Studiengänge, insb. im Bereich Gesundheit; Zusammenfassung und Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten und den Bedarf.
- Auch im Bachelorbereich vereinzelt Studiengänge in Kooperation mit anderen Hochschulen, darunter u. a. trinationale Studiengänge zwischen Frankreich, der Schweiz und Deutschland.
- Insgesamt: Erfolgreiche Umstellung auf die gestufte Studienstruktur mit Bachelor- und Masterstudiengängen an der DHBW; Erreichung der im SEP 2010–2014 definierten Ziele.

---

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- 
- Weiterentwicklungen im Bereich des Studiums an der DHBW auf
    - struktureller,
    - quantitativer sowie
    - qualitativer Ebene.

- Strukturell:
  - Vollständige Integration der am DHBW-CAS durchgeführten Masterstudiengänge in die zentralen Gremien der DHBW.
  - Gliederung des Bachelorbereichs in künftig fünf Studienbereiche mit den zwei neuen Studienbereichen Gesundheit und Informatik.
  - Im Bereich der Masterstudiengänge ebenfalls Aufteilung in fünf Studienbereiche (vgl. Grafik).
  - Vollständige Umsetzung von OM-Maßnahmen, Kapazitätssteuerung und Controlling im Bachelor- und Masterbereich.
- Quantitativ:
  - Substanzielle Weiterentwicklung des Portfolios im Masterbereich.
  - Prüfung neuer Angebote wie etwa „Master Advanced Practice in Healthcare“ und „Master Industrie 4.0 / Integrated Engineering.“
- Qualitativ:
  - Vollständige Integration der neu eingerichteten Studienangebote in das OM-System der DHBW, inkl. Einbindung in Qualitätszirkel sowie Panelstudien.
  - Weiterentwicklung des Studiengangsportfolios auch in strategischer Hinsicht und im Rahmen einer Portfoliostrategie.
  - Weiterer strategischer Ausbau der hochschulübergreifenden Kooperationen in Bezug auf gemeinsame Studienangebote (Double / Joint Degrees) im Bachelor- sowie insb. im Masterbereich.
  - Aufbau des Portfolios des Masterbereichs auf dem des Bachelorbereichs.
  - Verstärkter Einsatz forschungsbasierter Lehre, insb. im Masterbereich.
  - Zusätzlich zu den Bachelor- und Masterstudienangeboten Einrichtung von Kontaktstudienangeboten, um über die Bachelor- und weiterbildenden Masterstudiengänge der DHBW hinaus die Möglichkeit zu bieten, den Aus- bzw. Weiterbildungsweg an der DHBW im Sinne des lebenslangen Lernens flexibel fortzusetzen.
  - Möglichkeit, ausgewählte Module direkt nach dem Bachelorabschluss zu belegen und diese auf ein späteres Masterstudium an der DHBW anrechnen zu lassen.
  - Weiterentwicklung der Studienangebote im Rahmen einer Digitalisierungsagenda hinsichtlich der Lehr- / Lernmethoden, der Materialien und Informationsangebote.
  - Verwendung von hochschuldidaktisch innovativen Lehrformaten unter Einsatz u. a. von E-Learning-Elementen.
  - Begleitetes Selbststudium als fester Bestandteil des Studiums.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

Erforderliche Maßnahmen zur Umsetzung der o. g. Ziele:

- Strukturelle Ziele:
  - Befassung der Gremien der DHBW mit der Einrichtung der zwei neuen Studienbereiche Gesundheit und Informatik, auch vor dem Hintergrund der Entscheidung über die Akademisierung der Gesundheitsfachberufe
  - Klärung und Deckung des zusätzlichen Stellenbedarfs für Funktionsämter
  - Gründung der Studienbereiche Informatik und Gesundheit sowie Einrichtung der Fachgremien gemäß der Grundordnung der DHBW
  - Aufbau der erforderlichen Gremienstrukturen (u. a. Beirat) am DHBW-CAS
  - Entwicklung und Beauftragung der Fachgremien Gesundheit sowie Informatik.
  - Erstellung und Verabschiedung des Organisationsplans für das DHBW-CAS
  - Aufbau eines Graduiertennetzwerkes zur Schaffung von Voraussetzungen für kooperative Promotionen.
  - Entwicklung eines Organisationsmodells zur Förderung kooperativer Promotionen.
- Quantitative Ziele:
  - Akquise und Qualifizierung von Lehrenden sowie Betreuungspersonal zur Sicherung der Qualität.
  - Bereitstellung der Räumlichkeiten und weiteren Infrastruktur.
  - Aufbau des DHBW-CAS.
  - Einrichtung neuer Studienangebote.
- Qualitative Ziele:
  - Entwicklung und Einführung entsprechender OM-Instrumente
  - Revision des Studiengangsportfolios
  - Ausbau des akademischen Mittelbaus.
  - Auf- / Ausbau von Forschungsprogrammen.
  - Entwicklung und Verankerung einer Digitalisierungsagenda im Rahmen einer E-Learning-Strategie.
  - Verankerung von hochschuldidaktischen Qualifizierungsangeboten.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

Zeitplan für die o. g. Maßnahmen:

- Strukturelle Ziele:
  - Befassung der Gremien der DHBW mit der Einrichtung der zwei neuen Studienbereiche Gesundheit und Informatik, auch vor dem Hintergrund der Entscheidung über die Akademisierung der Gesundheitsfachberufe (bis 03/2016)
  - Klärung und Deckung des zusätzlichen Stellenbedarfs für Funktionsämter (bis 03/2016)
  - Gründung der Studienbereiche Informatik und Gesundheit sowie Einrichtung

- der Fachgremien gemäß der Grundordnung der DHBW (bis 12/2016)
- Erstellung und Verabschiedung des Organisationsplans (bis 09/2016).
  - Bei der Einrichtung neuer Studienangebote: Einhaltung des im Rahmen der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten angegebenen Zeit- / Meilensteinplans mit der festgelegten Einbindung der relevanten Gremien.
  - Entwicklung eines Organisationsmodells zur Förderung kooperativer Promotionen (bis 12/2016).
  - Quantitative Ziele:
    - Entwicklung und Pilotierung eines Schulungsprogramms für nebenberufliche Lehrbeauftragte (bis 12/2015).
    - Etablierung und erfolgreiche Evaluierung des DHBW-CAS bis 12/2016 (Ende der Gründungsphase); bei erfolgreicher Evaluierung Weiterentwicklung und Überführung des DHBW-CAS in den Regelbetrieb (bis 12/2020).
  - Qualitative Ziele:
    - Entwicklung und Einführung entsprechender QM-Instrumente im Bereich der Masterstudiengänge am DHBW-CAS (bis 09/2015).
    - Revision des Studiengangsportfolios bis zum Reakkreditierungsverfahren der Systemakkreditierung (bis 09/2018).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

Geforderte Ressourcen / Bereiche / Gremien zur Erreichung der o. g. Ziele und Umsetzung der geplanten Maßnahmen:

Zur Erreichung der o. g. Ziele und Umsetzung der geplanten Maßnahmen werden nach Möglichkeit Drittmittel aufgewendet. Wo erforderlich, werden zudem Haushaltsmittel eingesetzt.

- Strukturelle Ziele:
  - Leitung DHBW-CAS,
  - zentrale Gremien (Präsidium, Senat, Aufsichtsrat),
  - Ausbringen von Planstellen für zusätzliche Funktionen und Aufgaben in den neuen Studienbereichen Gesundheit und Informatik,
  - Forschungskommission.
- Quantitative Ziele:
  - ZHL,
  - Professorinnen und Professoren, nebenberufliche Lehrbeauftragte,
  - Fachkommissionen und Fachgremien,
  - Bereiche des Vizepräsidenten (Lehre, Qualität und Forschung) ,
  - zentrale Gremien (Präsidium, Senat, Aufsichtsrat),
  - Qualitätssicherungskommission (OSK).

- Qualitative Ziele:
  - Fachkommissionen und Fachgremien,
  - Qualitätssicherungskommission (OSK),
  - Bereiche des Vizepräsidenten (Lehre, Qualität und Forschung),
  - Professorinnen und Professoren, nebenberufliche Lehrbeauftragte sowie
  - zentrale Gremien (Präsidium, Senat, Aufsichtsrat).

Welche Organisations-  
einheit ist für die  
Umsetzung zuständig?

- Strukturelle Ziele:
  - Bereiche des Vizepräsidenten (Lehre, Qualität und Forschung),
  - Leitung DHBW-CAS,
  - Forschungskommission.
- Quantitative Ziele:
  - ZHL,
  - Fachkommissionen und Fachgremien,
  - Qualitätssicherungskommission (OSK),
  - Bereiche des Vizepräsidenten (Lehre, Qualität und Forschung).
- Qualitative Ziele:
  - Fachkommissionen und Fachgremien,
  - Qualitätssicherungskommission (OSK),
  - Bereiche des Vizepräsidenten (Lehre, Qualität und Forschung).

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die  
Kosten-Nutzen-  
Relation der  
Zielsetzung!

- Durch weiteren Ausbau des Masterbereichs sowie des Angebots an Kontaktstudien: Möglichkeit der Dualen Partner, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Abschluss des Bachelorstudiums durch Förderung der weiteren Studienangebote an der DHBW an sich zu binden.
- Dadurch zusätzliche und nachhaltige Sicherung des Kerngeschäfts der DHBW (Bachelorstudium).
- Weitere Maßnahmen dienen der Sicherung und Steigerung der Qualität des Studiums sowie der zentralen Services und internen Prozesse im Zusammenhang mit der Lehre an der DHBW.
- Vorgestellte Maßnahmen als wichtige Bausteine für die DHBW, um im steigenden Wettbewerb der Hochschulen ein attraktiver Partner zu bleiben

## B \ Weiterentwicklung der Studienorganisation

**ZIEL:** Weiterentwicklung der Studienorganisation durch standortübergreifende Harmonisierung der Aufbau- und Ablauforganisation, aufbauorganisatorische Bündelung von Prozessen in Organisationseinheiten „Prüfungsamt“, „Servicezentrum Studium und Lehre“, „Studienzentren“, Einführung akademischer Mittelbau.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

Weiterentwicklung der Studienorganisation wurde im SEP 2010–2014 nicht aufgeführt.

Ausgangssituation Anfang 2013:

- Parallel laufende Organisationsprozesse innerhalb eines Studiengangs.
- Hohe externe Lehrquote und Varianz in der Lehrqualität sowie Koordinationsdefizit von Lehrinhalten (belegt durch Evaluationsergebnisse).
- Hohe Belastung von Studiensekretariaten aufgrund breiten Anforderungsspektrums.
- Hohe standortübergreifende Heterogenität der Studienservices und Servicequalität.



Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Steigerung der Qualität von Lehre und Studium durch Weiterentwicklungen der Studienorganisation.
- Verbesserung der Studienbedingungen durch höhere Transparenz, Harmonisierung der Aufbau- und Ablauforganisation und bessere Servicequalität.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Bedarfsorientierte Verankerung von Studienzentren sowie Studiengangsmanagern und -managerinnen an den Standorten.
- Einführung des akademischen Mittelbaus als neues Kernelement der DHBW im Bereich Lehre und Forschung an allen Standorten.
- Klärung und Definition von Zuständigkeiten / Schnittstellen zwischen Studienzentren / Studiengängen und zentralen Einrichtungen, Prüfungsämtern und Servicezentren für Studium und Lehre in Anlehnung an das DHBW-Rahmenmodell.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Bedarfsorientierte Einführung von Studienzentren, akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Studiengangsmanagerinnen und managern (bis 12/2016).
- Integration des DHBW-Rahmenmodells als aufbauorganisatorische Empfehlung bezüglich Zuständigkeiten von Studienzentren / Studiengängen, Prüfungsämtern und Servicezentren Studium und Lehre (kontinuierlich ab 01/2015).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Verstetigung der Studiengangsmanagerinnen und -manager der Studienzentren sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Prüfungsämter und Servicezentren Studium und Lehre durch Stellen.
- Finanzmittel für Anstellung akademischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Lehre und Forschung.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Präsidium,
- Rektorinnen und Rektoren,
- zentrale Gremien und projektbezogene Arbeitsgruppen sowie
- weitere Standortakteurinnen und -akteure.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Ermöglichung einer effektiveren und effizienteren Organisation von Lehre und Forschung durch Studienzentren.
- Substituierung eines Teils der externen Lehre und Beitrag zur Lehrqualität durch akademischen Mittelbau.
- Studiengangsmanagement ist in Studienzentren gebündelt durch Studiengangsmanagerinnen und -manager günstiger zu erbringen als durch W2-Deputate.
- Erhöhung der internen Lehrquote durch Entlastungen im Studiengangsmanagement

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Zu wenig Dauerstellen für die Studiengangsmanagerinnen und manager in den Studienzentren sowie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentralen Einrichtungen der Standorte.

## 6\ Modernisierung der Hochschulverwaltung

Eine moderne Hochschulverwaltung trägt wesentlich zum Erfolg der DHBW bei. Damit dies gelingen kann, bedarf es optimierter Prozesse zur Aufgabenerfüllung sowie Steuerungsinstrumente, welche eine strategische Führung ermöglichen. Mit der Einführung eines Führungsinformationssystems erhalten alle Führungskräfte steuerungsrelevante Informationen in strukturierter und komprimierter Form zur Verfügung gestellt. Dadurch erhöht sich die Transparenz der steuerungsrelevanten Kennzahlen. Die Möglichkeit, standortübergreifende Analysemöglichkeiten und einheitliche Informationen gleichzeitig verfügbar zu machen, erlaubt es zudem, die Entscheidungsfindung deutlich effizienter und zielorientierter zu gestalten.

Die standortübergreifende Harmonisierung und Standardisierung von studiennahen Verwaltungsprozessen tragen zu einer höheren Qualität der Dienstleistungen für die Studierenden und Lehrenden bei. Diese Geschäftsprozesse sollen IT-unterstützt insb. durch die Weiterentwicklung von DUALIS ein optimales Arbeiten ermöglichen.

## A \ Steuerungsinstrumente der Hochschule

**ZIEL:** Einführung eines FIS zur Unterstützung der Steuerung der Hochschule.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Einführung und Weiterentwicklung von Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Rektoren und Rektorinnen (2012).
- Beginn der Ausarbeitung eines kennzahlenbasierten Steuerungsinstruments (2013).
- Weiterhin Bedarf an neuen, softwaregestützten Steuerungsinstrumenten.
- Technische Einführung von FIS (bis 12/2014).

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Entwicklung und Einführung eines Leitbildes zur Führung für die Verwaltung.
- Flächendeckender Einsatz eines Führungsinformationssystems (FIS).
- DHBW-weite Einführung und Nutzung von SuperX.Steuerung der Hochschule durch das Präsidium und der Standorte durch die Rektoren und Rektorinnen, u. a. durch weiterentwickelte Zielvereinbarungen und kennzahlenbasiertes Berichtswesen.
- Implementierung eines aussagefähigen internen und externen Berichtswesens für unterschiedliche Führungsebenen.
- Anwendung der doppelten Buchführung.

- Enge kommunikative Zusammenarbeit und regelmäßige Schulung der Führungskräfte.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines Leitbildes zur Führung für die Verwaltung.
- Weiterentwicklung und Validierung der Daten und Kennzahlen im FIS.
- Einführung von Zielvereinbarungen zwischen Rektorin oder Rektor und Führungskräften der Studienakademie unter Berücksichtigung von kennzahlenbasierten Berichten.
- Weiterentwicklung sowohl des internen kennzahlenbasierten FIS als auch des externen Berichtswesens (Super X); Planung der Umstellung auf die doppelte Buchführung.
- Kommunikation und regelmäßige Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Mitarbeit in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von Wissenschaftsministerium und Hochschulen zur Erarbeitung von aussagekräftigen und messbaren Kennziffern in den zentralen Leistungsdimensionen Lehre und Studium, Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Gleichstellung, akademische Weiterbildung sowie Wissens- und Technologietransfer.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Einführung eines Leitbildes zur Führung für die Verwaltung (bis 12/2016).
- Validierung der Daten des FIS sowie Ausweitung der Auswertungsmöglichkeiten im FIS (bis 12/2017).
- Etablierung von Zielvereinbarungen zwischen Rektorin oder Rektor und Führungskräften, ggf. unter Einbeziehung von kennzahlenbasierten Berichten (bis 12/2020).
- Vollständige Berichtserstattung an das MWK über SuperX (bis 03/2015).
- Flächendeckender Einsatz von FIS (bis 12/2015).
- Umstellung auf die doppelte Buchführung (bis 01/2020).
- Regelmäßige Besprechungen auf unterschiedlichen Ebenen und regelmäßige Information über das Schulungsangebot (laufend).
- Festlegung der Kennzahlen aus der Arbeitsgruppe „Zentrale Leistungsdimension“ (12/2017).
- Umgestaltung des Personalverwaltungssystems dergestalt, dass für jede beschäftigte Person, differenziert nach Geschlecht und Zugehörigkeit zum wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personal, die Anzahl der Arbeitsverträge bei der jeweiligen Einrichtung, die Gesamt- und Einzelbefristungsdauer, die Finanzierungsquelle sowie der Befristungsgrund, recherchierbar sind (10/2016).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Verwaltungspersonal für die Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines Leitbildes zur Führung für die Verwaltung.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verwaltungsrechenzentrums (VRZ) für technische Umsetzung, administratives Personal zur Datenvalidierung.
- Personelle Ressourcen der Führungsebene und administratives Personal zur Erhebung der kennzahlenbasierten Berichte.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Haushalt / DUALIS / DIPSY (Digitalisiertes Integriertes Personalverwaltungssystem) / Controlling für die inhaltliche Umsetzung.
- Sachmittel für externe Unterstützung bei der Umstellung auf die Doppik.
- Personelle Ressourcen zur Durchführung der Besprechungen sowie zur Information über das Schulungsangebot.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Präsidium,
- Rektorinnen und Rektoren,
- Verwaltungsdirektorinnen und direktoren,
- Haushalt und
- Controlling.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Dem Einführungs- und Betreuungsaufwand steht hoher Nutzen durch bessere und vorausschauende Steuerung der gesamten Hochschule gegenüber.
- Bessere Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte.
- Steigerung der Effizienz und Effektivität durch neue Transparenz und Benchmarking.
- Schaffung einer vorausschauenden Planung.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Fehlende Anreize für Zielvereinbarungen auf Hochschul- und Standortebene.
- Schlechte, fehlerhafte Datenqualität.
- Erhebung zu vieler Daten ohne Steuerungsrelevanz.
- Fehlende Akzeptanz des Systems bei den Führungskräften.
- Ganzheitliche automatisierte Datenübergabe zwischen den Systemen fraglich.

## B \ Prozessmanagement

**ZIEL:** Standortübergreifende Harmonisierung der studiennahen Verwaltungsprozesse an der DHBW.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Ziel war die Erstellung einer Bestandsaufnahme der Kernprozesse durch externe Dienstleister (DUALIS Fit-Prozessdokumentation) sowie die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, um die bestehenden heterogenen, aus der Historie der vormals unabhängig voneinander arbeitenden Berufsakademien zu erklärenden Arbeitsabläufe an den Standorten weitestgehend zu standardisieren.
- Bestandsaufnahme mit detaillierter Beschreibung von 52 Kernprozessen ist erfolgt.
- Entsprechend den Gutachterempfehlungen: Gewinnung eines Prorektors als zentralen Prozessmanager sowie Einrichtung einer standortübergreifenden Prozessorganisation zur sukzessiven Standardisierung der Prozesse.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Standardisierung der Kernprozesse der DHBW; softwaregestützte Administration mit angemessenem Aufwand.
- Bekanntmachung und Akzeptanz der standardisierten Prozesse durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Akzeptanz insb. auch der DUALIS-Anwendungen, soweit sie für standardisierte Prozesse eingesetzt werden.
- Standortübergreifende Gruppen entwickeln als Experten-Teams ihre Prozesse weiter.
- Standortspezifisches Wissen wird durch Prozessmanagement-Netzwerk DHBW-weit nutzbar.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Standortübergreifende Workshops zur Festlegung von Prozessstandards.
- Begleitung der Standorte durch lokale Prozessmanager.
- Zentrale Koordination durch den Prozessmanager der DHBW und den Referenten für Prozessmanagement.
- Verstetigung und Akzeptanz des Prozessmanagements.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Festlegung der Standards der für die Hochschulsekretäre und sekretärinnen wichtigsten Prozessbereiche und Erteilung der Programmieraufträge (bis 12/2015).
- Ausweitung des Prozessmanagements auf weitere administrative Prozesse (ab 01/2015).
- Einführung des Prozessmanagements an der DHBW (bis 12/2015):
  - Kommunikation der im DUALISfit-Gutachten identifizierten und beschriebenen Kernprozesse an den Standorten.
  - Flächendeckende Bekanntheit und Akzeptanz der Prozesse.
  - Bekanntheit der Zuständigkeiten und Abläufe im Prozessmanagement an den Standorten.
  - Schaffung der Grundlagen für eine Verstetigung des Prozessmanagements an der DHBW.
- Anschließend sukzessive Ausweitung des Prozessmanagements auf andere administrative Bereiche.



Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Personalressourcen im Präsidium und an den Standorten.
- Finanzielle Mittel für externe Unterstützung.
- Reisekosten.
- Kosten für Durchführung standortübergreifender Workshops.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Präsidium.
- Rektorinnen und Rektoren.
- Prozessmanagerin oder -manager der DHBW (Projektleitung).
- Lenkungsgruppe Prozessmanagement.
- Referentin oder Referent für Prozessmanagement.
- Lokale Prozessmanagerinnen und Prozessmanager.
- Prozesseignerinnen und Prozesseigner.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Den Kosten steht mittel- bis langfristig ein hoher Nutzen gegenüber:
- Verbesserung der Qualität der Verwaltungsabläufe und der Effizienz des Personaleinsatzes.
  - Klarheit, Transparenz und gemeinsames Verständnis für Aufgaben und Zuständigkeiten.
  - Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie höhere Arbeitszufriedenheit durch besseren IuK-Einsatz.
  - Nützlich, insb. in Anbetracht der hohen Personalfuktuation bei Befristungen.
  - Höhere Kundenzufriedenheit bei Studierenden und Dualen Partnern.
  - Prozessmanagement leistet wichtigen Beitrag zum Zusammenwachsen und Zusammenwirken der DHBW zu einer gemeinsamen Hochschule.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Widerstand an den Standorten, um eine Veränderung der Arbeitsabläufe zu verhindern, ohne dass es sich um objektiv nachvollziehbare Standortspezifika handelt.
- Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Veränderungen.
- Fehlende Ressourcen.

## 7 \ Schwerpunkt- und Zielsetzung der Hochschule in Studium und Lehre

### A \ Fachliches Profil

Aktuell sind die Studiengänge der DHBW in die Studienbereiche Technik, Wirtschaft und Sozialwesen aufgeteilt. Das fachliche Profil der DHBW wird sich in den kommenden Jahren voraussichtlich so weiterentwickeln, dass weitere Studienbereiche wie z. B. Gesundheit oder Informatik aufgebaut werden können. Dabei strebt die DHBW folgende übergreifende Zielsetzungen an:

- Die DHBW entwickelt in Zusammenarbeit mit ihren Dualen Partnern neue Studienangebote, die auf die Erfordernisse einer komplexen und globalisierten Arbeitswelt zugeschnitten sind und die ihren Absolventinnen und Absolventen nachhaltig Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer beruflichen Laufbahn bieten. Dies erfolgt nach Maßgabe einer hochschulweiten Portfoliostrategie und gemäß dem Prozess zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten.
- Die Studienangebote der DHBW werden regelmäßig überprüft, dies erfolgt zum einen durch die im Qualitätssystem vorgesehenen Evaluationen sowie durch interne Akkreditierungs- und Reakkreditierungsverfahren. Absolventenstudien bieten hierbei wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung der Studienangebote. Die Phasen der Reakkreditierung werden gezielt genutzt, um den Verbesserungsbedarf im Curriculum und in der Prüfungsordnung umzusetzen.
- Die DHBW nimmt Studierende mit unterschiedlichsten Bildungskarrieren auf und führt diese erfolgreich zum Studienabschluss. Die DHBW entwickelt hierzu Angebote, die dazu geeignet sind, der Heterogenität zu begegnen, ohne dabei die Ansprüche an ein Intensivstudium nach unten zu korrigieren.
- Das Angebot von Studienplätzen in den Masterstudiengängen wird ausgebaut und das Angebotsportfolio erweitert. Die Dualen Partner nutzen die Masterstudiengänge als Instrument ihrer strategischen Personalentwicklung.

Für den Ausbau des Studienangebots im Bereich der Masterstudiengänge ist insbesondere das Center of Advanced Studies (CAS) verantwortlich, welches 2014 gegründet wurde. Die Zielsetzungen und Aufgaben des CAS sowie die Planungen bezüglich der Evaluation des CAS bis 2020 werden in Kapitel „Aufbau und Weiterentwicklung des CAS“ beschrieben.

## AA \ Studienangebot der DHBW

**ZIEL:** Die DHBW bietet für Studienbewerberinnen und -bewerber sowie Duale Partner attraktive Bachelor- und Masterstudienangebote in den Bereichen Wirtschaft, Technik, Sozialwesen, Gesundheit und Informatik an. Die Studienangebote der DHBW sind ausreichend differenziert, um auf die speziellen Anforderungen einer zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt einzugehen und zugleich so generalistisch, dass das Studium den Absolventinnen und Absolventen eine nachhaltige, positive Entwicklung am Arbeitsmarkt ermöglicht.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Überprüfung und Konsolidierung des Angebotsportfolios der DHBW in Vorbereitung auf die Systemakkreditierung, die 2011 erfolgreich abgeschlossen wurde.
- Umstellung aller Bachelorstudiengänge auf das neue Studienmodell, welches durch klaren curricularen Aufbau mit Kernmodulen, studienrichtungsspezifischen Modulen und Vertiefungs- bzw. Wahlmodulen geprägt ist.
- Zusammenfassung von Studienangeboten, die eine hohe inhaltliche Nähe aufwiesen.

- Schaffung von landesweit einheitlichen, klaren curricularen Strukturen durch das neue Studienmodell; Reduzierung von inhaltlichen Überschneidungen zwischen Modulen; Erhöhung des Selbstlernanteils im Intensivstudium; Integration von transferorientierten Prüfungsformen in das Studium.
- Einführung von Lehrveranstaltungen zum wissenschaftlichen Arbeiten als obligatorischer Bestandteil des Curriculums; systematische Verankerung der Förderung von Schlüsselkompetenzen.
- Umstellung der Bachelorstudiengänge gemäß den Vorgaben des internen Akkreditierungsprozesses zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten an der DHBW. Dadurch Sicherstellung einer Prüfung der Studienangebote der DHBW durch Fachkommissionen / -gremien und externe Gutachter.
- Überprüfung eigenständiger Qualifikationsprofile der beantragten Studienangebote, der Abgrenzung von bereits bestehenden Angeboten sowie des Bedarfs am Arbeitsmarkt.
- Einrichtung neuer Studienangebote gemäß dem Prozess zur internen Akkreditierung hat sich an der DHBW sehr gut eingespielt.
- Prozess erzielte hohe Steuerungswirkung.
- Diskussion der eingegangenen Anträge zur Einrichtung neuer Studienangebote zeigte, dass bei der Umsetzung der vorgestellten Studienangebote Änderungen notwendig waren (z. B. als eigenständig geplanter Studiengang „Technical Management“ letztendlich als Studienrichtung der BWL umgesetzt; andere, in der Planung befindliche Angebote wurden von den Fachgremien eher als Vertiefung in bestehenden Studiengängen gesehen).
- Erweiterung des Angebotsportfolios im Zuge des Ausbauprogramms entsprechend der verabschiedeten Planungen.
- Erfolg insb. im Bereich der gesundheitsnahen Studiengänge und beim Aufbau von Masterstudiengängen.
- Umsetzung der in Planung befindlichen Studienangebote unter Vorbehalt der inhaltlichen Prüfung durch die Fachkommissionen und gremien.

---

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Ausbau der Masterstudiengänge am DHBW-CAS gemäß dem Ministerratsbeschluss vom 19. November 2013, gemäß den Ergebnissen der bis zum 30. September 2016 durchzuführenden Zwischenevaluation des DHBW-CAS inkl. Bericht im Ministerrat sowie der im gleichen Dokument vorgelegten Planungen. (Kapitel 7d informiert detailliert über die Zielsetzungen und Planungen zum Ausbau des Studienangebots und zur Umsetzung der Evaluation am CAS bis 2020). Dabei Fokus auf Qualität, auch mit Blick auf die im Rahmen eines flächendeckenden Assessments auszuwählenden Studierenden.

- Weiterentwicklung des Studienangebotes der DHBW nach Vorgabe einer gemeinsam verabschiedeten Portfoliostrategie.
- Überprüfung der Studienangebote im Rahmen der Systemreakkreditierung sowie Konsolidierung gemäß der Portfoliostrategie. Entsprechende Abbildung durch die Studien- und Prüfungsordnungen.
- Entwicklung und erste Schritte zur Umsetzung eines Konzeptes zur Integration von Studierenden mit unterschiedlichsten Bildungskarrieren in das Studium.
- Durchführung von Absolventenstudien, die über den Verbleib der Studierenden am Arbeitsmarkt Aussagen treffen; darauf aufbauend Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Angebotsportfolios.
- Weiterer Ausbau der Studienangebote im Bereich Gesundheit und Informatik.
- Gliederung des Studienangebots in die Studienbereiche Wirtschaft, Technik und Sozialwesen und weitere Bereiche wie z. B. Informatik und Gesundheit.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Kontinuierlicher Ausbau der Masterstudienangebote am DHBW-CAS, dabei Fokus auf Qualität, auch mit Blick auf die im Rahmen eines flächendeckenden Assessments auszuwählenden Studierenden.
- Entwicklung einer gemeinsamen Portfoliostrategie für Studienangebote in den Studienbereichen Wirtschaft, Technik, Sozialwesen, Informatik und Gesundheit.
- Überprüfung der Studienangebote im Rahmen der Systemreakkreditierung; Zusammenführung von Studienangeboten und Reduzierung der Differenzierung des Studienangebots.
- Entsprechende Überarbeitung der Studien- und Prüfungsordnungen.
- Entwicklung eines Konzeptes, wie Studierende mit unterschiedlichsten Bildungskarrieren auf Hochschuleingangsniveau an der DHBW erfolgreich in das Studium integriert werden (umfasst Aspekte wie Gestaltung der Studieneingangsphase, besondere Studienangebote für Berufstätige und Umgang mit Anerkennungen von Leistungen, die außerhalb der Hochschule erbracht wurden).
- Enge Abstimmung mit den Dualen Partnern, in deren Verantwortung die Auswahl der Studierenden liegt.
- Auswertung der Ergebnisse der Absolventenstudie des Statistischen Landesamtes und Überprüfung daraus ableitbarer Handlungsempfehlungen zur Angebotsentwicklung.
- Einrichtung eines Absolventenpanels, welches die Absolventenstudie ergänzt und dazu dient, spezifische Fragestellungen detailliert nachzuprüfen.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Auswertung der Absolventenstudie, Einrichtung eines Absolventenpanels (bis 12/2015).
- Verabschiedung der gemeinsamen Portfoliostrategie (bis 12/2016).
- Verabschiedung einer Strategie zur Inklusion unterschiedlicher Bildungskarrieren an der DHBW (bis 12/2016).
- Vorbereitung der Systemreakkreditierung durch die Überprüfung aller Studienangebote (bis 12/2017).
- Abschluss des Verfahrens der Systemreakkreditierung (bis 12/2018).
- Ausbau der Masterstudienangebote (laufend).
- Aufbau der Gesundheitsstudiengänge (laufend).
- Umsetzung der verabschiedeten Portfoliostrategie und der Strategie zur Inklusion unterschiedlicher Bildungskarrieren an der DHBW (laufend).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Neben personellen Ressourcen ausreichende Sach- und Geldmittel zur Umsetzung der Projekte notwendig.
- Entsprechende Ressourcen insb. für die Durchführung von Absolventenstudien nötig, da hier mit erhöhten Aufwänden zu rechnen ist.
- Bereitstellung entsprechender Ressourcen auch hinsichtlich der Öffnung der Hochschule für Zielgruppen mit unterschiedlichen Bildungskarrieren, um die besonderen Zielgruppen entsprechend begleiten und betreuen zu können (vermutlich Erschließung eigener Projektressourcen nötig).
- Stärkere personelle Unterstützung der Fachkommissionen und -gremien angesichts der genannten Entwicklungsziele der DHBW; dazu Einrichtung einer Geschäftsstelle für die Fachkommissionen und -gremien.
- Schaffung personeller Ressourcen nicht nur an zentraler Stelle, sondern auch an Studienakademien (personelle Unterstützung zum Aufbau neuer Studienangebote an den Studienakademien).

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Umsetzung wird durch Vizepräsidenten für Qualität und Lehre verantwortet.
- In dem Prozess sind wesentlich die zuständigen Fachkommissionen und Fachgremien beteiligt, die unter Hinzuziehung von externen Experten die Weiterentwicklung des Studienangebots inhaltlich verantworten.
- Bei den Weiterentwicklungen des Studienangebots sind außerdem die Gremien der DHBW gemäß den Vorgaben aus der Prozessbeschreibung zur „Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten an der DHBW“ zu beteiligen. Hierbei sind insbesondere der örtliche Senat und Hochschulrat, das Präsidium der DHBW, das CAS, der Senat sowie der Aufsichtsrat und das MWK auf geeignete Weise einzubeziehen.

## Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Attraktivität der Studienangebote für Studienbewerberinnen und -bewerber und Duale Partner ist für die DHBW essentiell.
- Weiterentwicklung des Angebotsportfolios, Erschließung neuer Zielgruppen und Ausbau des Studienangebots in Wachstumsfeldern wie dem Bereich der Gesundheit, muss von der DHBW geleistet werden.
- Ausbau der Masterstudiengänge wurde vom Aufsichtsrat als wichtige strategische Weiterentwicklung der DHBW verabschiedet.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Beim Aufbau neuer Studienangebote besteht stets Risiko einer zu geringen Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber. In diesem Zusammenhang: Abwägung des tatsächlichen Bedarfs im Einzelfall.
- Sicherstellung des Vorhandenseins personeller und finanzieller Ressourcen für Schaffung spezieller Angebote und Betreuung der Studierenden.
- Öffnung der DHBW gegenüber neuen Zielgruppen darf weder zu einem enormen Anstieg der Abbrecherquoten noch zu einem Niveauverlust beitragen.
- Gefahr verlängerter Genehmigungswege bei der Einrichtung neuer Studienangebote, insb. bei Angeboten mit hohem Innovationsgrad. Bei zu langsamen internen Prozessen evtl. nicht die nötige Flexibilität, um vor Ort zügig auf entsprechenden Bedarf zu reagieren.

## AB \ Aufbau und Entwicklung der gesundheitsnahen Studiengänge und zentren

**ZIEL:** Das Angebotsportfolio der DHBW umfasst gesundheitswissenschaftliche Studiengänge, die in einem Studienbereich Gesundheit zusammengefasst sind.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- SEP 2010–2014 sah vor, gesundheitsnahe Studiengänge als duale Studienangebote aufzubauen.
- Aufbau gesundheitsnaher Studiengänge bisher unter dem Dach der bestehenden Studienbereiche Wirtschaft, Technik und Sozialwesen. Einberufung eines Fachgremiums Gesundheit zur inhaltlichen Koordination der unterschiedlichen Angebote.
- Enge Kooperation der Studiengänge mit Einrichtungen des Gesundheitswesens (Universitätskliniken, Fachschulen und Gesundheitsverbänden).
- Gute Annahme und daher Bedarf zum Ausbau der geschaffenen Studienangebote.
- Aktuelle Studienangebote mit gesundheitsnahem Bezug:
  - Angewandte Gesundheitswissenschaften (DHBW Heidenheim, DHBW Karlsruhe, DHBW Mannheim, DHBW Stuttgart)



- Angewandte Pflegewissenschaften (DHBW Stuttgart)
- Physiotherapie (DHBW Lörrach)
- BWL-Gesundheitsmanagement (DHBW Lörrach, DHBW Mannheim, DHBW Mosbach, DHBW Ravensburg, DHBW Stuttgart)
- Physician Assistant / Arztassistenz (DHBW Karlsruhe)
- Medizintechnische Wissenschaften (DHBW Heidenheim)
- Elektrotechnik – Medizintechnik (DHBW Mannheim)
- Informatik – Medizinische Informatik (DHBW Heidenheim, DHBW Karlsruhe)
- Informatik – Life Science Informatik (DHBW Lörrach)
- Sicherheitswesen (Arbeitssicherheit, Strahlenschutz, Umwelttechnik) (DHBW Karlsruhe)
- Interprofessionelle Gesundheitsversorgung (DHBW Heidenheim)

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Etablierung der DHBW im Bereich der gesundheitsnahen Studiengänge.
- Zusammenarbeit mit relevanten Berufsverbänden und Gewinnung etablierter Gesundheitseinrichtungen als Duale Partner.
- Etwa 1.800 Studierende in gesundheitsnahen Studiengängen an der DHBW.
- Aufbau eines Studienbereichs Gesundheit mit eigenem Fachgremium.
- Festlegung eigener Studienstrukturen / Strukturmodelle.
- Schaffung von geeigneten Organisationsstrukturen, z. B. durch die Bündelung von Angeboten an den Studienakademien in Studienzentren.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Geplante Umsetzungsmaßnahmen:
- Erarbeitung einer Portfoliostrategie für gesundheitsnahe Studiengänge durch das Fachgremium Gesundheit.
  - Verabschiedung derselben durch Gremien der Hochschule.
  - Überprüfung der derzeit laufenden vier verschiedenen Studienmodelle auf ihre Vereinbarkeit mit den DHBW-Strukturen sowie Untersuchung ihrer Erfolgchancen am Markt und Prüfung der Kostenpflicht.
  - Definition, welche Studiengänge zum „Studienbereich“ Gesundheit zu zählen sind, durch Fachgremium Gesundheit und FK.
  - Erarbeitung von Studienmodellen für die curriculare Gestaltung von gesundheitsnahen Studiengängen, die bei der Einrichtung neuer Studienangebote zu befolgen sind (durch das Fachgremium Gesundheit).
  - Etablierung des Fachgremiums Gesundheit.
  - Einreichung von Anträgen für den Aufbau von gesundheitsnahen Studiengängen durch die Studienakademien entsprechend der Portfoliostrategie.

- Entwicklung und Verabschiedung einer gemeinsamen Studien- und Prüfungsordnung Gesundheit.
- Weiterentwicklung und Aufbau von geeigneten Organisationsstrukturen an den Studienakademien, um die Zusammenarbeit mit den beteiligten Fachschulen und Dualen Partnern möglichst effektiv gestalten zu können.
- Prüfung, inwiefern durch die Einrichtung von Studienzentren für gesundheitsnahe Studiengänge (z. B. an der DHBW Karlsruhe, DHBW Lörrach, DHBW Heidenheim und DHBW Stuttgart) die bestehenden Organisationsstrukturen verbessert werden können.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Fachgremium Gesundheit (bis 05/2015).
- Prüfung, inwiefern im Studienbereich Gesundheit an ausgewählten Studienakademien Studienzentren eingerichtet werden sollen (bis 06/2016) sowie im weiteren Einrichtung der empfohlenen Studienzentren.
- Aufbau gesundheitsnaher Studiengänge (laufend).
- Studien- und Prüfungsordnung (bis 04/2016).
- Weitere Umsetzung der Portfoliostrategie (2016 bis 2020 laufend).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Die Studienangebote im Bereich Gesundheit sind nachhaltig und auskömmlich zu finanzieren.
- Das Fachgremium Gesundheit hat einen Vorsitz und eine Geschäftsführung, für die Bekleidung dieser Funktionen werden Deputatsnachlässe gewährt.
- Konzeption der neuen Studienangebote durch die Studienakademien.
- Betreuung des Einrichtungsprozesses für neue Studienangebote am Präsidium durch die Fachstelle Akkreditierung.
- Beteiligung der Dualen Partner an der Umsetzung des Studiums in gleichem Umfang wie in den bereits etablierten Studienangeboten an der DHBW.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Umsetzung der Maßnahmen liegt im Verantwortungsbereich des Präsidiumsmitglieds für Qualität und Lehre.
- Bei den Weiterentwicklungen des Studienangebots sind neben dem zuständigen Fachgremium die Gremien der DHBW gemäß den Vorgaben aus der Prozessbeschreibung zur „Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten an der DHBW“ zu beteiligen. Hierbei sind insbesondere der örtliche Senat und Hochschulrat, das Präsidium der DHBW, der Senat sowie der Aufsichtsrat und das MWK auf geeignete Weise einzubeziehen.

- Entwicklung der Studienangebote im Bereich Gesundheit erfolgt auf Initiative der Studienakademien entlang der Leitplanken der Portfoliostrategie und in Abstimmung mit dem Land.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Anwendung des dualen Studienkonzepts auf gesundheitsnahe Studiengänge ist aufgrund enger Verzahnung von Theorie und Praxis schlüssig.
- Durch Ausbau des Studienbereichs Gesundheit:
- Schaffung von attraktiven Studienangeboten in einem wachsenden und angesichts des demographischen Wandels zunehmend bedeutenden Sektor.
- Erschließung eines wichtigen Geschäftsfeldes und Reaktion auf gesellschaftliche Änderungen.
- Anfangsinvestitionen lohnen angesichts der hohen Chancen, die mit dem Aufbau eines Studienbereichs Gesundheit und somit der Erweiterung des Angebotsportfolios der DHBW verbunden sind.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Sicherstellung der Finanzierung durch die Landesregierung ist noch nicht gegeben (erhebliche Aufwände für die Einrichtung z. B. von Pflegelaboren und Schulungsinfrastruktur zu erwarten).
- Fehlen einer Verankerung des Studienbereichs im offiziellen Aufbau der DHBW; Verankerung des Studienbereichs in die Organisationsstruktur der DHBW muss erfolgen.
- Wettbewerb mit anderen Anbietern für ähnliche Angebote, die bereits etabliert sind bzw. derzeit ihre Marktposition ausbauen.
- Widerstände gegen den Aufbau von Pflegestudiengängen aus dem Gesundheitsbereich (insb. Kliniken mit angeschlossenen Pflegeschulen).

## B \ Methodisches Profil

**ZIEL:** Die DHBW verknüpft wissenschaftliche Lehre mit anwendungsbezogenem Lernen in der Arbeitswelt.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Abschluss der Umstellung auf gestufte Studienstruktur im Hinblick auf die Masterstudienangebote an allen Studienakademien.
- Weiterer Ausbau des ZHL.
- Dezentrale Schulungen und Fortbildungen zur Erweiterung der Methodenkompetenz für Lehrpersonal (insb. für nebenberufliche Lehrbeauftragte) am neu eingerichteten ZHL (Nachfolgeeinrichtung des ZHP).
- Nutzung der internetbasierten Lernplattform „Moodle“ durch die meisten Studienakademien.
- Etablierung eines Sprach- und Studium-Generale-Angebots an den Studienakademien.
- Bemühungen, den Umfang an klassischen Lehrveranstaltungen zu verringern, um Selbststudienanteile und Projektorientierung zu stärken, soweit dies im Rahmen der Präsenzkultur realisierbar ist.
- Abstimmung zwischen inhaltlich verknüpften Lehrveranstaltungen verschiedener

Professorinnen und Professoren sowie Lehrbeauftragten ist nach wie vor ein herausfordernder Bereich.

- Verstetigung der Kernmerkmale einer Didaktik des dualen Studiums im Rahmen der Hochschulwerdung (insb. Kleingruppenprinzip, hoher Anteil Anwendungsorientierung in der Lehre, wissenschaftlicher Anspruch, seminaristische Arbeitsformen, induktives Vorgehen, starker Fokus auf Beschäftigungsbefähigung, hoher Anteil von Lehrbeauftragten aus der Praxis).

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Verknüpfung der wissenschaftlichen Lehre mit anwendungsbezogenem Lernen in der Arbeitswelt (effektives Zusammenwirken der Studienakademien mit beteiligten Dualen Partnern).
- Didaktisches Konzept des Wechsels zwischen Theorie und Praxis ermöglicht konstruktiven Transfer von Wissen und Können in beide Richtungen (durch teilnehmerzentrierte Lehr- und Lernmethoden, Vermittlung von Handlungskompetenz als didaktisches Leitziel und induktiven Lehransatz).
- Weiterer Ausbau der Kernmerkmale der erfolgreichen Didaktik des dualen Studiums.
- Weitere Qualifizierung von nebenberuflichen Dozentinnen und Dozenten.
- Thema E-Learning und Bereitschaft zum Teilen relevanter Lehr- und Lerninhalte wird wichtiger aufgrund zunehmender Bedeutung sozialer Netzwerke und internetbasierter Lehr- und Arbeitswelt; in diesem Zusammenhang: Aufbau und Förderung einer Kultur des Teilens von Lehrinhalten (analog und digital).
- Etablierung von Selbststudienanteilen und Blended-Learning als selbstverständlicher Teil der Lehre im Bachelor- und Masterstudium.
- Organisation und Ausbau von dezentralen Schulungsmaßnahmen bei ausreichender Standortnachfrage, um die Methodenkompetenz der Lehrenden an der DHBW weiterhin zu verbessern.
- Ausbau des didaktischen Schulungsangebotes sowie die Einführung eines Assessmentcenters für Masterstudienbewerber am ZHL.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Ausweitung des didaktischen Schulungsangebotes am ZHL
- Einführung eines Assessmentcenters für Masterstudienbewerber am ZHL durch die Auswahl eines geeigneten Anbieters.
- Weiterentwicklung eines Ansatzes spezifisch dualer Hochschuldidaktik.
- Aufbau und Ausweitung von hochschuldidaktischen Schulungsangeboten für nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten mit besonderem Bezug zum methodischen Profil der DHBW.

- Ausbau einer E-Learning-Kultur an der DHBW, um E-Learning als Methode in die Lehre zu integrieren.
- Aufbau einer Sharing-Kultur an der DHBW, um vermehrt Lehrinhalte und Kursinhalte zu teilen (analog und digital).
- Aufbau einer zentralen E-Learning-IT-Landschaft zur Unterstützung der Lehre und des Studiums.
- Aufbau einer E-Learning-Governancestruktur: regelmäßige Treffen des Koordinationskreises E-Learning und Ausweitung des E-Learning-Akteure-Netzwerkes unter Einbeziehung innovativer Projekte und Arbeitsgruppen.
- Ausbau des lokalen Lehrsupports in didaktischer, organisatorischer und technischer Hinsicht: Gründung von lokalen „Education Support Centern“
- Unterstützung der Studieneingangsphase durch den Aufbau eines onlinebasierten Mathevorkursystems und Prüfung weiterer Vorkurs-Strukturen.
- Integration von E-Assessment in das Lehrangebot.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Ausbau des didaktischen Schulungsangebotes am ZHL (laufend).
- Weiterentwicklung eines Ansatzes dualer Hochschuldidaktik (laufend).
- Aufbau und Ausweitung des hochschuldidaktischen Schulungsangebotes für nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten mit besonderem Bezug zum methodischen Profil der DHBW (bis 12/2015).
- Ausbau einer E-Learning-Kultur an der DHBW, um E-Learning als Methode in die Lehre zu integrieren (laufend).
- Förderung einer Sharing-Kultur an der DHBW, um vermehrt Lehrinhalte digital und analog zu teilen.
- Aufbau einer zentralen E-Learning-IT-Landschaft (bis 12/2017).
- Regelmäßige Treffen des Koordinationskreises E-Learning und Ausweitung des E-Learning-Akteure-Netzwerkes unter Einbeziehung innovativer Projekte und Arbeitsgruppen (laufend).
- Weiterentwicklung bestehender lokaler Strukturen zu lokalen „Education Support Centern“
- Unterstützung der Studieneingangsphase durch den Aufbau eines onlinebasierten Mathevorkursystems und Prüfung weiterer Vorkurs-Strukturen (bis 12/2015).
- Integration von E-Assessment in das Lehrangebot (bis 12/2016).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Präsidium,
- ZHL und
- Corporate IT Service Center der DHBW (CIS).

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Präsidium,
- ZHL,
- AWZ (Anwenderzentrum für E-Learning Systeme und Services),
- CIS,
- ESC (Education Support Center).

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

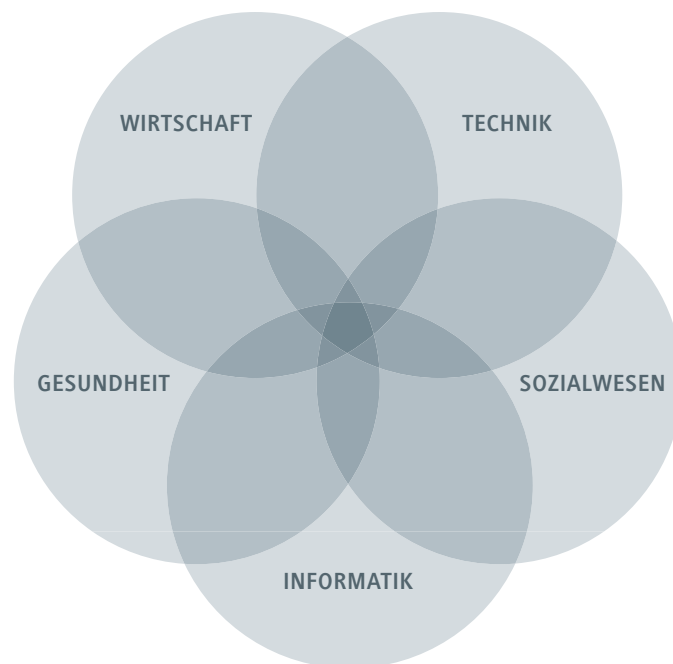
- Weiterer Ausbau der Kompetenz des selbstverantwortlichen Denkens und Handelns der DHBW-Studierenden durch Integration der Selbststudienphasen (auch über E-Learning).
- Unterstützung in der Studieneingangsphase, um der Heterogenität der Studierenden zu begegnen; Etablierung von Mathevorkursen.
- Weiterentwicklung des dualen Studiums in didaktischer Hinsicht ist unerlässlich für die Zukunftssicherung des dualen Studiums.
- Flexibilisierung der Lernmöglichkeiten für die Studierenden durch die Nutzung von neuen Medien ist wichtig.
- Hohe Bedeutung einer Verbindung der beiden Lernorte im dualen Studium durch den Einsatz neuer Medien und weiterentwickelter didaktischer Modelle.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Konsequente Entwicklung des Ausbaus der Lehr- und Lernkultur zur Etablierung innovativer didaktischer Modelle.
- Für eine Integration von E-Learning bzw. Selbststudium sollte den Studierenden auch zeitlich und örtlich Freiraum dafür gewährleistet werden.
- Standortübergreifende Abstimmung zu Lehrveranstaltungen für eine gemeinsame Nutzung von Lehrmaterialien.
- Zusätzlicher Bedarf an didaktische Qualifikation der internen und externen Lehrbeauftragten.
- Fehlende Ressourcen für das operative Geschäft und deren Koordination.
- Notwendigkeit von Personalressourcen als Unterstützung für die didaktische Weiterentwicklung und Qualifizierung.

## c \ Bereiche interdisziplinärer Zusammenarbeit in Studium und Lehre

**ZIEL:** Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist weiter ausgebaut und etabliert, insb. im Bereich der Gesundheit und der Kontakt- und Kompetenzstudienangebote am DHBW-CAS.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

Studierende / Studium / Lehrmethoden:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Rahmen des Studiums an der DHBW ist bereits automatisch im praxisintegrierten Studienkonzept mit angelegt. So wird ein Teil der Studienleistungen in der Praxis erbracht, die sehr häufig die Verknüpfung mehrerer Disziplinen bei der Problemlösung erfordert.
- Erhöhte interdisziplinäre Zusammenarbeit durch gemeinsame Nutzung von Laboren und Durchführung von Projekten in den technischen Studiengängen, wie etwa Maschinenbau, Mechatronik und Elektrotechnik.



- Auch im Bereich der Masterstudiengänge interdisziplinäre Zusammenarbeit (auf Ebene der DHBW-internen Masterstudiengänge, bspw. im „Master in Business Management“, werden General-Management-Module profilübergreifend und im Bereich der Technikmaster ausgewählte Module studiengangübergreifend durchgeführt).
- Angebot interdisziplinärer Studiengänge u. a. im Bereich der Gesundheit in Kooperation der Fakultäten Sozialwesen, Technik und Wirtschaft; weitere interdisziplinär angelegte Studiengänge auch im Bereich der Fakultäten Sozialwesen, Technik und Wirtschaft (z. B. Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen).
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit auch im Rahmen von interdisziplinär angelegten Lehrmethoden, Projekten (z. B. Planspiele, Formula Student) sowie künftig vermehrt auch in studiengangübergreifenden Studienzentren, die u. a. im Rahmen von InnoProDual entwickelt werden.

#### Lehrende / Forschung:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit sowohl zwischen einzelnen Studienakademien und Fakultäten als auch zwischen Studiengängen innerhalb einer Fakultät (mittels Kooperationen der DHBW-Standorte untereinander sowie mit anderen Hochschulen, Institutionen und Einrichtungen aus dem wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und öffentlichen Bereich).
- Zusätzliche und automatische Anreicherung der Lehre an der DHBW mit interdisziplinären Elementen durch Einsatz nebenberuflicher Lehrbeauftragter aus der Praxis in Ergänzung zu hauptamtlichen Professorinnen und Professoren.
- Weiterer Ausbau der interdisziplinären Zusammenarbeit im Bereich Forschung; Beantragung erster fächerübergreifender Kooperationsprojekte; Forschung wird standort- und fakultäts / studiengangübergreifend durchgeführt; Publikationen werden interdisziplinär herausgegeben.

#### Gremien / Organisationsentwicklung:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in den Fach- und Unterkommissionen sowie in interdisziplinär angelegten Gremien wie der OSK.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit auch im Rahmen der Weiterentwicklung der Hochschule, bspw. im Rahmen der Entwicklung des DHBW-CAS, im Bereich von E-Learning-Arbeitsgruppen sowie AGs im Rahmen des Sonderprogramms „Qualität der dualen Lehre“ des Wissenschaftsministeriums sowie weiterer interdisziplinär angelegter Projekte.

#### Extracurriculare Aktivitäten:

- Zunehmende Etablierung interdisziplinärer Veranstaltungen an den Studienakademien, z. B. Studium Generale, studiengangübergreifende, englischsprachige, international zusammengesetzte Programme, studiengangübergreifender Einsatz von Professorinnen und Professoren.
- Fakultätsübergreifende Fremdsprachen- sowie fachliche und persönlichkeitsbildende Angebote.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit auch im Rahmen von Ringvorlesungen, Exkursionen, Kaminabenden usw.
- Verbesserung des interdisziplinären Informationsaustauschs durch zum Teil DHBW-weite Kommunikationsmaßnahmen und medien.
- Wesentliche Ziele des SEP 2010–2014 wurden erreicht.

- 
- Pflege und Intensivierung der interdisziplinären Zusammenarbeit auf allen Ebenen.
  - Aufbau bzw. Intensivierung von standortübergreifenden Kooperationen, insb. auch innerhalb der Studienbereiche.
  - In den gesundheitsnahen Studiengängen Aufbau bzw. Intensivierung der Zusammenarbeit (auch standortübergreifend) mit medizinischen Fakultäten / Universitätsklinika in geographischen Clustern (gemäß den Empfehlungen des Wissenschaftsrats).

#### Studierende / Studium / Lehrmethoden:

- Erweiterung des Studiengangsportfolios um zusätzliche interdisziplinäre Studienangebote.
- Ausbau der interdisziplinären Zusammenarbeit auch im Bereich der Kontaktstudienangebote, im Rahmen des Kompetenzstudiums sowie profil- / studiengang- und ggf. sogar studienbereichsübergreifender Module innerhalb der Masterstudiengänge am DHBW-CAS.
- Intensivierung der Zusammenarbeit bestehender Studiengänge (z. B. gemeinsame Angebote, Veranstaltungen, Projekte).
- Erschließen neuer Lehrformen durch gemeinsame Nutzung von Skills-Labs der medizinischen Fakultäten.
- Ausbau des Angebots interprofessioneller Lehrveranstaltungen in Kooperation mit medizinischen Fakultäten und den jeweiligen Akademien für Gesundheitsberufe.

## Lehrende:

- Förderung einer Kultur der interdisziplinären Zusammenarbeit, unterstützt auch durch den Einsatz moderner Technologien (z. B. Content-Sharing-Plattform).
- Intensivierte Rekrutierung nebenberuflicher Dozentinnen und Dozenten aus hochschulmedizinischen Einrichtungen für spezielle fachübergreifende Inhalte in den gesundheitsnahen Studiengängen.

## Gremien / Organisationsentwicklung:

- Förderung einer Kultur der interdisziplinären Zusammenarbeit im Bereich der Gremien (z. B. Fachkommissionen und -gremien, OSK).
- Intensivierung des Informationsaustauschs zwischen den Fachbereichen.
- Extracurriculare Aktivitäten: Konzeption und Einführung interdisziplinärer, extracurricularer Aktivitäten auch im Masterbereich am DHBW-CAS.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Schaffung organisatorischer und z. T. rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen zur Aufrechterhaltung und Intensivierung der interdisziplinären Zusammenarbeit (z. B. Schaffung von Gesundheitscampus im Sinne der Empfehlungen des Wissenschaftsrates).

## Studierende / Studium / Lehrmethoden:

- Durchführung interdisziplinärer Workshops und weiterer Veranstaltungen zur gemeinsamen Entwicklung interdisziplinärer Studienangebote.

## Lehrende / Forschung:

- Entwicklung und Einführung einer Content-Sharing-Plattform.

## Gremien / Organisationsentwicklung:

- z. B. Einstellen in das DHBW-Portal: Executive Summary der wesentlichen Entscheidungen / Empfehlungen der Fachkommissionen und -gremien.
- Stärkung der studienbereichsübergreifenden Gremien wie bspw. der Runde der Geschäftsführer der Fachkommissionen / -gremien.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

## Studierende / Studium / Lehrmethoden:

- Durchführung interdisziplinärer Workshops zur gemeinsamen Entwicklung interdisziplinärer Studienangebote (laufend).

## Lehrende / Forschung:

- Entwicklung und Einführung einer Content-Sharing-Plattform (bis 12/2016).

## Gremien / Organisationsentwicklung:

- Einrichtung von (standortübergreifenden) Gesundheitscampus, ggf. anhand geographischer Cluster (ab Januar 2015).
- Entwicklung und Einführung eines Newsletters / Executive Summaries, der wesentliche Entscheidungen / Empfehlungen der Fachkommissionen / -gremien enthält (bis 06/2015).

- Stärkung der studienbereichsübergreifenden Gremien wie bspw. der Runde der Geschäftsführer der Fachkommissionen / -gremien (laufend).
- Durchführung einer jährlichen Konferenz aller Mitglieder aller Fachkommissionen und -gremien zu ausgewählten und für alle Fachbereiche relevanten Themen (ab 09/2015).
- Einrichtung interdisziplinärer Gremien und Kommissionen (ab 03/2016).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

Studierende / Studium / Lehrmethoden:

- Bereich Lehre Präsidium.
- Bereich Hochschulrecht Präsidium.
- Fachkommissionen und -gremien.
- Kommission für lehrnahe Satzungen.
- Zentrale Gremien (Präsidium, Senat und Aufsichtsrat).
- Studienzentren (z. B. im Bereich Gesundheit).

Lehrende / Forschung:

- Bereich Forschung Präsidium.
- Forschungskommission.

Gremien / Organisationsentwicklung:

- Bereich Lehre Präsidium.
- Fachkommissionen und -gremien.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

Studierende / Studium / Lehrmethoden:

- Bereich Lehre Präsidium.
- Bereich Hochschulrecht Präsidium.
- Fachkommissionen und -gremien.
- Kommission für lehrnahe Satzungen.
- Studienzentren (z. B. im Bereich Gesundheit).

Lehrende / Forschung:

- Bereich Forschung Präsidium.
- Forschungskommission.

Gremien / Organisationsentwicklung:

- Bereich Lehre Präsidium.
- Fachkommissionen und -gremien.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Maßnahmen der Kommunikation sowie des interdisziplinären, persönlichen Austauschs (bspw. im Rahmen entsprechender Gremiensitzungen und Workshops) kostengünstig im Vergleich zu technologiebasierten Maßnahmen (bspw. Entwicklung einer Content-Sharing-Plattform)
- Jedoch: entsprechender Zeiteinsatz nötig.
- Hohe Relevanz von „weichen“ Maßnahmen für Entwicklung und Förderung einer an interdisziplinärer Zusammenarbeit interessierten Organisationskultur, auch wenn ein direkter Effekt schwer messbar ist.
- Schöpfung von Synergien in Forschung und Lehre durch Nutzung gemeinsamer bzw. bestehender Infrastrukturen (z. B. Labore, Simulatoren, klinische Anatomie).

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Ressourcenknappheit: Umsetzung zeitintensiver Maßnahmen aufgrund der Eingebundenheit der beteiligten Akteurinnen und Akteure recht schwierig.
- Maßnahmen zum Zwecke der Entwicklung einer entsprechenden Organisationskultur laufen daher Gefahr, nicht oder in nicht ausreichendem Maße umgesetzt werden oder wirken zu können.

## D \ Aufbau und Weiterentwicklung des CAS

**ZIEL:** Das DHBW-CAS gestaltet gemäß des Ministerratsbeschlusses vom 19. November 2013 und gemäß der Ergebnisse der bis zum 30. September 2016 durchzuführenden Zwischenevaluation des DHBW-CAS inkl. Bericht im Ministerrat in enger Abstimmung mit den Gremien der DHBW die weiterbildenden, berufsintegrierenden dualen Masterstudiengänge sowie sonstige externe und interne Weiterbildungsangebote der DHBW.

Das DHBW-CAS setzt als Qualitätsführer Maßstäbe in Anwendungsorientierung und Berufsintegration für duale Masterstudiengänge. Dabei sind duale Lehre und kooperative Forschung eng verknüpft. Das DHBW-CAS ist etablierter Anbieter von wissenschaftlicher Weiterbildung und arbeitet vollkostendeckend.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

Ziel des SEP 2010–2014: Etablierung des Masterangebots neben dem Kerngeschäft Bachelor.

Status quo:

– Bestehende Nachfrage nach dualen Mastern; Erfahrungen der DHBW mit der Entwicklung und Organisation dualer Bachelorangebote kann auf Master übertragen werden.

- Bisherige Studienangebote stützen sich auf die Initiative einzelner Professorinnen und Professoren. Diese Pionierarbeit kann jetzt durch die Gründung des DHBW-CAS unterstützt und ausgeweitet werden.
- Hohe Kosten für Konzeption und Einführung neuer Studienangebote bei zunächst geringer Studierendenzahl.
- Anschubfinanzierung der Dieter Schwarz Stiftung erlaubt mittelfristig eine Überführung der Programme in kostendeckende Studienangebote.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Interne und externe Wahrnehmung des DHBW-CAS als führender Anbieter von dualen Masterstudiengängen und wissenschaftlicher Weiterbildung.
- DHBW-Master setzen Maßstäbe in Anwendungsorientierung und Berufsintegration für duale Masterstudiengänge.
- Modularer Aufbau der Masterstudienangebote des DHBW-CAS (Baukastenprinzip).
- Hohe Lehr- und Studienqualität; Orientierung an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie am Bedarf von Studierenden und Dualen Partnern.
- Auf Basis der Erfahrungen aus einer Erprobungsphase wird ein tragfähiges Konzept für ein flächendeckendes Assessment erarbeitet und umgesetzt.
- Vollkostendeckende Durchführung der Masterstudienprogramme.
- Intensive Zusammenarbeit zwischen Standorten und DHBW-CAS in der dualen Masterlehre sowie der Akquise von Studierenden, Lehrenden und Dualen Partnern.
- Mitgestaltung der Forschungsstrategie und Forschungsprofile sowie Integration in die Lehre durch das DHBW-CAS im Bereich der kooperativen Forschung.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Master-Portfolioplanung und Weiterentwicklung des Studienangebots mit effizienten Prozessen zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten.
- Entwicklung und Aufbau einer Gesamtstrategie für die wissenschaftliche Weiterbildung unter Berücksichtigung lokaler Kernkompetenzen und Anforderungen der Studienakademien.
- Einbindung Dualer Partner bei Angebotsgestaltung, bedarfsgerechtes Studienangebot und überfachliche Kompetenzentwicklung im Studium.
- Festlegung von Eckpunkten zur Zusammenarbeit der drei DHBW-CAS-Ebenen Präsidium, CAS-Leitung und Standorte in einem Organisations- und Personalressourcenkonzept.
- Abschluss von Kooperationsvereinbarungen zwischen Standorten und DHBW-CAS über die Mitwirkung an Masterstudiengängen sowie Zuweisung der entsprechenden Ressourcen.

- Entwicklung eines effizienten und sicheren QM mit Evaluation und ergänzenden Studien.
- Umsetzung eines dualen, berufsintegrierenden Studienmodells auf Master-Niveau, inkl. Kontaktstudium, Interdisziplinarität und Internationalisierung.
- Entwicklung und Einführung eines flächendeckenden Assessments für Studienbewerberinnen und -bewerber.
- Aufbau eines nachhaltigen Modulangebots mit Wahlmöglichkeiten durch standort- und studiengangübergreifende Zusammenarbeit.
- Durchführung des Masterstudienangebots entsprechend Nachfrage und organisatorischer Bedingungen jeweils hälftig in Heilbronn und an den Standorten.
- Curriculare Verankerung der Berufsintegration durch Projektarbeiten und Masterthesis (Analyse von echten betrieblichen Problemstellungen und Vorschlag von Lösungswegen; darüber hinaus Berufsintegration in der Lehre durch Austausch über Probleme und Lösungsansätze aus dem beruflichen Kontext der Studierenden).
- Gewinnung von Impulsen für die Lehre an der DHBW aus der kooperativen Forschung.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Gründungsphase, danach Überführung in den Regelbetrieb (bis 12/2016).
- Regelbetrieb mit Vollkostendeckung (bis 12/2020).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Benötigte Ressourcen sind im Kabinettsbeschluss vom 19.11.2013 dargelegt. Durch Evaluation des DHBW-CAS 2016 kann sich im anzustrebenden Kabinettsbeschluss zur Weiterführung des DHBW-CAS Änderung des Ressourcenbedarfs oder der Struktur der Ressourcen (z. B. Stellenstruktur) ergeben.
- Finanzierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des CAS und den nebenamtlich Tätigen Dozentinnen und Dozenten gemäß Kabinettsbeschluss über Drittmittel (Anschubfinanzierung durch Dieter-Schwarz-Stiftung) und Einnahmen (Studiengebühren Master, Entgelte für Wissenschaftliche Weiterbildung). Gegenseitige Leistungsverrechnung zwischen Standorten, Präsidium und DHBW-CAS, sodass im Bachelorbereich kein zusätzlicher Ressourcenbedarf durch Masterbetrieb entsteht.



Welche Organisations-  
einheit ist für die  
Umsetzung zuständig?

Leitung / Koordination: DHBW-CAS-Leitung, Präsidium.

Mitarbeit:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Präsidium,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in HN,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Standorten sowie
- Gremien der DHBW und DHBW-CAS-Rat.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die  
Kosten-Nutzen-  
Relation der  
Zielsetzung!

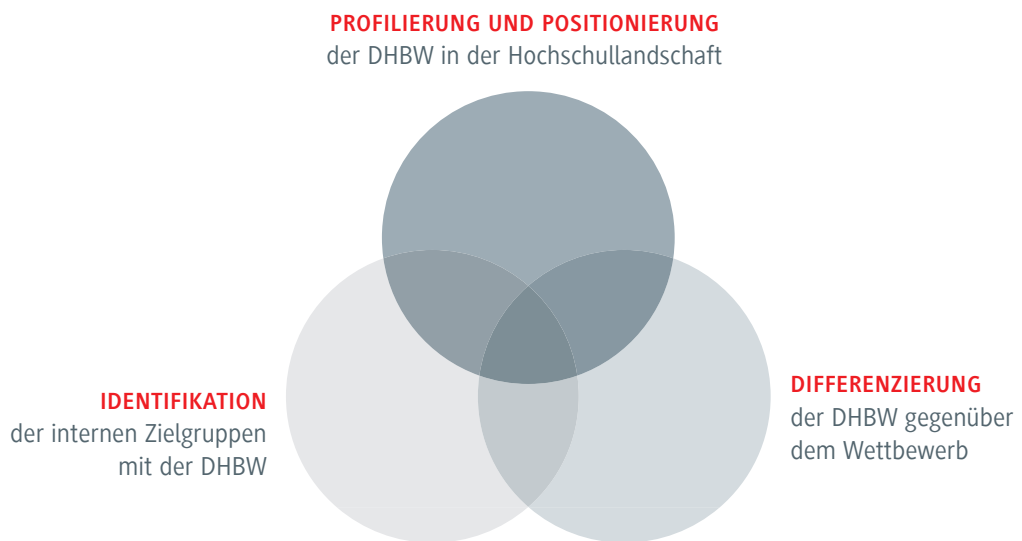
- Studiengebühren, Reisetätigkeit und Unterbringungskosten der Studierenden stehen einem passgenauen, individuellen Studienangebot durch breite Wahlmöglichkeiten, fachübergreifende Kompetenzentwicklung und Interdisziplinarität gegenüber.
- Den Dualen Partnern entsteht Aufwand hinsichtlich Unterstützung, ggf. Freistellung und Studiengebühreuzuschuss für die Studierenden. Sie bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfangreiche Perspektiven und greifen auf das DHBW-CAS als Partner der Personalentwicklung zurück. Sie erhalten im Rahmen von Projektarbeiten und anderen wissenschaftlichen Arbeiten der Masterstudierenden Lösungen für betriebliche Probleme.
- Hoher Koordinationsaufwand zwischen den DHBW-CAS-Ebenen Standorte, DHBW-CAS in Heilbronn und Präsidium.
- Demgegenüber stehen Synergien bei gemeinsamer Durchführung von Modulen in HB, ein größeres Wahlfachangebot, die Entwicklung einer Corporate Identity und die Wahrnehmung der DHBW als Hochschule mit Bachelor- und Masterangebot sowie kooperativer Forschung.
- Hoher Abstimmungsaufwand der Standorte mit der CAS-Leitung und den anderen Standorten. Beteiligung der Studienakademien an der Entscheidungsfindung durch ihre Repräsentanten in den Fachkommissionen und -gremien.
- Organisatorische und administrative Entlastung der Standorte durch das DHBW-CAS. Durch die Übernahme von CAS-Leitungsfunktionen erhalten die Standorte Profilierungsmöglichkeiten im Masterbereich.
- Standortübergreifende Zusammenarbeit fördert Akquisition von Studierenden.
- Förderung der inhaltlichen Weiterentwicklung des Masterangebots und Eröffnung neuer Perspektiven in der kooperativen Forschung.
- Entlastung des Präsidiums in Masterangelegenheiten durch das DHBW-CAS sowie erhöhte Sichtbarkeit des DHBW-Masters und dessen Etablierung in der Hochschullandschaft.

.....  
Welche Risiken und  
Hindernisse bestehen?

- .....
- Unter Umständen geringere Attraktivität für Studierende durch erhöhten Zeit- und Reiseaufwand.
  - Erhöhter Aufwand für Duale Partner für den dualen, berufsintegrierten Master im Vergleich zu berufsbegleitenden Mastern.
- Gesamte Hochschule:
- Wettbewerbsintensiver Weiterbildungsmarkt.
  - Unklarheit über Ansprechpartnerinnen und -partner und Entscheidungsprozesse.
  - Wettbewerb mit gebührenfreien Masterstudienangeboten.
  - Ausbau des Masterangebots begrenzt durch mangelnde Akzeptanz von Zentralisierung der Aufgaben am DHBW-CAS.
  - Engagement im Master wird überwiegend in Nebentätigkeit erbracht.
  - Gefahr einer wahrgenommenen Zweiklassengesellschaft.

## 8 \ Hochschulkommunikation

**ZIEL:** Die DHBW soll überregional als einzigartiges duales Studienmodell im Bachelor- und Masterbereich positioniert werden und weiterhin die Benchmark für duale Studienkonzepte bilden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Professorinnen und Professoren, Dualen Partner, nebenberuflichen Dozentinnen und Dozenten, Studierenden und Alumni sollen sich im Sinne eines gelebten Corporate Identity noch stärker mit ihrer Hochschule verbunden fühlen.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Schaffung einer Markenarchitektur für die damals acht Studienakademien und das Präsidium im Rahmen eines aufwändigen Corporate-Design-Prozesses.
- Erfolgreiche Etablierung verschiedener Kommunikationsinstrumente (z. B. persönliche Kommunikation, PR, Multimediakommunikation, Mediawerbung, Eventmarketing, Messen / Ausstellungen) sowie Realisierung zielgruppenspezifischer Kommunikationskampagnen.

- Herausforderung liegt in der weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrads, der weiteren erfolgreichen Markenpositionierung (insb. auch im Masterbereich) und in der weiteren Stärkung der Corporate Identity.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Größere überregionale Bekanntheit der DHBW sowie Benchmark bei dualen Studienangeboten im Bachelor- und Masterbereich.
- Notwendigkeit einer weiteren eindeutigen Profilierung und Positionierung der DHBW aufgrund der komplexen Zielgruppenkonstellation und der zunehmenden Wettbewerbsintensität im Hochschulbereich, insb. im Bereich dualer Studienangebote.
- Weiterhin deutliche Differenzierung der DHBW gegenüber dem Wettbewerb.
- Selbst- und Außenwahrnehmung der DHBW Studienakademien und des DHBW CAS als integrative Bestandteile der Dachmarke DHBW.
- Gefühl einer engen Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Professorinnen und Professoren, Dozentinnen und Dozenten, Dualen Partner, Studierenden und Alumni mit der Hochschule.
- Etablierung weiterer interner Kommunikationsinstrumente und noch stärkere Identifikation der internen Zielgruppen mit der Hochschule.
- Erfolgreiche Markteinführung des DHBW CAS und des erweiterten Masterstudienangebots.
- Herausforderungen der nächsten Jahre liegen, bedingt durch die demographische Entwicklung, im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ – zudem muss die DHBW sich selbst auch i. S. e. erfolgreichen Employer Brandings positionieren.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Stärkung der Corporate Identity, u. a. durch persönliche Kommunikation, DHBW-Portal, DHBW-Newsletter, DHBW-Magazin, DHBW-Events, DHBW-Alumni-Management und Social-Media-Aktivitäten.
- Realisierung neuer integrierter Kommunikationskampagnen zur zielgruppenspezifischen Ansprache bzw. Fortführung bereits begonnener Kampagnen für die zentralen Zielgruppen der DHBW (z. B. Duale Partner, Alumni, nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten sowie Studieninteressierte).
- Ergänzung des Hochschulmarketings der Studienakademien durch standortübergreifende Kampagnen und Kommunikationsinstrumente; dadurch Sicherstellung eines einheitlichen Markenauftritts der DHBW in der regionalen und überregionalen Wahrnehmung.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Aufbau der Submarke DHBW-CAS und Intensivierung der Kommunikation für die Masterstudiengänge (bis 12/2015).
- Kommunikationskampagne für Studieninteressierte (bis 12/2015).
- Corporate-Website der DHBW (bis 12/2017).
- Weiterentwicklung und Stärkung der Marke DHBW (laufend).
- Weiterer Ausbau der zielgruppenspezifischen Kommunikationskampagnen (laufend).
- Weiterentwicklung der internen Kommunikation (laufend).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Ressort für Hochschulkommunikation:
- Präsidium (derzeit drei Vollzeitkräfte; mittelfristiger Ausbau) und
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Hochschulkommunikation an den Studienakademien.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Leitung Ressort Hochschulkommunikation (in Abstimmung mit Aufsichtsrat, Präsidium, Senat, Präsident).

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Exakte Bezifferung des Aufwandes nicht möglich; Abhängigkeit des Aufwandes von der jeweiligen Schwerpunktsetzung / Jahr und der Komplexität der jeweiligen Themenbereiche bzw. Zielgruppensegmente (so wird z. B. im Masterbereich mit einem hohen Aufwand gerechnet angesichts des Markteintritts des DHBW-CAS vor dem Hintergrund einer komplexen Wettbewerbsstruktur).
- Nutzen der bereits bestehenden Markenpositionierung und der erreichten Imagebildung der DHBW.
- Nutzen des „Vorsprungs“ als größte Hochschule und führender Anbieter dualer Studienangebote.
- Weitere Steigerung der Attraktivität der Marke DHBW.
- Weitere Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.
- Bewahren und Ausbauen der „Benchmark-Position“.
- Unterstützung der Dualen Partner bei der Akquise sehr guter und hoch motivierter Studierenden (auch und gerade angesichts des Fachkräftemangels).
- Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

- Angesichts des intensiven Wettbewerbs um die „besten Köpfe“ und der zunehmenden Konkurrenzsituation im Bereich dualer Studiengänge besteht vor dem Hintergrund der o. g. Punkte eine sehr hohe Kosten-Nutzen-Relation, insb. auch für die über 9.000 Dualen Partner.

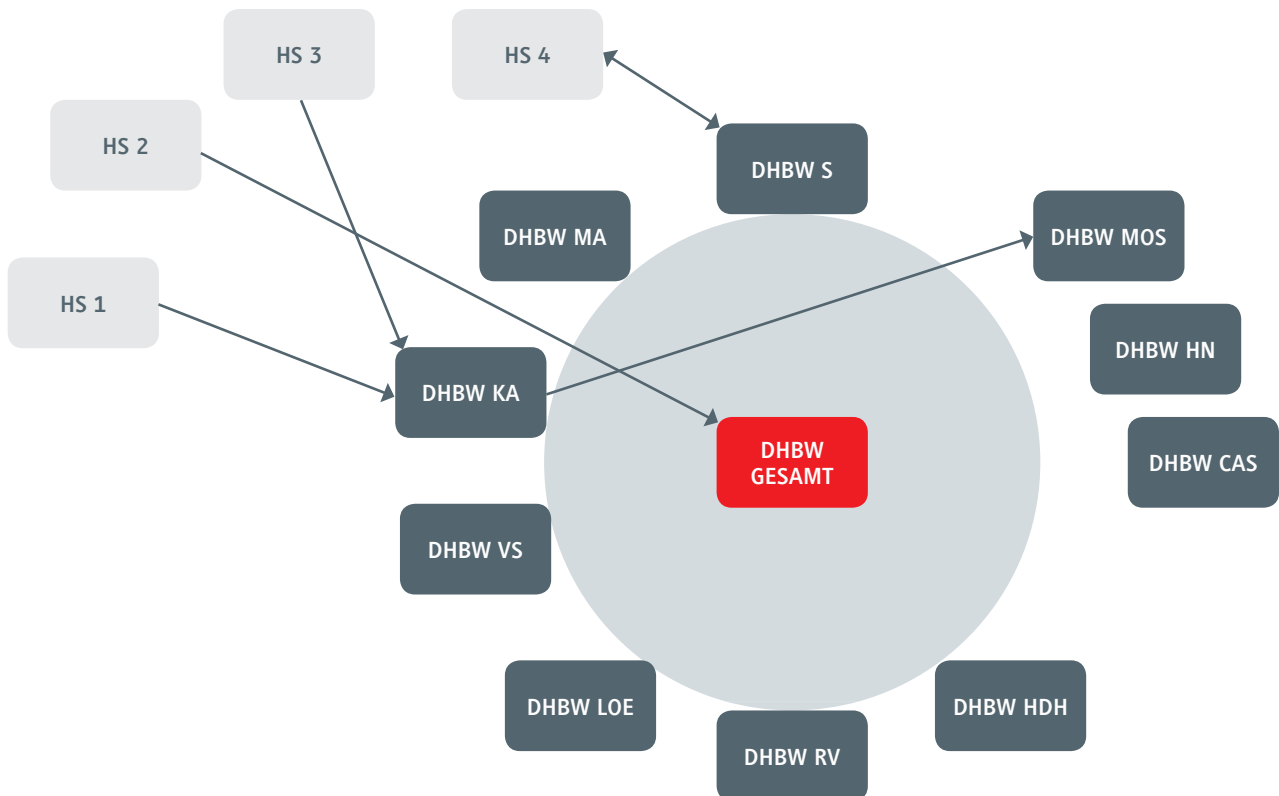
---

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Teilweise unzureichendes Commitment zur und mitunter unzureichende Identifikation mit der Dachmarke, Abstimmungsprobleme zwischen zentraler und dezentraler Ebene
- Z. T. isoliertes Verfolgen von Partikularinteressen bei den Standorten.
- Mangelnde Kontinuität und Know-how-Verlust aufgrund befristeter Verträge.
- Unterschiedliche Gewichtung der Hochschulkommunikation an den einzelnen Standorten.

## 9 | Standort- und hochschulübergreifende Zusammenarbeit

**ZIEL:** Weiterer Ausbau der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit mit Unterstützung durch entsprechende Leitlinien.



## Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?

Wie ist der Stand der Umsetzung?

Netzwerke:

- Die durch die Hochschulwerdung neu eröffneten Möglichkeiten der hochschul- und standortübergreifenden Kooperation in der Lehre wurden gemäß der im SEP 2010–2014 festgelegten Ziele durch die DHBW genutzt, um das Netz der Kooperationen nachhaltig zu erweitern.
- Feste Verankerung der DHBW in der Hochschullandschaft, (Mitglied der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) sowie weiterer internationaler, nationaler und regionaler Vereinigungen und Gesellschaften im Bereich Lehre, z. B. Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW), Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF), der European Foundation for Quality in E-Learning sowie der Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e. V. (GIBeT)); immer häufiger Wahrnehmung als die Referenz im Bereich dualer Studiengänge.
- Zunahme des Austauschs in der Lehre durch diverse hochschulinterne (z. B. Innovationsforum Lehre, Forum bisheriger Landeslehrpreisträger) (z. B. Innovationsforum Lehre, Forum bisheriger Landeslehrpreisträger) sowie hochschulübergreifende Netzwerke und Veranstaltungen (z. B. im Rahmen von Konferenzen der HRK).

Darüber hinaus betreffen Kooperationen im Bereich der Lehre insb.:

- Lehrende: Professorinnen und Professoren der DHBW unterrichten z. T. im Nebenamt an anderen Hochschulen, während ebenso auch Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen und nebenberufliche Lehrbeauftragte, die z. T. auch an anderen Hochschulen in der Lehre tätig sind, an der DHBW unterrichten.
- Studienangebote: standort- und hochschulübergreifende Kooperationen insb. im Bereich der Masterstudiengänge des CAS und der Kooperationsmasterstudiengänge einiger DHBW Standorte sowie der bi- / trinationale angebotenen Bachelorstudiengänge sowie der Bachelorstudiengänge im Bereich der Gesundheit; in diesem Zusammenhang Verabschiedung einer Regelung durch die OSK bezüglich der Einbindung von Kooperationsmasterstudiengängen in das Qualitätssystem der DHBW, um Transparenz zu schaffen und die relevanten Prozesse zu optimieren.
- Einrichtungen, wie Labore, Prüfstände und Flächen werden im Rahmen verschiedener Kooperationen, insb. auch im Studienbereich Gesundheit, ebenfalls gemeinsam genutzt.



#### Innovative Lehrmethoden:

- Gemeinsame Weiterentwicklung und Implementierung innovativer Lehrmethoden, z. B. im Bereich von E-Assessment.
- Teilnahme am hochschulübergreifenden Austausch auf dem Gebiet innovativer Lehrmethoden, bspw. auch im Rahmen von hochschulübergreifenden Projekten wie OPTES (Optimierung der Selbststudiumsphase); dieser Austausch wurde im Laufe der Jahre 2010–2014 auch insb. dank der Verabschiedung der E-Learning-Strategie durch die zentralen Gremien der DHBW und die damit im Zusammenhang stehenden Entwicklungen intensiviert.
- Intensivierung des standortübergreifenden, DHBW-internen Austauschs, hier insb. im Bereich E-Learning, wo bspw. das E-Learning-Akteure-Netzwerk „ELAN“ zu diesem Zweck gestärkt und strukturell in der DHBW verankert wurde.

#### Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur:

- Bereits bestehende gemeinsame Nutzung der vorhandenen Infrastruktur an manchen Standorten, z. B. Bibliotheken und Labore.
- Im Wesentlichen wurden damit die Ziele des SEPs 2010–2014 erreicht.
- Weitere Umsetzungsmaßnahmen im Bereich der Entwicklung von Regelwerken und Leitlinien für eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit notwendig.
- Weitere Intensivierung der standort- und hochschulübergreifenden Kontakte und Zusammenarbeit insb. im Bereich gemeinsamer Studienangebote, innovativer Lehrmethoden sowie der gemeinsamen Nutzung von Einrichtungen (wie Laboren, Prüfständen und Flächen) angestrebt.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

Von 2015 bis 2020 sollen vor diesem Hintergrund u. a. folgende Ziele umgesetzt werden:

#### Netzwerke:

- Die standort- und hochschulübergreifenden Kontakte und Zusammenarbeit sind weiter intensiviert.
- Ausbau des Wissens- und Technologietransfers.

#### Studienangebote:

- Es existieren weitere Regelwerke und Leitlinien für eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit – auch im Interesse der Sicherung der Qualität.
- Im Falle von hochschulübergreifend angebotenen Studiengängen werden in der Regel Double / Joint Degrees durch die kooperierenden Hochschulen verliehen.

- Der Bereich hochschulübergreifender Studienangebote im Studienbereich der Gesundheit (z. B. in Kooperation mit Universitätskliniken als Ausbildungspartner) ist ausgebaut.
- Entwicklung von gemeinsamen, hochschul- und standortübergreifenden Seminaren/Veranstaltungen u. a. im Rahmen virtueller Kurse.

Innovative Lehrmethoden:

- Netzwerke zur gemeinsamen (Weiter-)Entwicklung und Implementierung innovativer Lehrmethoden werden gestärkt und ggf. neu eingerichtet.

Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur:

- Die gemeinsame Nutzung – auch interdisziplinär – der vorhandenen Infrastruktur wie z. B. Bibliotheken und Labore ist weiter intensiviert, z. B. an der DHBW KA gemeinsam mit dem KIT, an der DHBW MA mit der Uni Mannheim und der HAW Mannheim sowie am CAS am Bildungscampus Heilbronn.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

Zur Umsetzung der o. g. Ziele sind u. a. folgende Maßnahmen erforderlich:

Innovative Lehrmethoden:

- Netzwerkveranstaltungen und entsprechende Kommunikationsmaßnahmen werden durchgeführt.

Studienangebote:

- Regelwerke, Leitlinien sowie Satzungen zur gemeinschaftlichen Durchführung von Studienangeboten werden entwickelt und durch die erforderlichen Gremien verabschiedet.
- Die bestehenden Kooperationen der Hochschule werden gegliedert nach geeigneten Kategorien (z. B. Studiengänge, Standorte, Kooperationspartner/-orte etc. hochschulweit kommuniziert, z. B. über geeignete Dateien/Ordner im Intranet der DHBW (MS SharePoint).
- Weitere Studienangebote in Kooperation mit anderen Hochschulen werden eingerichtet.
- Weitere Vernetzung: Nutzung von Synergieeffekten und Netzwerken, um Kooperationen zwischen Standorten, Partnerunternehmen und Partneruniversitäten aufzubauen bzw. zu verstärken.
- Implementierung eines Kommunikations- und Informationskonzeptes zur Intensivierung der Vernetzung mit regionalen, nationalen und internationalen Unternehmen und Hochschulen.
- Ausbau des Wissens- und Technologietransfers.

---

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

---

Studienangebote:

- Entwicklung und Verabschiedung eines DHBW-Strategiepapiers u. a. hinsichtlich der Rolle von Kooperationsstudiengängen im Studienangebotsportfolio der DHBW bis Ende Dezember 2015.
- Weitere Vernetzung: Implementierung der Kommunikations- und Informationsstrategie, durch z. B. regelmäßig stattfindende Netzwerkveranstaltungen, Messeauftritte, verstärkte Präsenz in sozialen Netzwerken, Webinare zu aktuellen Themenstellungen und Diskussionspunkten, MOOCs (Massive Open Online Course) etc. (bis 12/2016).

---

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Studienakademien
- Duale Partner,
- Fachkommissionen
- Einrichtungen außerhalb der Hochschule sowie
- Qualitätssicherungskommission
- Präsidium
- Senat
- AR
- CAS-Leitung.

---

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

---

Vizepräsident Qualität und Lehre in Zusammenarbeit mit

- den Gremien,
- den Fachkommissionen,
- den Studienakademien,
- der Professorenschaft der DHBW

## Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

Nutzen / Chancen:

- Als duale Hochschule mit ihrer engen Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Studienakademien und ihren dualen Partnern sowie ihrem besonderen, praxis-integrierten Studienmodell hat die DHBW wenige Kooperationspartner desselben Hochschultyps in der Hochschullandschaft. Dies bedingt immer wieder zusätzlichen Aufwand beim Aufbau hochschulübergreifender Kooperationen.
- Doch gerade auch vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die DHBW ihre hochschulübergreifenden Kooperationen weiter strategisch ausbaut. Dadurch wird die Position der DHBW in der Hochschullandschaft weiter gestärkt. Zudem werden so den Absolventinnen und Absolventen der DHBW weitere Möglichkeiten insbesondere auch mit Blick auf Auslandsstudium sowie eine spätere Promotion an Universitäten oder Hochschulen mit Promotionsrecht eröffnet.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

Externe Hindernisse:

- Im Falle von hochschulübergreifenden Kooperationen sind oft Genehmigungsverfahren und Abstimmungsprozesse (beispielsweise im Falle von Kooperationsstudienangeboten bei der Einbindung in das Qualitätssystem der DHBW sowie der gemeinsamen Entwicklung von Satzungen) auf Seite beider Hochschulen durchzuführen. Dies ist oft zeitaufwändig und es fehlen die erforderlichen, personellen Ressourcen.

Interne Hindernisse:

- Die meisten Kooperationen werden direkt von den Studienakademien der DHBW initiiert. Eine Herausforderung ist es dabei, die jeweiligen Kooperationen zu koordinieren und hochschulweit bekannt zu machen, damit Synergien genutzt werden können, Doppelarbeit vermieden wird und die gesamte Hochschule profitieren kann.

## 10 \ Weiterentwicklung Kooperative Forschung

**ZIEL:** Positionierung und Anerkennung der DHBW in der nationalen und internationalen Hochschul- und Forschungslandschaft.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

Die Ziele aus dem SEP 2010–2014 wurden erreicht.

Status quo:

- Junge Hochschule (Forschungsauftrag seit 2009).
- Großes Potenzial an kooperativer Forschung.
- Aufbau und Verstetigung von Forschungsprozessen (Drittmittelleitfaden, Forschungssemester) und Forschungsförderinfrastruktur (SCF, DHBW-Förderlinienprogramm).

- Etablierung von Gremienarbeit zur strategischen Ausrichtung und zur Unterstützung der operativen Umsetzung von kooperativer Forschung an der DHBW (Forschungskommission, Arbeitsgemeinschaften zusammen mit den Prorektoren Forschung, Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren, APFs an Standorten).
- Primär lokal manifestierte, vereinzelt internationale Forschungsaktivitäten; seit 2013 Durchführung von EU-Projekten.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Aufgrund einer klaren Ausbildung ihres Forschungsprofils in der nationalen und internationalen Forschungslandschaft gut sichtbare Positionierung der DHBW; Anerkennung als Kooperationspartner für Forschung und forschungsinteressierte Einrichtungen und Unternehmen.
- Zusammenführung von wissenschaftlichem Know-how und Bündelung von Schwerpunktthemen in standortübergreifenden DHBW-Forschungsclustern. Von dieser Know-how-Bündelung profitieren insb. die lokalen KMU.
- Sicherung der Finanzierung und des Personalbestands (entfristete Planstellen) für das SFC (Forschungsförderung, Forschungsmanagement, Forschungsadministration, Forschungskommunikation); Sicherung entsprechender Unterstützungsstrukturen am Standort (SCF-Spiegelreferate).
- Zulassungsberechtigung der DHBW für alle landes-, bundesweiten und internationalen Drittmittelausschreibungen.
- Definition aller notwendigen Forschungsprozesse (wie Anreizsysteme, Finanzierungsmodelle und Messgrößen für kooperative Forschung).
- Forschungsförderinfrastruktur im Rahmen des SCF (Forschungsförderung, Forschungsmanagement, Forschungskommunikation, Forschungsmarketing) ist zentral professionalisiert und dezentral ausgebaut (in Form von Spiegelreferaten an den Studienakademien).
- Angemessener Aufbau des akademischen Mittelbaus, Schaffung und Institutionalisierung von kooperativen Promotionsmöglichkeiten gemeinsam mit Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht .
- Aufbau eines Graduiertennetzwerkes zur Schaffung von Voraussetzungen für kooperative Promotionsmöglichkeiten gemeinsam mit Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht.
- Entwicklung eines Organisationsmodells zur Förderung kooperativer Promotionen an Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht.
- Etablierung einer nachhaltigen Forschungskultur.
- Etablierung einer interdisziplinären, standort- und hochschulübergreifenden Zusammenarbeit.

- Zusammenführung von Know-how und Bündelung von Schwerpunktthemen in standortübergreifenden DHBW-Forschungsclustern.
- Signifikante Steigerung des Drittmittelaufkommens.
- Unterstützung forschungsbasierter Lehre, insb. für die Masterstudiengänge am DHBW-CAS.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Definition von Freiheitsgraden, Spielräumen und Entscheidungskompetenzen der DHBW Professorinnen und Professoren in der Forschung.
- Profilbildung durch Identifizierung und Definition von Forschungsschwerpunkten und Bündelung dieser in Forschungsclustern zur Förderung von kooperativen Verbundforschungsprojekten auf nationaler und internationaler Ebene.
- Folgende Schwerpunktthemen für die nächsten Jahre sind in 2014 erstmalig für den Bereich Forschung identifiziert worden:
  - (Automotive)Engineering
  - Business and Economics
  - Information Technologies
  - Health and Social Sciences
  - Education and Learning
- Erhöhung der Anzahl (internationaler) Forschungsk Kooperationen und Internationalisierung der Forschung durch Fokus auf EU-Projekte im Rahmenprogramm Horizon 2020 durch administrative Unterstützung seitens des SCF und der APFs an den Standorten.
- Förderung exzellenter Forschung manifestiert in Leuchtturmprojekten mit Signalwirkung.
- Definition und Etablierung von Forschungsprozessen und Forschungsinfrastruktur für die erfolgreiche Durchführung von Forschungsprojekten.
- Aufbau von Expertenwissen und Verstetigung von administrativen Rahmenbedingungen am SCF in den Bereichen Forschungsförderung, Forschungsmanagement, Forschungsadministration und Forschungskommunikation. Dazu tritt die DHBW in Vorleistung und stellt zum Aufbau und zur Verstetigung der Forschungsinfrastruktur aktuell eine Referentenstelle zur Verfügung, die im Präsidium angesiedelt ist. Nach Ablauf der IQF-Förderung des SCF ist eine Verstetigung der dort angesiedelten Projektstellen unbedingt anzustreben, um:
  - den geschaffenen Standard beizubehalten
  - dem jetzt schon sich abzeichnenden Trend der erhöhten und weiter steigenden Forschungsaktivitäten in Verbindung mit allen zentral zu entwickelnden und zu steuernden Prozessen langfristig und nachhaltig Rechnung zu tragen.

- mittelfristig proaktiv die Ausschreibungen in der nationalen und internationalen Forschungslandschaft für die DHBW-Professorenenschaft zu sichten und die DHBW-Professorenenschaft bei der Antragsstellung zu unterstützen. Schaffung von Personalstrukturen und Wissensaufbau am Standort (Spiegelreferate zum SCF, Innovationsprogramm Forschung). Zurzeit sind keine Stellen für Forschung und deren Administration vorhanden und trotz Forschungsauftrag auch nicht in Aussicht gestellt. Aus diesem Grund sollte z. B. bei der Drittmiteleinwerbung stets auch die Finanzierung von benötigtem Verwaltungspersonal mit beantragt werden (z. B. eine höhere Summe von 40 %).
- Implementierung eines hauseigenen Innovationsprogramms Forschung (flächen-deckender Ausbau des Akademischen Mittelbaus. Dieser soll in Kooperation mit Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht kooperative Promotionen durchführen)
- Entwicklung eines Organisationsmodells zur Förderung kooperativer Promotionen an Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht (bis 12/2016).
- Aufbau und Implementierung von nationalen und internationalen Forschungs-kooperationen und Forschungsplattformen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.
- Bi-direktionale Kommunikation zwischen dem SCF, den DHBW-Standorten und Partnerhochschulen (Universitäten und HAWen).
- Einwerbung von Drittmitteln. Die o. g. Maßnahmen tragen u. a. stark zur angestrebten Erhöhung des Drittmittelvolumens bei.
- Definition und Bereitstellung von Anreizsystemen für erhöhte Forschungsaktivität
- Intensivierung der Vernetzung mit regionalen, nationalen und internationalen Unternehmen.
- Einbindung von Studierenden in Lehrforschungsprojekte.
- Anpassung Curriculum / Umgang mit Sperrvermerken.
- Verankerung eines Mittelbaus in den Strukturen der DHBW.

.....  
 Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Zusammenarbeit von Partneruniversitäten mit der DHBW in einem Konsortium (bis 12/2020).
- Regelmäßig stattfindende nationale und hochschulübergreifende Forschungstage, Einführung einer Forschersprechstunde am Standort
- Etablierung von Rahmenbedingungen, die rechtssicheren Wissens- und Technologietransfer inkl. Erfindungsmeldungen, Schutzrechts- und Patentanmeldungen garantieren (bis 12/2016)
- Verstetigung erfolgreicher kooperativer Forschung auf Landes-, Bundes- und internationaler Ebene (bis 12/2020).



- Einrichtung eines offiziellen Mittelbaus und entsprechender Strukturen in den DHBW-Regularien (bis 12/2016).
- Ausbau und Verstetigung der Forschungsprozesse, wie Anreizsysteme, Deputatsnachlass (bis 12/2016).
- Ausbau und Verstetigung der Forschungsinfrastruktur zentral und dezentral (bis 12/2020).
- Einrichtung der Position eines zentralen Forschungsbeauftragten zur Definition der strategischen Ausrichtung von kooperativer Forschung an der DHBW (bis 12/2015).
- Verstetigung erfolgreicher kooperativer Forschung auf Landes-, Bundes- und internationaler Ebene (bis 12/2020).
- Signifikante Steigerung des Drittmittelaufkommens (laufend).
- Definition der wichtigsten Forschungsschwerpunkte und Bündelung dieser in 3–5 Forschungsclustern (bis 12/2015).
- Gründung von interdisziplinären, standort- und hochschulübergreifenden Forschungszentren (bis 12/2015).
- Umsetzung Innovationsprogramm Forschung bis Q4 2014.
- Schaffung von Stellen für kooperative Promotionen mit Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht und Erhöhung des Drittmittelaufkommens durch Einreichung von Drittmittelanträgen seitens der akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bis 12/2017).
- Schulungs- und Informationsangebot für Administration und Wissenschaft mit Fokus auf EU-Projekten im Rahmenprogramm Horizon 2020 (laufend).
- Aufbau eines Forschungsinformationssystems (bis 12/2015).
- Integration von Forschungskennzahlen ins FIS (bis 12/2015).
- Zusammenarbeit mit Partneruniversitäten mit der DHBW in Konsortien (bis 12/2020).
- Regelmäßig stattfindende nationale und hochschulübergreifende Forschungstage, Einführung einer Forschersprechstunde am Standort
- Etablierung von Rahmenbedingungen, die rechtssicheren Wissens- und Technologietransfer inkl. Erfindungsmeldungen, Schutzrechts- und Patentanmeldungen garantieren (bis 12/2016)

.....  
 Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Infrastruktur für die Hochschule (Mittel, Unterbringung, Personal).
- Personalbestand im SCF und an den Standorten (Verwaltung und APF).
- Einstellung eines / einer zentralen Forschungsbeauftragten (bis Ende 2015).

Welche Organisations-  
einheit ist für die  
Umsetzung zuständig?

- Vizepräsident Forschung in Zusammenarbeit mit
- den Gremien
  - der Forschungskommission
  - dem SCF
  - den Studienakademien und
  - der Professorenschaft
  - Transfer GmbH
  - Externe Partnerinnen und Partner wie bspw. die Steinbeis-Stiftung.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die  
Kosten-Nutzen-  
Relation der  
Zielsetzung!

Aufwand:

- Erheblich in Anbetracht der Lehrdeputatsregelung der DHBW (Forscher investieren Zeit außerhalb der Lehre), der administrativen Aufwendungen (State University Prinzip), der administrativen Unterstützung durch das SCF und der benötigten Infrastruktur (Duale Partner).

Nutzen / Chancen:

- Profilierung und Anerkennung der DHBW in der deutschen und internationalen Hochschul- und Forschungslandschaft.
- Förderung der Vernetzung der DHBW-Forscherinnen und -Forscher mit externen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft und signifikante Verbesserung des Wissenstransfers und Vermarktung von Forschungsergebnissen aufgrund der gegebenen Nähe zu den Dualen Partnern.
- Qualitätssteigerung der Lehre durch Forschung (durch kontinuierliche Aktualisierung der Fachexpertise und der Curricula, Einbindung von Studierenden in Lehrforschungsprojekte).
- Positive Ausgangssituation, da die Dualen Partner nicht nur in der Lehre, sondern auch in der Forschung einen starken Partner durch die DHBW an ihrer Seite haben.

Kosten-Nutzen-Relation:

- Aufwand sehr hoch, jedoch in Anbetracht der Chancen und für die Zukunftssicherung unumgänglich im Wettbewerb mit anderen Hochschulen und Hochschulsystemen und im Wettbewerb um das Verständnis um wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen aufgrund der gegebenen Nähe zu und der Kooperation mit den Dualen Partnern.
- Wichtig für den Aufbau von forschungsbasierter Lehre.

.....  
Welche Risiken und  
Hindernisse bestehen?

.....  
Risiken:

- Bündelung in Schwerpunktthemen spiegelt lediglich die Hauptausrichtung der DHBW-Forschung wider.
- Forschungsinfrastruktur befindet sich noch im Aufbau, daher ist die Schaffung und Verstetigung von administrativen Rahmenbedingungen (wie Deputatserlass, Anreizsysteme, Räume, wissenschaftlicher Mittelbau, Finanzierung) essentiell für alle Forschungsaktivitäten.
- Aufwendungen (zeitliche, räumliche und personelle) für Forschung sind noch hoch.
- Weitere Überzeugungsarbeit zum Forschungsauftrag muss noch innerhalb und außerhalb der DHBW geleistet werden.
- DHBW wird noch nicht als „vollwertiger, etablierter“ Forschungs-/Kooperationspartner wahrgenommen.
- Kooperationsanfragen werden von Universitäten nicht angenommen.
- Definition und Auswahl der Schwerpunktthemen ist teilweise noch nicht erfolgt an den Standorten.
- Mangelnde Motivation zu (großer, zeitaufwendiger) Verbundforschung.
- Im Aufbau begriffene administrative Supportstruktur am Standort.
- Kommunikations- und Informationsdefizite

Externe Hindernisse:

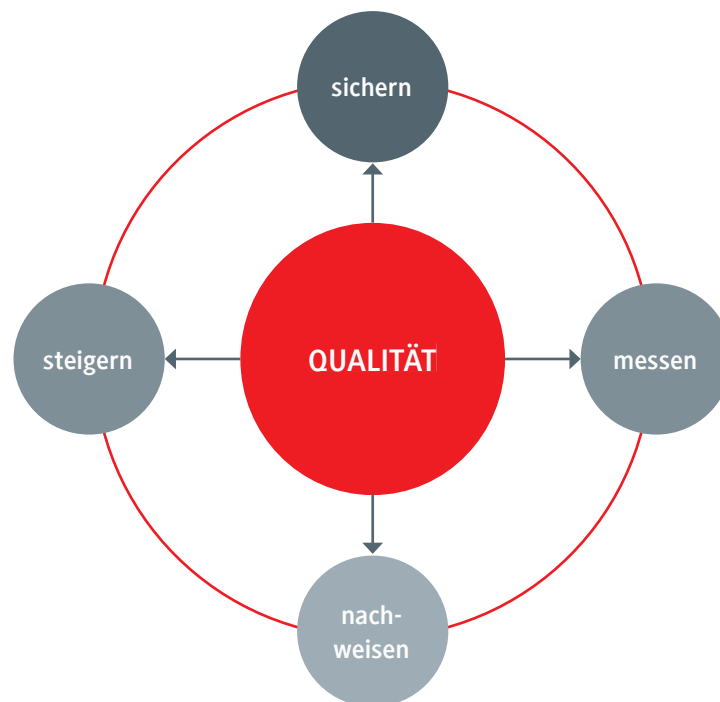
- Bisher mangelnde Anerkennung der DHBW als forschende Hochschule.
- Fehlende Zulassungsberechtigungen zu landes-, bundesweiten und internationalen Drittmittelausschreibungen.

Interne Hindernisse:

- Hohe Deputatsbelastung, mangelnde Anreizsysteme.
- Im Aufbau begriffene Forschungsförderinfrastruktur und administrative Supportstruktur am Standort (kaum Planstellen für den Aufbau von Forschungsstruktur, kaum Ressourcen im Bereich der Infrastruktur wie Räume, Labore etc.).
- Kein akademischer Mittelbau wie an den Universitäten.
- Kommunikations- und Informationsdefizite.

## 11 \ Verwendung der Qualitätssicherungsmittel

**ZIEL:** Durch die Zweckbindung werden die Mittel ausschließlich zur Verbesserung der Lehre eingesetzt.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Aufgrund der Ersetzung der Studiengebühren durch Qualitätssicherungsmittel sind erhebliche finanzielle Verluste seitens der DHBW entstanden (Der Studierendenbeitrag in Höhe von 280 Euro liegt deutlich unter den Einnahmen aus Studiengebühren)
- Mittelverwendung im Einvernehmen mit dem AStA und den lokalen Studierendenvertretungen.
- Seit dem Jahr 2009 wurden im Jahresdurchschnitt 19,3 Millionen Euro für die Verbesserung der Lehre eingesetzt.

- Wichtige Verbesserung in der Lehre mithilfe der Mittel.
- Budget 2013 wie 2009 nur durch Steigerung der Studierendenzahlen.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Weitgehende Überführung der Qualitätssicherungsmittel in das Hochschulkapitel im Rahmen des Hochschulfinanzierungsvertrages 2015–2020.
- Stellenschaffungen für Daueraufgaben aus den umgewidmeten Mitteln.
- Gezielte Stärkung und Verbesserung der Qualität der Lehre aus den verbleibenden Mitteln.
- Transparenz der Mittelverwendung durch regelmäßige Berichterstattung.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Erstellung eines Stellenkonzeptes für das nicht-wissenschaftliche Personal.
- Mitteleinsatz für die verbleibenden Qualitätssicherungsmittel im Einvernehmen mit der Verfassten Studierendenschaft.
- Ausweitung des Einsatzes von E-Learning-Elementen im Rahmen der Lehre, insbesondere zur Unterstützung von Selbststudienphasen, Erstellung und Abstimmung von Lehr- / Lernmaterialien.
- Erweiterung des Schulungsangebots und höhere Nutzungsquote des vorhandenen Angebots des ZHP für haupt- und nebenberufliche Lehrende an der DHBW.
- Erarbeitung eines Katalogs an zulässigen Verwendungsmöglichkeiten der verbliebenen Qualitätssicherungsmittel.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Umsetzung des Stellenkonzeptes bis Ende 2015.
- Identifizierung von Vorhaben zur Verbesserung der Lehre und der Studienbedingungen (laufend).
- Ausweitung des Einsatzes von E-Learning (laufend).
- Erweiterung des Schulungsangebots des ZHL für haupt- und nebenberufliche Lehrende an der DHBW (laufend).
- Erstellung eines Verwendungskatalogs bis Ende 2015.

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Beteiligte:
- Verfasste Studierendenschaft.
  - Haushalt / Controlling-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter für Finanzplanung.
  - Rektorinnen und Rektoren zur Abstimmung der Projekte bzw. Finanzplanung mit den Studierendenvertretungen.
  - Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren für die Finanzplanung.
  - Bereich Qualität und Lehre (Referenten).
  - E-Learning-Koordinationskreis.
  - Leitung ZHP und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

.....

Welche Organisations-  
einheit ist für die  
Umsetzung zuständig?

- Präsidium,
- Rektorinnen und Rektoren,
- Haushalt,
- Controlling sowie
- Qualität und Lehre.

### Bewertung der Zielsetzung

.....

Bewerten Sie die  
Kosten-Nutzen-  
Relation der  
Zielsetzung!

- Mehrjährige abgestimmte Finanzplanung ermöglicht zeitnahen Nutzen für die Studierenden.

.....

Welche Risiken und  
Hindernisse bestehen?

- Budgetsenkung durch sinkende Studierendenzahlen.
- Planungsunsicherheit bei Projekten mit mehrjähriger Laufzeit und personeller Unterstützung bzw. vertraglicher Verpflichtungen.
- Abstimmung mit der Verfassten Studierendenschaft ca. 6 Monate nach Beginn des Studienjahres.
- Jährlich neue Besetzung der Verfassten Studierendenschaft.

## 12 \ Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL)

Das neugeschaffene ZHL führt mehrere erfolgreiche Strukturen und Projekte der DHBW zusammen. Die Abteilung Hochschuldidaktik (ehem. ZHP) und die beiden als Projekte begonnenen Aufgabengebiete – DHBW Testzentrum und Weiterbildungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Studienbetrieb und Verwaltung – werden in die für die Weiterbildung zuständige Einheit CAS überführt. Auf diese Weise können die konzeptionelle Entwicklung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen und unterschiedlichen Testungen von zentraler Stelle aus für die gesamte DHBW koordiniert werden.

**ZIEL:** Aufbau eines leistungsfähigen ZHL innerhalb des CAS mit dem Anspruch eine nachhaltige Professionalisierung aller Beschäftigungsgruppen der DHBW zu gewährleisten und Ausbau des DHBW-Testzentrums



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Aufbau und Umsetzung eines standortspezifischen und standortübergreifenden Fortbildungsprogramms für Studienbetrieb und Verwaltung
- Einführung einer Weiterbildungsplattform für alle Weiterbildungsveranstaltungen
- Testzentrum und Hochschuldidaktik wurden bislang nicht berücksichtigt.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Aufbau einer funktionsfähigen Abteilung ZHL im CAS gemäß des Ministerratsbeschlusses vom 19. November 2013 sowie gemäß der Ergebnisse der bis zum 30. September 2016 durchzuführenden Zwischenevaluation des DHBW-CAS inkl. Bericht im Ministerrat:

- Besetzung der offenen Stellen
- Bezug von Räumen

Für die Abteilungen Hochschuldidaktik und Studienbetrieb und Verwaltung:

- Aufbau und Etablierung eines zeitgemäßen und vielfältigen Angebots, das alle Berufsgruppen der DHBW anspricht.
- Schaffung eines stabilen Referentenpools nach definierten Qualitätsstandards.
- Orientierung der strategischen Weiterentwicklung des Fort- und Weiterbildungsprogramms am DHBW-Personalentwicklungskonzept.
- Gewährleistung der dauerhaften Haushaltsfinanzierung nach Beendigung der Anschubfinanzierung durch die Dieter Schwarz Stiftung.

Für die Abteilung Testzentrum:

- Aufbau des DHBW-Testzentrums als strategisches Geschäftsfeld des ZHL mit allen notwendigen Services
- Ablösung des Wiener Testsystems durch ein System mit studienbereichsbezogener Kompetenzmessung

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Zur Realisierung der Teilziele müssen die organisatorischen und strukturellen Fragen bezogen auf das ZHL im CAS geklärt worden sein.

Für die Abteilungen Hochschuldidaktik und Studienbetrieb und Verwaltung:

- Aufbau eines Referentenpools
- Sicherung des technischen Betriebs der Weiterbildungsplattform.
- Zyklische Evaluierung aller Maßnahmen



Für die Abteilung: Testzentrum

- Konkrete Umsetzungsmaßnahmen ergeben sich für Studieneignungstests aus:
- Deltaprüfung gem. § 58 Absatz 2 Nummer 4, Absatz 3 LHG.
- Eignungsprüfung für beruflich Qualifizierte gem. § 58 Absatz 2 Nummer 6, Absatz 3 LHG.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

Für die Abteilungen Hochschuldidaktik und Studienbetrieb und Verwaltung:

- Optimierung des gesamten Weiterbildungsprogramms sowie Umsetzung strategischer Richtlinien (bis 12/2016).
- Etablierung, Evaluierung und Weiterentwicklung der Weiterbildungsplattform (bis 12/2015).
- Ernennung eines technischen Projektleiters für die Weiterbildungsplattform im CIS (04/2015)
- Ausbau des gesamten Weiterbildungsprogramms (01/2016–12/2020).
- Zyklische Evaluierung aller Maßnahmen (jährlich)
- Pool an Referenten für die Weiterbildungsmaßnahmen:
  - Entwicklung eines Kriterienkatalogs (bis 12/2015).
  - Aufbau und Pflege des Pools (bis 12/2016).
  - Evaluierung und Review (bis 12/2017).
  - Fortführende zyklische Evaluierung (laufend).
- Aufbau eines fachlichen und DHBW-typischen Angebots:

Für die Abteilung: Testzentrum

- Ausschreibung Testumgebung bis 12/15
- Pilotbetrieb neue Testumgebung bis 12/16
- Einführung neue Testumgebung bis 12/17.

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

Für alle Abteilungen

- Realisierung der Umsetzung mit dem geplanten Budget des ZHL.
- Besetzung der Stellen laut aktueller ZHL-Konzeption.
- Notwendigkeit von weiteren Ressourcen für IT-nahe Fragestellungen, die in der Komplexität noch nicht eindeutig sind (Testzentrum, Weiterbildungsplattform)

Welche Organisations-  
einheit ist für die  
Umsetzung zuständig?

- Strategisch: Präsidium, Leitung des DHBW-CAS, Leitung ZHL.
- Operativ: Leitung des DHBW-CAS, Leitung ZHL, Abteilungsleitungen und Standortvertreter (lokale Verwaltungsleitungen, Beauftragte für Hochschuldidaktik, Fortbildungsbeauftragte, Testleiter)

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die  
Kosten-Nutzen-  
Relation der  
Zielsetzung!

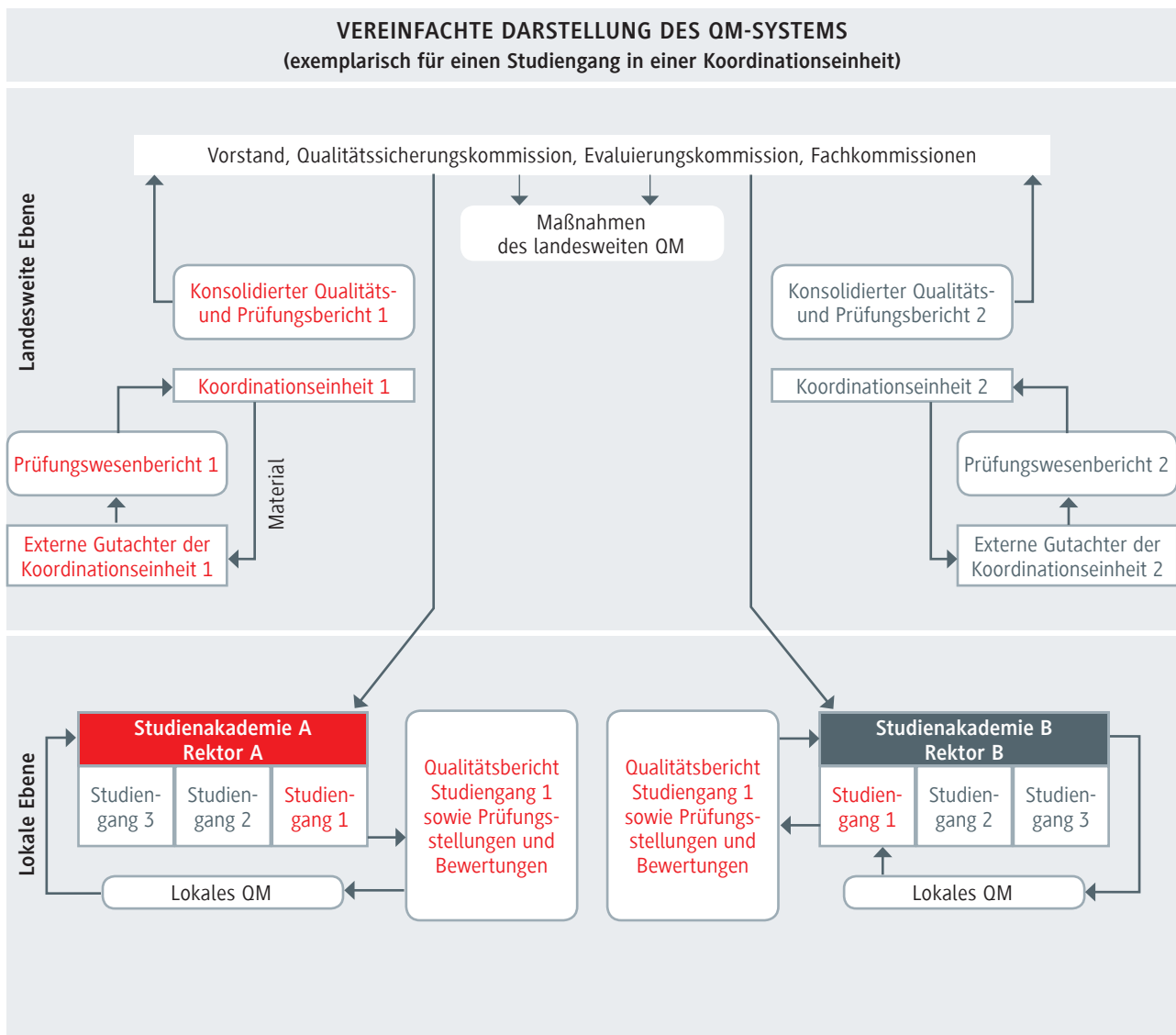
- Abteilungen Hochschuldidaktik und Studienbetrieb und Verwaltung:
- Direkte und mittelfristige Verbesserung der Qualität der Lehre an der DHBW und der Verwaltungsleistungen an allen Standorten durch adäquate Weiterbildungsveranstaltungen
  - Identifizierung neuer, für die Organisation wichtiger personal- und organisationsentwicklungsspezifischer Handlungsfelder.
  - Hohe Transparenz des Angebots durch Weiterbildungsplattform.
- Abteilung Testzentrum:
- Kosten-Nutzen-Relation für die Zielsetzung ist in Bezug auf die Studieneignungstests vor allem aus den gesetzlichen Bestimmungen heraus zu bewerten, da es sich hierbei um die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben handelt
  - Die Gebühren für die Studieneignungstests sind ggf. so anzupassen, dass eine Kostendeckung des Testzentrums erzielt wird.

Welche Risiken und  
Hindernisse bestehen?

- Umsetzungsproblematiken in Bezug auf den Stellenplan
- Nachhaltige Haushaltsfinanzierung des ZHL muss in Abstimmung mit dem Präsidium gesichert werden
- Reduzierte Bereitschaft für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen aufgrund erhöhter Arbeitslast, Change-Prozessen und Vielzahl an Innovationen.
- Im Rahmen der Gründungsphasen des DHBW-CAS/ZHL können originäre Aufgaben der Abteilungen nicht mit den nötigen Ressourcen umgesetzt werden.

## 13 \ Hochschulinternes Qualitätssicherungssystem

**ZIEL:** Durch das QM-System der DHBW werden der Verbesserungsbedarf im Bereich von Studium und Lehre zuverlässig aufgedeckt, passende Maßnahmen definiert und kontinuierlich Verbesserungen erzielt. Das QM-System der DHBW ist effizient und effektiv.



## Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

Erreichung der im SEP 2010–2014 genannten Ziele:

- Erste Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung der Absolventenqualität liegen vor; Einführung von Absolventenbefragungen.
- Abfrage unter den Professorinnen und Professoren zu ihren Weiterbildungs- und Forschungsaktivitäten, um Weiterbildung und kooperative Forschung zu evaluieren.
- Erstreckung des QMS auch auf den Masterbereich (Nachweis in der Auflagen-erfüllung zur Systemakkreditierung, Bestätigung durch externe Gutachter).
- Zielstellung des Aufbaus eines gemeinsamen Klausurenpools wird nicht länger verfolgt (trotz Einforderung durch Open University zeigte sich in internen Diskussionen, dass das Ziel nicht für sinnvoll angesehen wurde. Mit der Aufhebung der Kooperation mit der Open University entfällt auch die Anforderung eines gemeinsamen Klausurenpools).
- Erfolgreiche Einführung von Q-Eval (2013), damit Vereinfachung der Datenauswertung durch die Verknüpfung von DUALIS und EvaSYS.
- Durchführung einer wissenschaftlichen Begleitstudie zu einem Studierendenpanel, welches sich mit der Frage nach Abbruchgründen für ein Studium befasst (2014); dadurch: Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Studienerfolg und Zulassungsvoraussetzung.
- Einführung des DHBW-Portals: Alle Dokumente des QM stehen über das Portal den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschule zur Verfügung.

Erzielung weiterer wichtiger Meilensteine:

- Akkreditierung der ersten Masterstudienprogramme in Zusammenarbeit mit den Akkreditierungsagenturen FIBAA und ZEvA (2010).
- Systemakkreditierung der Hochschule (2011), womit die DHBW als dritte Hochschule deutschlandweit eine Vorreiterstellung einnimmt.
- Zugewinn an Autonomie durch Systemakkreditierung verpflichtet die DHBW zu einer konsequenten Weiterentwicklung des QM-Systems.
- Verabschiedung der Qualitätsstrategie „Fit for Future“ (2012), die seitdem zur Umsetzung gebracht wird (2012: Aufbau eines internen Akkreditierungsprozesses, weitere Einbindung der Masterstudiengänge in das QM-System, Auflagen-erfüllung zur Systemakkreditierung; 2013: Initialisierung von Qualitätszirkeln als wesentlicher Baustein des QM-Systems, wesentliche Vereinfachung des Prozesses der Evaluation und Berichtslegung durch eine geeignete IT-Unterstützung; 2014: Vorbereitung der Zwischenevaluation zur Systemakkreditierung; nach Beendigung der Zusammenarbeit mit der Open University Aufnahme der Zusammenarbeit mit einem neuen Fremdevaluator).

---

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Vollumfängliche Umsetzung des OM-Systems gemäß den Vorgaben des OM-Handbuchs.
- Verantwortlichkeit der Studiengangsleitung, Dekaninnen, Dekane, Rektorinnen und Rektoren für das lokale OM; Intervention des überregionalen OM sind für definierte begründete Fälle dort vorgesehen, wo die lokalen Steuerungsmaßnahmen nicht ausreichen oder nicht greifen.
- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung durch Zusammenarbeit mit dem neuen Fremdevaluator.
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird auf lokaler Ebene durch etablierte Qualitätszirkel gelebt. Aus den Qualitätszirkeln erwachsen wichtige Impulse für die landesweite Qualitätsarbeit.
- Einsatz von Erhebungsinstrumenten im Evaluationsprozess, die auf die Qualitätsziele der Hochschule abgestimmt sind und methodisch überprüft wurden. Neben den Studierendenevaluationen regelmäßige Evaluationen bei Ausbildungsunternehmen / -einrichtungen und Alumni (ca. 3–5 Jahre).
- Unterstützung des gesamten Prozesses der Datenerhebung, Auswertung und Berichtslegung durch geeignete IT-Strukturen.
- Unterstützung des internen Akkreditierungsprozesses durch ein Workflow-Managementsystem, welches hohe Transparenz über den Prozess gewährleistet.
- Existenz eigener Berichtsformate für unterschiedliche Zielgruppen, die sich durch eine gute Visualisierung der Evaluationsergebnisse auszeichnen.
- Einbindung des DHBW-CAS als Einrichtung der Hochschule in das OM-System der DHBW entsprechend der inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen, auch in Bezug auf Qualitätsaspekte bei der Zulassung von Masterstudiengängen sowie in Anerkennungsfragen. Zu den Planungen bezüglich der Zugangsregelung und des Zulassungsverfahrens gibt Kapitel 7 d Auskunft.
- Umsetzung der Änderungen aus der LHG-Novelle im OM-System der Hochschule; entsprechende Anpassung der Dokumentationen.
- Weiterentwicklung der Gremienstruktur in dem Maße, dass die Gremien sich ihrer Qualitätsverantwortung im OM-System der Hochschule bewusst sind, eine eigene akademische Fachkultur darin zum Tragen kommt und zu zentralen Themenstellungen der Studienqualität Expertise hinzugezogen werden kann.
- Ineinandergreifen der Maßnahmen des OM sowie der Angebote des ZHL bei der Verbesserung der Qualität im Bereich von Studium und Lehre.

- Kontinuierliche Stärkung der Qualitätskultur an der DHBW durch gezielte Maßnahmen (Schulung für Studiengangsleitungen, gemeinsame Innovations- und Strategieworkshops, hochschulweite Entwicklungsprojekte, gezielte Weiterentwicklung der Gremienstruktur).
- Forschungsbasierte Lehre sowohl in den Bachelor- als auch in den Masterstudiengängen.
- Reakkreditierung der DHBW als systemakkreditierte Hochschule.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Bestimmung des Fremdevaluators in einem Ausschreibungsverfahren; Einführung desselben anhand von On-Boarding-Workshops in der Hochschule.
- Einjährige Pilotphase, auf deren Grundlage die Zusammenarbeit weiterentwickelt wird.
- Weiteres Vorantreiben der Etablierung von Qualitätszirkeln sowie des landesweiten Austauschs über die Arbeit in Qualitätszirkeln.
- Weiterentwicklung des Evaluationssystems der DHBW, um die Evaluation schlanker und effektiver nutzbar werden zu lassen.
- Entwicklung geeigneter Visualisierungskonzepte und Schaffung einer IT-Unterstützung für das Berichtswesen im Bereich QM.
- Entwicklung und Umsetzung eines Workflow-Managementsystems für den internen Akkreditierungsprozess.
- Anpassung aller Dokumente des QM an veränderte Begrifflichkeiten durch die LHG-Novelle sowie ggf. Anpassung der QM-Prozesse an neue gesetzliche Vorgaben.
- Überprüfung aller Studiengänge in Bezug auf die jeweils geltenden Vorgaben des Akkreditierungsrats und ggf. Überarbeitung der Studienmodelle und hochschulweite Umsetzung in allen Studienangeboten. Aspekte der forschungsbasierten Lehre sind hierbei aufzugreifen.
- Durchführung des Verfahrens zur Reakkreditierung als systemakkreditierte Hochschule.
- Weiterentwicklung der Gremienstruktur und der akademischen Fachkultur durch eine Überprüfung der Gremienzusammensetzung und durch Einbeziehung der Fachkommissionen und Gremien in qualitätsbezogene Entscheidungsprozessen.
- Fortführung der Arbeit in 2013 neu eingerichteten Kommissionen (Prüfungskommission, Student-Life-Cycle-Kommission).
- Ausbau des ZHL und Erweiterung des Angebots des ZHL um Themen wie Prüfungsstellung und -bewertung, kompetenzorientierte Curriculumentwicklung, forschungsbasierte Lehre etc.; Fortsetzung der Schulung für neuberufene Studiengangsleitungen am ZHL.

.....  
 Welche der o. g.  
 Maßnahmen sollen bis  
 wann (MM/JJJJ)  
 umgesetzt worden  
 sein?

- .....
- Auswahl Fremdevaluator (bis 12/2014).
  - Verankerung von Qualitätszirkeln auf lokaler Ebene durch Zielvereinbarungen (bis 12/2014).
  - Verabschiedung eines Konzepts zur Weiterentwicklung des Evaluationssystems an der DHBW (bis 12/2014).
  - Umsetzung der Änderungen aus der LHG-Novelle in die QM-Strukturen der DHBW (bis 12/2014).
  - Aufbau eines Studierenden-Panels (bis 12/2014).
  - Beginn der Zusammenarbeit mit Fremdevaluator (bis 12/2015).
  - Interne Reakkreditierung der Masterstudiengänge (bis 12/2015).
  - Evaluation der Erfahrungen aus der Arbeit in Qualitätszirkeln, Initialisierung von Netzwerktreffen (bis 12/2015).
  - Neufassung der Evaluationssatzung gemäß der Weiterentwicklung des Evaluationssystems der DHBW (bis 12/2015).
  - Überarbeitung der Berichtsformate gemäß den Ergebnissen aus der Weiterentwicklung des Evaluationssystems (bis 12/2015).
  - Entwicklung und Umsetzung eines Workflow-Managementsystems für den internen Akkreditierungsprozess (bis 12/2015).
  - Anpassung aller Dokumente des QM an veränderte Begrifflichkeiten durch die LHG-Novelle sowie ggf. Anpassung der QM-Prozesse an neue gesetzliche Vorgaben (bis 12/2015).
  - Einbindung des DHBW-CAS in die QM-Strukturen der DHBW, insb. Aufnahme der vereinbarten Prozesse in das QM-Handbuch der DHBW (bis 12/2015).
  - Stärkung der Fachkommissionen / -gremien durch eine Überprüfung der Gremienzusammensetzung und der in der Grundordnung festgehaltenen Zuständigkeiten der Fachkommissionen / -gremien (bis 12/2015).
  - Evaluation der Zusammenarbeit mit dem Fremdevaluator (bis 12/2016).
  - Durchführung einer Fremdevaluation aller Aufgabenbereiche der Hochschule im Sinne der gesetzlichen Vorgaben zur Fremdevaluation (bis 12/2016).
  - Weitere Verstetigung der Arbeit mit Qualitätszirkeln (bis 12/2016).
  - Einpassung der neuen Berichtsformate in geeignete IT-Strukturen zur besseren Visualisierung der Evaluationsergebnisse (bis 12/2016).
  - Überprüfung aller Studiengänge in Bezug auf die jeweils geltenden Vorgaben des Akkreditierungsrats und ggf. Überarbeitung der Studienmodelle und hochschulweite Umsetzung in allen Studienangeboten (bis 12/2016).
  - Durchführung des Verfahrens zur Reakkreditierung als systemakkreditierte Hochschule (bis 12/2017).

- Abschluss des Verfahrens der Systemakkreditierung sowie ggf. Auflagenerfüllung (bis 12/2018).
- Weiterentwicklung des QM-Systems der DHBW gemäß den Ergebnissen aus der Systemakkreditierung (bis 12/2020).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Zur Umsetzung der Aufgaben werden am Präsidium folgende Personalressourcen für folgende Bereiche benötigt: Qualitätsentwicklung, Fachstelle Akkreditierung, Aufbau und Pflege des Berichtswesens, IT-Umsetzung von Evaluation und Berichtswesen, Evaluation, Qualitätssicherung am DHBW-CAS, externe Akkreditierung und Evaluation.
- Finanzielle Ressourcen für die Umsetzung der Projekte (insb. für IT-Projekte, insofern diese nicht durch entsprechende interne Personalressourcen abgedeckt werden können).
- Kosten für laufende Aufgaben des QM-Systems (insb. Kosten für den Fremdevaluator und die Akkreditierung). Im QM-System der DHBW sind außerdem jährlich Gutachter und Koordinatoren beteiligt.
- Schaffung personeller Ressourcen nicht nur an zentraler Stelle, sondern auch an den Studienakademien. An jeder Studienakademie: mind. eine Stelle, die für das lokale QM zuständig ist.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Umsetzung der Ziele liegt im Verantwortungsbereich des Vizepräsidenten für Lehre und Qualität.
- Zur Umsetzung der Ziele sind die Fachkommissionen und Fachgremien, die Kommission für Qualitätssicherung und ihre Unterkommissionen, das Präsidium der DHBW, der Senat sowie der Aufsichtsrat einzubeziehen.
- Die Umsetzung erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Präsidium und den Studienakademien, insbesondere mit den Rektoren, Dekanen und Qualitätsbeauftragten der Studienakademien, die vor Ort die Umsetzung vereinbarten Maßnahmen sicherstellen.



### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

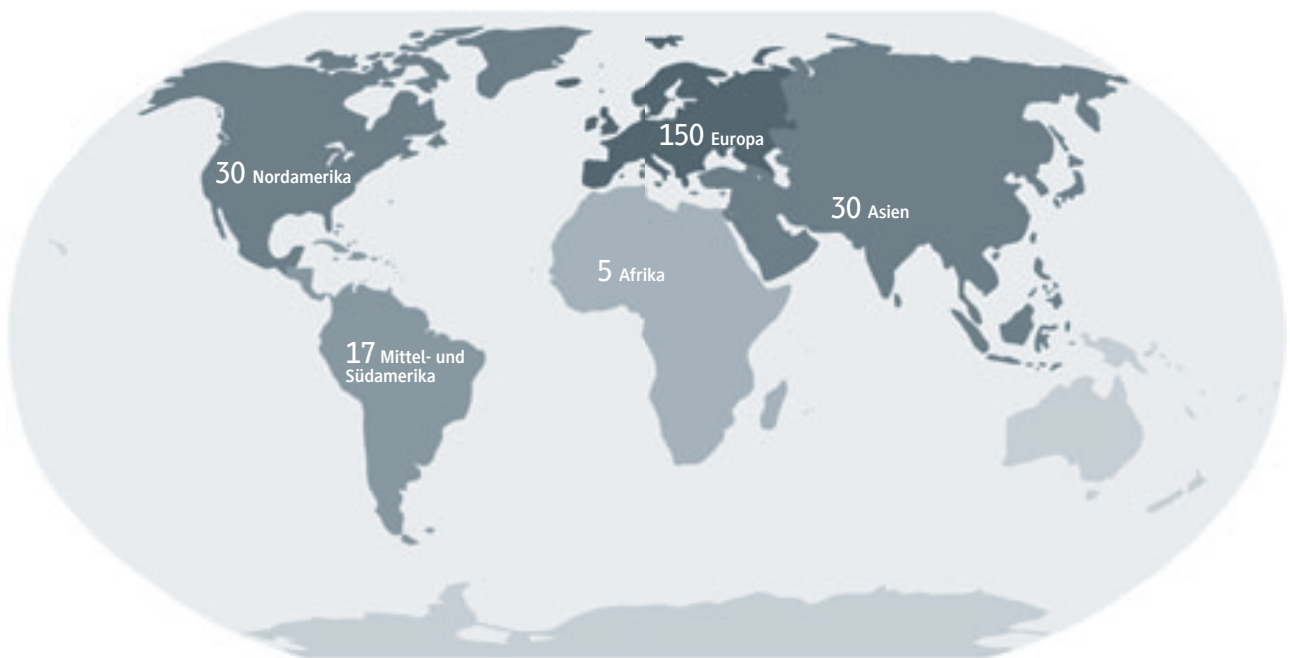
- DHBW nimmt mit ihrem OM-System in der Hochschullandschaft eine Vorreiterrolle ein, die sie mit der frühen Systemakkreditierung unter Beweis gestellt hat.
- Weiterentwicklung des OM-Systems mit der Zielrichtung, die etablierten Prozesse effizienter zu gestalten und die Ergebnisse effektiver zu nutzen, führt diesen Weg konsequent weiter. Entsprechend rechtfertigen sich die eingesetzten Aufwände.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Bedarf einer entsprechenden Ressourcenausstattung sowohl auf Seiten des Präsidiums als auch bei den Studienakademien zur Umsetzung der vorgestellten Ziele.
- Da bei einer Weiterentwicklung des OM-Systems auch die Studienakademien miteinbezogen und die Veränderungen vor Ort umgesetzt werden müssen, besteht das Risiko einer Verzögerung der geplanten Maßnahmen aufgrund parallel stattfindender Veränderungsprojekte.

## 14 \ Internationalisierung

**ZIEL:** Die DHBW fördert die Internationalisierung des Studiums und pflegt die weltweite Zusammenarbeit mit Hochschulen, Unternehmen und sozialen Einrichtungen. Der internationale Austausch von Studierenden und Lehrenden im Bachelor- und Masterbereich, integrierte Theorie- und Praxisphasen sowie gemeinsame Lehr- und Forschungsvorhaben tragen dazu bei, in globalen Arbeitsfeldern erfolgreich zu agieren.



Weltweite Kooperationen der DHBW

### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Stetige Erhöhung der Quote der Outgoings und Incomings.
- Erfolgreicher Ausbau der Hochschulkooperationen.
- Entwicklung spezieller Angebote für ausländische Austauschstudierende in Absprache mit den Dualen Partnern; Bedarf einer noch besseren Abstimmung zwischen den einzelnen Standorten.
- Nach wie vor uneinheitliche Definitionen der Kennzahlen, wie etwa „ausländische Studierende“, Incomings, Outgoings, Dozentenmobilität.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Etablierung der DHBW als erste duale, praxisintegrierende Hochschule und führende international vernetzte Hochschule Deutschlands:
  - Outgoing-Studierendenmobilität (Theorie und Praxis): 35 %.
  - Steigerung der Mobilität der Dozentinnen und Dozenten um 20 %.
  - Anteil ausländischer grundständig Studierender: 5 %.
  - Englischsprachige Außendarstellung der DHBW.
  - Internationalisierung als Teil der Hochschulkultur.
  - Vereinheitlichung und Standardisierung von Berichtswesen und Kennzahlen.
  - Internationalisierung auch im Masterbereich.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Ausweitung des Angebots an englischsprachigen Studienangeboten im Bachelor- und Masterbereich.
- Ausweitung des Angebots mit Doppelabschlüssen.
- Erhöhung/Erfassung der Mobilität in Praxisphasen.
- Verbesserung des Angebots an Sprachkursen und E-Learning-Möglichkeiten.
- Interkulturelle Themen sind Teil des Curriculums, zusätzlich gibt es Angebote zu dieser Thematik.
- Summer Schools werden in landesweiter Abstimmung der Studienakademien angeboten.
- Aufbau strategischer Kooperationen mit Universitäten im Ausland verbunden mit der Konsolidierung bestehender Partnerschaften. Nicht mehr aktive Beziehungen zu Hochschulen werden beendet. Neue Beziehungen zu Hochschulen werden aufgebaut, wenn sie einen Mehrwert für die DHBW bieten.
- Förderung und Unterstützung der Mobilität von Dozentinnen und Dozenten, Schaffung von Rahmenbedingungen.
- Bei neuen internationalen Hochschulkooperationen liegt ein Schwerpunkt auf der Realisierung von Kurzzeitdozenten.

- Aufbau eines DHBW-Studienkollegs zur Qualifizierung von ausländischen Studierenden. Um die Zahl grundständig ausländischer Studierender zu erhöhen, benötigt die DHBW ein eigenes Studienkolleg, in dem die fachliche Qualifizierung und der Kontakt zwischen den Studieninteressenten und den dualen Partnern hergestellt werden kann.
- Zweisprachige Pflege (Deutsch, Englisch) von relevanten Internetseiten
- Verfügbarkeit wichtiger Dokumente im Laufe des Studiums sowie von Broschüren etc. auch in englischer Sprache
- Interkulturelle Themen als Teil des Curriculums.
- Qualifizierung von DHBW-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern im internationalen Bereich, Sprachseminare, Seminare „Interkulturelle Kompetenz“.
- Verfügbarkeit von Informationen über den internationalen Bereich für alle DHBW-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter im DHBW-Portal.
- Erarbeitung eines einheitlichen Berichtswesens im Gegenstromverfahren (Top-down und Bottom-up).
- Notenumrechnungs- und Kooperationsdatenbank.
- Darstellung Austauschstudierender in DUALIS.
- Darstellung grundständig ausländischer Studierender in DUALIS.
- Die Wahrnehmung als führende international vernetzte duale Hochschule erfordert die Schaffung einer Consulting-Einrichtung, die den Bedarf ausländischer Interessenten nach Information und Beratung zum dualen Studienkonzept und den Besonderheiten des DHBW-Systems deckt.

.....

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Konzept eines Berichtswesens und Einführung (bis 12/2015).
- Vereinheitlichung der Notenumrechnung, erste Umsetzung und Festlegung der Darstellung der im Ausland erbrachten Prüfungsleistungen im Transcript of Records (bis 09/2015).
- Aufbau einer Kooperations- und Anerkennungsdatenbank (bis 12/2015).
- Durchführung von Pilotprojekten zur Integration ausländischer Studierender (bis 12/2015).
- Etablierung entsprechender Programme an den Studienakademien (bis 12/2017).
- Auswahl eines geeigneten Standortes und Einführung eines DHBW-Studienkollegs (bis 12/2016).
- Dreijährige Testphase für eine Consulting-Einrichtung der DHBW zur Sondierung des Beratungsbedarfs und Auslotung der finanziellen Tragbarkeit bzw. Selbstfinanzierungsmöglichkeiten (bis 12/2018).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Präsidium der DHBW.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den International Offices der Standorte.
- Personelle und räumliche Ausstattung für die Etablierung eines Studienkollegs und einer Beratungseinrichtung.
- Mittel für Internationalisierung aus den zentralen Mitteln der Hochschule, des MWK, der BW-Stiftung und des DAAD.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Leitung Auslandsbeziehungen mit Team im DHBW-Präsidium.
- Rektorinnen und Rektoren.
- Leitung International Offices der Studienakademien.
- Professorinnen und Professoren, die sich im internationalen Bereich engagieren.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

Kosten:

- Budget- und Personalaufwand.
- Zweisprachigkeit nur bei erhöhten Kosten realisierbar.
- Überzeugungsaufwand für die internationale Durchdringung der Hochschulstruktur.
- Restrukturierung bindet Ressourcen.

Chancen:

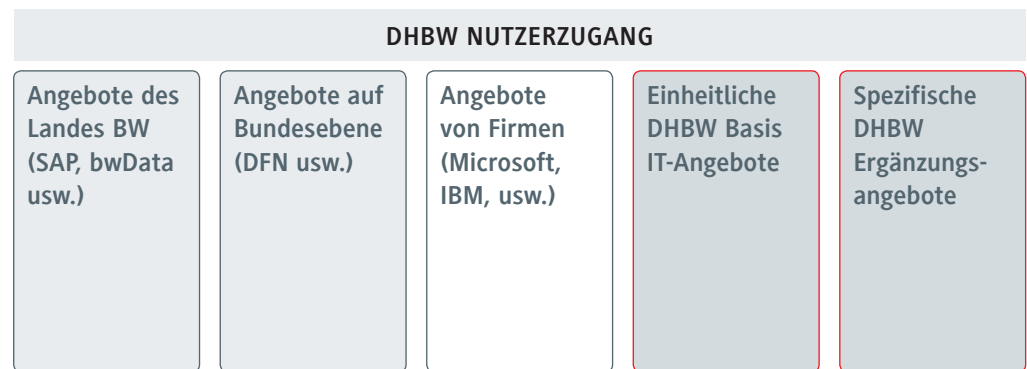
- Internationale Etablierung der Marke DHBW.
- Anerkennung der Abschlüsse im Ausland (z. B. für Absolventinnen und Absolventen, die Masterstudium anstreben).
- Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte (aus dem In- und Ausland) durch Partnerunternehmen der DHBW.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Zusatzaufwand für International Offices.
- Zusatzaufwand für DHBW-Präsidium.
- Mangelnde Akzeptanz in Studiengängen und Bereichen, die bisher kaum international ausgerichtet sind.
- Interne Widerstände bei der Vereinheitlichung von Prozessen aufgrund der Einschränkung der lokalen Flexibilität.

## 15 \ IT-Strategie der DHBW

**ZIEL:** Die DHBW soll für alle Standorte eine einheitliche und qualitativ hochwertige IT-Basis effizient zur Verfügung stellen. Wo immer sinnvoll und vorteilhaft, sollen Lösungen des Landes und anderer Anbieter im Hochschulkontext integriert werden.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht?  
 Falls nein, warum nicht?  
 Wie ist der Stand der Umsetzung?

– Bisher keine expliziten IT-Strategie-Ziele.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Entwurf eines IT-strategischen „Soll-Bilds“ der DHBW, welches schrittweise durch IT-Angebote verwirklicht wird (insb. werden die IT-Angebote, wo immer sinnvoll möglich, entweder zentral vom Rechenzentrum der DHBW angeboten oder aber durch einen entsprechenden Dienstleister für alle Standorte erbracht).
- Schaffung eines leistungsfähigen, zentralen Rechenzentrums, an dem der Großteil gemeinsam nutzbarer IT-Angebote angesiedelt ist.
- Einrichtung weiterer fachlicher Anwendungszentren an den Standorten, um die fachliche Expertise und Kreativität der Standorte weiterhin zu nutzen.
- Ziel der IT-Reorganisation ist es, mit Hilfe des Aufbaus zentraler IT-Dienste, wie z. B. dem zentralen Betrieb von Servern und standardisierten Anwendungen, die Qualität der IT-Leistungen zu verbessern und an den Standorten eine Vielzahl von Laboringenieuren mit Hilfe der dadurch eintretenden Entlastungseffekte wieder verstärkt mit Aufgaben der Lehre betrauen zu können.. Ein zentrales Projekt ist die Einführung eines einheitlichen Identitätsmanagements, d. h. die Einrichtung der technischen Möglichkeit, dass Mitglieder, wie z. B. Bachelor- und Masterstudierende sowie Angehörige der DHBW auf der Basis einheitlicher Rollendefinitionen mithilfe eines Login an allen Standorten Zugang zu den Systemen, wie Bibliothekssysteme, Moodle-Anwendungen, Raumplanungstools u. a. erhalten. Weitere wichtige Projekte, mit denen von Seiten der zentralen IT begonnen werden soll, sind u. a.:
- Konsolidierung der E-Mail Dienste, der Kollaborations- Dienste und der Web-Dienste
- Betrieb des Customer Relationship Managements
- Zentrales Lizenzmanagement
- Einführung einer einheitlichen Projektmanagement Plattform
- Einführung und Betrieb eines einheitlichen Videokonferenzsystems
- Betrieb der zentralen Raumdatenbank MORADA
- Einführung und Betrieb von E-Learning-Werkzeugen (Moodle u. a.)
- Einführung und Betrieb eines einheitlichen Vorlesungs- und Raumbelegungstools
- Betrieb der einheitlichen Weiterbildungsplattform TOTARA

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Ausarbeitung des strategischen IT-Gesamtbildes für die DHBW.
- Identifikation von zentral sinnvollen IT-Angeboten.
- Identifikation von sinnvollen IT-Angeboten durch andere Anbieter wie dem Land BW, dem Deutschen Forschungsnetz usw.
- Skalierbare Anbindung an das Landesverwaltungsnetz (LVN) zur Nutzung von Angeboten des Landes.

- Schaffung eines leistungsfähigen Hochschulrechenzentrums als zentraler Dienstleister für gemeinsame IT-Angebote.
- Fortführung des Aufbaus zentraler Angebote wie eines einheitlichen Identitätsmanagements, DUALIS (Campus Management), CRM, Portal (zentraler Zugang zu Intranet-Angeboten), Anbindung MORADA (Flächenmanagement des Landes), Raumplanung, eLearning usw.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Abschluss der Transformation zu einem einheitlichen DHBW-Identity-Management (bis 06/2015).
- Etablierung einer zentralen Verwaltung von Software-Lizenzen (bis 06/2015).
- Weitere Optimierung der DUALIS-Anwendungen (laufend).
- Abschluss der Transformation hin zu einem zentralen Hochschul-Rechenzentrum als Basis für alle zentralen IT-Angebote (bis 12/2015).
- Anbindung an LVN ist DHBW-weit einheitlich gelöst (bis 12/2015).
- Nutzung der Angebote des Landes DHBW-weit möglich (bis 12/2015).
- Verwaltungsprozesse der DHBW vereinheitlicht und für IT-technische Automatisierbarkeit ausgearbeitet (bis 12/2015).
- Definition und Kommunikation der Governance-Prozesse der IT (bis 12/2015).
- Klärung des Basis-Angebots an mobilen DHBW-Apps (bis 12/2015).
- Vollständige Verfügbarkeit der Campus-Management-Funktionalität über DHBW-Portal (bis 06/2016).
- Etablierung einer Plattform für die Pflege und Weiterentwicklung eigener Anwendungen (bis 06/2016).
- Einführung einer DHBW-Collaboration-Plattform (bis 12/2016).
- Einführung einer Management-Plattform für mobile IT (bis 12/2016).
- Etablierung von Clearing House für IT-Entscheidungen (bis 06/2016).
- Etablierung von Lösungen für die Digitalisierung und Langzeitarchivierung insb. von Prüfungsleistungen (bis 12/2017).
- Abschluss der Transformation zu einer einheitlichen DHBW-Knowledge-Management-Plattform (bis 12/2017).
- Etablierung einer DHBW-Plattform für E-Assessment (bis 12/2018).
- Virtualisierung von Arbeitsplatz und Hörsaal-IT der DHBW (bis 12/2019).
- Verfügbarkeit der Forschungs-IT-Infrastruktur und deren flexible Einsetzbarkeit für Forschungsprojekte (bis 12/2019).



---

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Strukturelle Transformation der IT erfordert tiefgehende Umverteilung von Ressourcen an die Stellen, die zentrale Aufgaben für die DHBW als Ganzes übernehmen. In diesem Sinne: Aufbau entsprechender Kapazitäten im zentralen Hochschulrechenzentrum.
- Zielrichtung der Arbeitsplatz- und Hörsaal-Virtualisierung erfordert Wandel der Endgeräte und der Server-Ausstattung.
- Ziel insgesamt: Reduktion des Ressourcenbedarfs bei gleichbleibender Aufgabemenge bzw. Schaffung freier Kapazitäten für die Unterstützung von neuen Feldern (z. B. Forschung).

---

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Nach Verschiebung dezentraler Dienste auf die zentrale Ebene wird die Aufgabendichte der Standorte reduziert, frei gewordene Kapazitäten können dann in Lehre und Forschung eingesetzt werden.
- Die Reorganisation wird in mehreren Phasen durchgeführt:
  - In der ersten Phase werden zentrale Systeme (im Student Live Cycle) erweitert.
  - In einer zweiten Phase werden dezentrale Dienste, die transformiert werden können, bereit gestellt.
  - In einer dritten Phase werden zentrale Dienste den Standorten angeboten.

## 16 \ Beitrag zur wissenschaftlichen Weiterbildung

**ZIEL:** Das Portfolio an Masterstudiengängen ist zielgruppengerecht weiterentwickelt. Zusätzlich ist das Angebot an Kontaktstudien im Sinne des lebenslangen Lernens ausgebaut.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Neben „Kerngeschäft Bachelor“ 2011 Programmakkreditierung der ersten DHBW-internen Masterstudiengänge durch externe Agenturen (ZEvA, FIBAA) sowie die Wirtschaftsprüferkammer oder interne Einrichtung gemäß dem Kriterienpapier zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten.
- Programme müssen den vom Aufsichtsrat genehmigten Leitplanken zur Durchführung von landesweiten Masterstudiengängen entsprechen. Leitplanken gewährleisten konsequente Übertragung des dualen Prinzips auch auf das Masterstudium. Dieses ist in inhaltlicher Hinsicht durch die Verzahnung von Theorie und Praxis (Berufsintegration) sowie in zeitlicher Hinsicht durch ein berufsbegleitendes Studienkonzept gekennzeichnet.

- Primäre, wenn auch nicht abschließende Zielgruppe: Bachelorabsolventinnen und -absolventen der DHBW (Voraussetzung: mind. einjährige Berufserfahrung nach dem Bachelor- /Diplomabschluss).
- Ab 1. Oktober 2014: Belegung einzelner Module bereits direkt nach Abschluss des Bachelorstudiums möglich; Anrechenbarkeit auf späteres Masterstudium.
- Über Konzipierung DHBW-interner Masterstudiengänge hinaus: Angebot einzelner Masterstudiengänge durch Standorte in Kooperation mit anderen Hochschulen und Einrichtungen („Kooperationsmaster“ beziehen sich auf Studiengänge, bei denen ein Double / Joint Degree verliehen wird. Diese werden auch weiterhin angeboten).
- Während der Gründungsphase des DHBW-CAS (2014–2016) ist das Angebot von berufsintegrierenden Masterstudiengängen durch das DHBW-CAS vorgesehen.
- Überführung von berufsbegleitenden Masterstudiengängen, die keine Kooperationsmasterangebote sind, in Kooperationsstudiengänge oder in das gemeinsame DHBW-Masterstudienmodell.
- Neben Masterstudium: Veranstaltungen im Rahmen von Weiterbildungsangeboten an allen Studienakademien (Studium Generale, Vortragsreihen, Weiterbildungsseminare für Absolventinnen und Absolventen usw.).
- Kontaktstudienmodule für Akademiker sowie, Zertifikatsstudiengänge für Berufspraktiker ohne Hochschulabschluss werden derzeit nicht angeboten.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Weiterbildungsangebote werden breiteren Zielgruppen angeboten, z. B. in Form von Kontaktstudiengängen und Zertifikaten.
- Aufbau von Weiterbildungs- und Dienstleistungsangeboten für externe Organisationen (z. B. Unternehmen, andere Hochschulen etc.).

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Übertragung von Erfahrungen aus Organisation und inhaltlicher Gestaltung von Kontaktstudienmodulen auf neue Weiterbildungsangebote.
- Aufbau von personellen Ressourcen zur Konzeption und Koordination neuer Weiterbildungsangebote.
- Aufbau von personellen Ressourcen für hochschul- und fachdidaktische Unterstützung.
- Aufbau von entsprechender Infrastruktur. Aufbau von Partnerschaften und Markenbildung.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Bis 30. September 2016 (Ende der Gründungsphase des CAS):
- Aufbau und Weiterentwicklung des Masterstudienangebots der DHBW gemäß Masterstudienmodell des CAS.

- Überführung von berufsbegleitenden Masterstudienangeboten in Kooperationsstudiengänge mit Double / Joint Degree oder Überführung in Masterstudienmodell des CAS.
- Ausbau des ZHL im Hinblick auf Weiterbildungsangebote.
- Entwicklung Konzept für Non-Degree- und Zertifikatsangebote für Berufspraktiker, Firmen und soziale Einrichtungen.

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Ressourcenzuweisungen im DHBW-CAS erfolgen auf Grundlage von Kooperationsvereinbarungen, die zwischen Standorten und DHBW-CAS geschlossen werden.
- Dezentrale Organisations- und Ressourcenverantwortung obliegt der jeweiligen Hochschulleitung und wissenschaftlichen Leitung im Benehmen mit der DHBW-CAS-Leitung.

Welche Organisations-einheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Leitung / Koordination: DHBW-CAS-Leitung (inkl. ZHL), Präsidium.
- Mitarbeit: DHBW-CAS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in HB, im Präsidium und an den Standorten.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Kurzfristig höhere Kosten durch Konzeption und Organisationsaufbau der Weiterbildungsangebote.
- Durch weiteren Ausbau des Master- und Weiterbildungsbereichs: Möglichkeit für Duale Partner, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Abschluss des Bachelorstudiums weiter an sich zu binden. Dadurch nachhaltige Sicherung des Kerngeschäfts der DHBW (Bachelorstudium); mittelfristig Entstehung höheren Nutzens.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Strategische Planung und Steuerung der Weiterentwicklung des Studiengangs- und Weiterbildungsportfolios i. S. e. ausgewogenen, finanzierbaren und attraktiven Portfolios, unter Berücksichtigung der Anforderungen der Dualen Partner und der Studierenden (so wenig Spezialisierung wie möglich, so viel wie nötig).
- Trotz des Ausbaus des Masterbereichs bleiben Bachelorstudiengänge Kerngeschäft der DHBW. Zur Sicherung des Kerngeschäfts ist jedoch der strategische Ausbau des Masterbereichs erforderlich.

Hindernisse:

- Unterschiedliche Ansprüche verschiedener Branchen und Dualer Partner (kleine, mittlere und große Duale Partner) an duales Masterstudium und an Weiterbildung. Ggf. ist hierauf in Zukunft mit unterschiedlichen Typen von Masterprogrammen und Weiterbildungsmöglichkeiten einzugehen.

## 17 \ Bauliche Entwicklung

**ZIEL:** Erreichung der räumlichen SOLL-Ausstattung.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Aufgrund des starken Wachstums der DHBW: kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Herausforderung einer kurz-, mittel- und langfristigen Unterbringungslösung.
- Aktuell: Unterbringung der DHBW in landeseigenen Gebäuden sowie zahlreichen Anmietungen. Rund 35 dieser Mietverpflichtungen wurden im Rahmen des Ausbauprogramms „Hochschule 2012“ eingegangen und sind daher mit kurzen Laufzeiten verbunden.

- Daher: nachhaltige Unterbringung für die DHBW nicht gesichert. Zudem zeitverzögerte Deckung des akuten Flächenbedarfs.
- Durchführung weiterer Anmietungen; Errichtung von Neubauten in Stuttgart, Horb, Friedrichshafen und Mosbach (MOS).
- Erfolgreicher Abschluss der Arbeit der AG Flächenmanagement unter Beteiligung des Wissenschafts- und Finanzministeriums sowie des VB-BW (Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg). Ziel der AG ist es, die seit 1999/2000 bestehenden Flächenrichtwerte neu festzulegen bzw. alternativ ein Verfahren zu entwickeln, mit dem die einzelnen Raumarten und Raumgrößen der DHBW klassifiziert und der Flächenbedarf der DHBW passgenau ermittelt werden kann.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Befriedigung des Unterbringungsbedarfs aller Studienakademien.
- Beibehaltung des Kurs-Raum-Prinzips, dort wo es sinnvoll erscheint.
- Durchsetzung eines Flächenanspruchs auch für den Masterbereich und für Forschungsaktivitäten.
- Keine Unterscheidung zwischen grundlast- und ausbauprogrammfinanzierten Kursen bei der Bereitstellung von Flächen.
- Nachhaltige Unterbringung von 80 % aller Anfängerkurse.
- Unterstützung des übergeordneten Klimaschutzziels gemäß des Energie- und Klimaschutzkonzepts für alle landeseigenen Gebäude, die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Landesgebäude bis 2020 um 40 Prozent gegenüber 1990 zu senken.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Befriedigung des jeweils aktuellen Unterbringungsbedarfs an allen Standorten, insb.
  - Fertigstellung des Neubaus für die Technik-Fakultät in Stuttgart (Hegelstraße / Feuerwehrblock).
  - Neubau und Konsolidierung der Unterbringung in MA,
  - Verlängerung von bestehenden Mietvertragslaufzeiten.
- Einführung einer standortübergreifenden Raumdatenbank (MORADA) mit DHBW-spezifischen Anwendungstools sowie einer einheitlichen Raumbelungssoftware.
- Anwendung der neu festgelegten Flächenrichtwerte.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Fertigstellung des Neubaus in Stuttgart (bis 09/2019, spätestens jedoch bis 09/2020).
- Entscheidung über die Standortwahl für Neubau in Mannheim (bis 01/2015).
- Einführung von MORADA und erstmalige Durchführung der Raumbestandserhebung (12/2015).

- Abschluss der Arbeit der im April 2013 eingerichteten AG Flächenrichtwerte: Entwicklung und Einführung einer Berechnungsmethode, die an den Studienakademien zur Anerkennung eines höheren Flächenbedarfs führt (bis 03/2015).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Verstetigung und Aufstockung des Personals im Gebäude- und Flächenmanagement an den Standorten und im Präsidium.
- Nachhaltige Finanzierung der Mietobjekte.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Rektorinnen und Rektoren,
- Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren,
- Präsidium,
- MWK,
- MFW sowie
- VB-BW.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

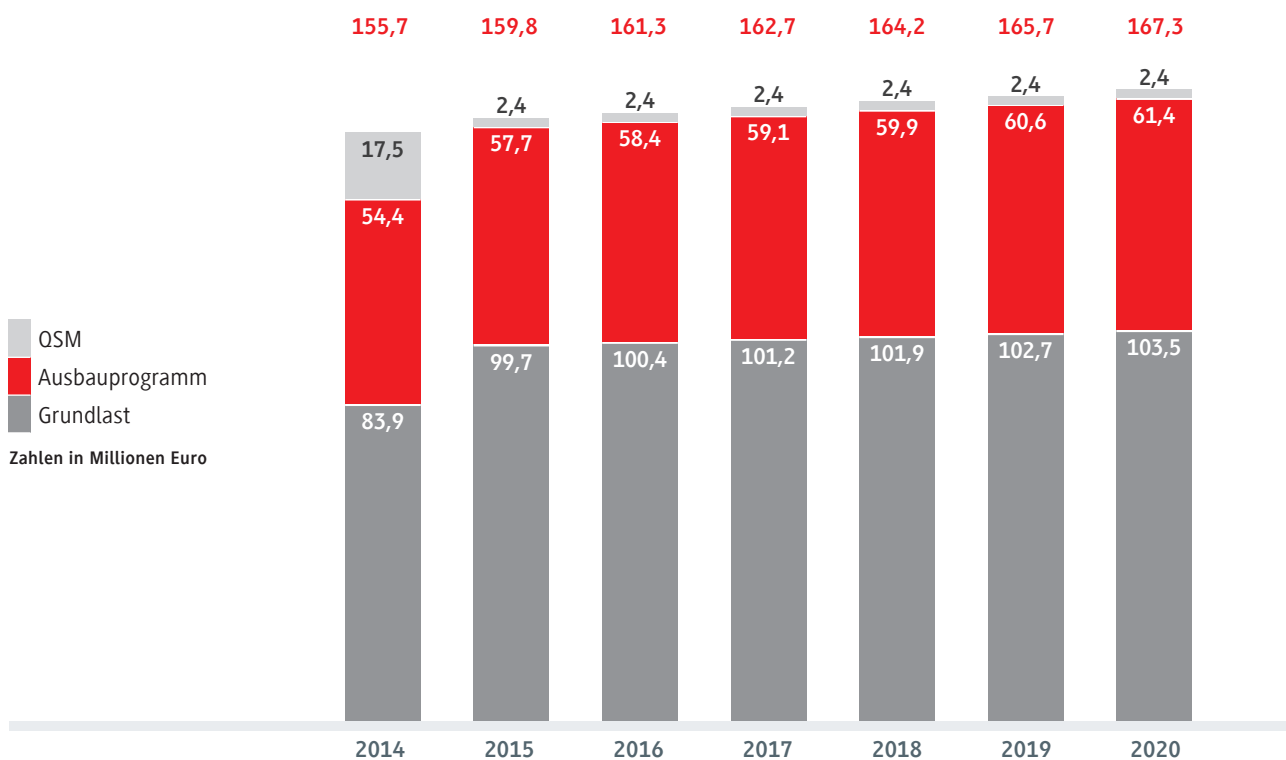
- Zunächst hoher zeitlicher und personeller Arbeitsaufwand, bspw. für
- die Fertigstellung von Neubauvorhaben,
  - die Durchsetzung von Anmietungen gegenüber dem Ministerium,
  - die Einführung einer Flächenmanagementsoftware (MORADA) oder
  - den erfolgreichen Abschluss der AG Flächenrichtwerte.
- Demgegenüber steht Sicherung einer dauerhaften adäquaten Unterbringung der DHBW.
- Bessere Transparenz und Vergleichbarkeit von Raum- und Flächendaten durch technische Unterstützung von MORADA bei gleichzeitiger Verringerung des Verwaltungsaufwands und Vereinfachung der Datenpflege.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten.
- Fehlende geeignete bauliche Erweiterungsflächen oder Mietobjekte an den Standorten.

## 18 \ Finanzplanung<sup>3</sup>

**ZIEL:** Mit einer guten Finanzplanung in Verbindung mit dem Hochschulfinanzierungsvertrag 2015–2020 können die verfügbaren Mittel effizient auch jahresübergreifend eingesetzt werden. Mit dem Hochschulfinanzierungsvertrag 2015–2020 soll eine ausreichende personelle Ausstattung erreicht werden.



<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund des jüngst abgeschlossenen Hochschulfinanzierungsvertrags 2015–2020 wird hier der Stand: 01.01.2015 zugrunde gelegt.



## Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Bewährung der leistungs- und belastungsorientierten Mittelvergabe.
- Keine Umsetzung einer Mehrjahresplanung von Investitionsmaßnahmen aufgrund unklarer regelmäßiger Mittelzuweisungen (war nur für Neuanmietungen oder Neubauten möglich).
- Deutliche Verbesserung der Einwerbung von Drittmitteln.
- Aufbau eines internen Berichtswesens mit einem systematisierten Jahresstrukturbericht, der auch Angaben zur Finanzierung enthält.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Überführung der Qualitätssicherungsmittel in das Hochschulkapitel.
- Schaffung von rund 300 neuen Stellen für Daueraufgaben im nichtwissenschaftlichen Bereich aus der Grundlasterhöhung 2013/2014 und der Umwidmung der Qualitätssicherungsmittel.
- Sicherung der Aufgabenerfüllung durch die Schaffung von neuen Stellen in den Bereichen Forschung, Kommunikation, Prozessmanagement, E-Learning und Studierendenorganisation.
- Einführung eines leistungsfähigen Rücklagenmanagements.
- Verbesserung der Flächensituation durch die Sondermittel für den Hochschulbau im Rahmen des Hochschulfinanzierungsvertrags 2015–2020 (insbesondere Fortführung Mietsonderprogramm).
- Mittelbewirtschaftung erfolgt im Rahmen eines Globalhaushalts.
- Umstellung von der kamerale auf doppelte Buchführung.

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

- Ermittlung des Stellenbedarfs in den verschiedenen Aufgabengebieten.
- Erstellung von Stellenkonzepten für die Verwaltung an allen Studienakademien.
- Ausarbeitung eines Rücklagenmanagements in einer hochschulartenübergreifenden Arbeitsgruppe mit Beteiligung des MWKs.
- Abstimmung von Neubauvorhaben im Rahmen der Sondermittel für den Hochschulbau mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst.
- Frühzeitige Mitteilung der Planungsgrundlagen an die Studienakademien.
- Neuer Berechnungsmodus für die Mittelverteilung an die Standorte.
- Enge Abstimmung mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst.
- Einführung einer neuen Finanzmanagementsoftware zur Umsetzung der doppelten Buchführung.
- Überprüfung und Weiterentwicklung der leistungsorientierten Mittelverteilung.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Ermittlung des Stellenbedarfs (bis 01/2015).
- Ausarbeitung eines Stellenkonzeptes (bis 1. Quartal 2015.)
- Umsetzung des Stellenkonzeptes (bis 12/2015)
- Entwicklung eines Rücklagenmanagements (bis 07/2016).
- Festlegung der Haushaltscontrolling-Modi für die Mittelzuweisung an die Studienakademien sowie das Center for Advanced Studies
- Umstellung von der kameralen Buchführung auf die Doppik (bis 01/2020).
- Einrichtung bzw. Mitwirken in einer hochschulartenübergreifenden Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Wissenschaftsministeriums zur Erarbeitung von Vorschlägen für eine transparente Darstellung der vorhandenen Rücklagen und ihrer Bindung (07/2016).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Einsatz von Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren, Kanzlerin und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich Haushalt, Finanzen, Personal und Controlling.
- Für Umstellung der Buchführung wird ggf. externer Sachverstand benötigt.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Kanzlerin,
- Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren sowie
- Bereich Haushalt, Finanzen, Personal und Controlling.
- Bewertung der Zielsetzung

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Effektive Finanzplanung ermöglicht wirtschaftlichen und bedarfsorientierten Einsatz der verfügbaren Mittel und sinnvolle Information der Gremien.
- Planung unterstützt die Entscheidungsprozesse auch im laufenden Jahr, sodass der Aufwand eine moderne und schlanke Administration ermöglicht.
- Mit der Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik wird die Bildung von Rücklagen für künftige Investitionen transparent darstellbar. Außerdem Erfüllung der steuerlichen Anforderungen sowie der Trennungsrechnung mit technischer Unterstützung und geringstmöglichem Verwaltungsaufwand.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Abhängigkeit der Umstellung auf Doppik von Zustimmung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst.

## 19 \ Personalentwicklung

**ZIEL:** Entwicklung und Etablierung eines Personalentwicklungskonzepts für die gesamte Hochschule.



### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Im SEP 2010–2014 war die Einführung und Etablierung eines Personalentwicklungskonzepts nicht vorgesehen.
- Einsatz der DHBW für ein motivierendes Arbeitsumfeld ist im Leitbild der DHBW verankert.
- Zudem: Förderung eigenverantwortlichen und innovativen Handelns durch die DHBW. Dazu zählen: Bereitschaft zu rascher Veränderung; Offenheit, Neues zu erproben; Fähigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln.
- Existenz einer Vielzahl von einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen an der DHBW, die wertvollen Beitrag zur Umsetzung dieser Ziele leisten.
- Bislang jedoch: Fehlen eines strategischen, DHBW-weiten Personalentwicklungskonzepts zur gezielten Förderung der Beschäftigten, um die Ziele der Hochschule jetzt und zukünftig optimal zu erreichen.

<p>Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaffung von rund 300 neuen Stellen für Daueraufgaben im nicht-wissenschaftlichen Bereich aus der Grundlasterhöhung 2013/2014 und der Umwidmung der Qualitätssicherungsmittel im Rahmen des Hochschulfinanzierungsvertrags 2015–2020.</li> <li>– Entwicklung und Etablierung eines Personalentwicklungskonzepts, das sowohl das wissenschaftliche Personal als auch die Beschäftigten des nichtwissenschaftlichen Bereichs umfasst.</li> <li>– Entwicklung von verfahrensgerechten und ambitionierten Standards bei der Durchführung von Berufungsverfahren.</li> </ul>
<p>Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermittlung des Stellen- und Entfristungsbedarfs in den verschiedenen Aufgabengebieten</li> <li>– Erstellung von Stellenkonzepten für die Verwaltung an allen Studienakademien</li> <li>– Einrichtung einer Projektgruppe, die nach Erhebung des Ist-Stands und einer Bedarfsanalyse in enger Abstimmung mit dem Hochschulpersonalrat, der BfC und der Gleichstellungsbeauftragten die Entwicklung eines an den Zielen der Hochschule orientierten Personalentwicklungskonzepts übernimmt.</li> <li>– Einrichtung bzw. Mitarbeit in einer hochschulartenübergreifenden Arbeitsgruppe „Berufungsverfahren“.</li> </ul>
<p>Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermittlung des Stellenbedarfs (bis 01/2015)</li> <li>– Ausarbeitung des Stellenkonzepts (1. Quartal 2015)</li> <li>– Umsetzung des Stellenkonzepts (bis 12/2015)</li> <li>– Erarbeitung von Meilensteinen und Zeitplan durch Projektgruppe.</li> <li>– Anpassung des Berufsleitfadens an die Ergebnisse der Arbeitsgruppe (10/2016).</li> </ul>
<p>Welche Ressourcen werden dafür benötigt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zunächst insb. personelle Ressourcen notwendig, die mit Hilfe der Vereinbarungen des Hochschulfinanzierungsvertrags 2015–2020 geschaffen werden können.</li> <li>– Später: Klärung, wie nachhaltige Finanzierung der Personalentwicklungsmaßnahmen sichergestellt werden kann.</li> </ul>
<p>Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Übernahme der Leitung und Koordination der Projektgruppe durch Personalreferat des Präsidiums.</li> <li>– Etablierung und Umsetzung des Konzepts ist eine Querschnittsaufgabe, an deren Gestaltung und Realisierung die Beschäftigten, deren Vorgesetzte, die Personalreferate, die ZGB, die BfC und die Personalvertretung beteiligt sind.</li> </ul>

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

- Strategische Personalentwicklung umfasst gezielte Förderung von Beschäftigten und leistet somit wertvollen Beitrag zur Erhöhung der Qualifikation und Motivation der Beschäftigten. Dies schafft die Voraussetzung, die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben der DHBW bestmöglich zu erfüllen.
- Personalentwicklung ist mit einem nicht unerheblichen personellen Aufwand verbunden und kann oft keine kurzfristigen Erfolge vorweisen.
- Nichtsdestotrotz: Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und damit Bindung an die DHBW als Arbeitgeber; Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Bereitschaft, an der Umsetzung der organisatorischen Ziele mitzuwirken.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

- Mangelnde Akzeptanz der Personalentwicklung, weil Erfolge von Personalentwicklungsmaßnahmen i. d. R. nicht sichtbar und oft erst mittel- bis langfristig spürbar und messbar sind.
- Die zahlreichen, teilweise strikten personalrechtlichen Regelungen, die die DHBW zu beachten hat, lassen nur in seltenen Ausnahmefällen Höhergruppierungen und/oder Beförderungen zu: Maßnahmen der Personalentwicklung i. d. R. nicht mit einer finanziellen Besserstellung der Beschäftigten verbunden.







EBENE DER STUDIEN-  
AKADEMIEN UND  
STUDIENBEREICHE



## 1 \ Profile der Studienakademien

### A \ DHBW Heidenheim

Die DHBW Heidenheim blickt sowohl hinsichtlich der strukturellen Weiterentwicklung des Profils der Hochschule als auch in Bezug auf die quantitative Entwicklung auf sehr erfolgreiche Jahre zurück. Am östlichsten Standort der DHBW konnten zum Wintersemester 2013/14 knapp 930 neue Studierende begrüßt werden. Damit ist die DHBW Heidenheim einer der wenigen Standorte, der auch Zuwächse in den Erstsemester-Zulassungen erzielte. Mit der erfolgreichen Umsetzung des Ausbauprogramms „Hochschule 2012“ ist die Zahl der Bachelorstudierenden, der Studierenden in Masterprogrammen und der internationalen Gaststudierenden auf insgesamt über 2.400 Studierende gestiegen.

Dem Anspruch nach hoher Studienqualität und ausgezeichneten Studienbedingungen will Heidenheim, auch in Anbetracht der stark angestiegenen Studierendenzahlen, in Zukunft weiterhin gerecht werden.

Ziel der Hochschule ist es, in dieser dynamischen Wachstumsphase die Innovationskraft auf einem konstant hohen Level zu halten. Mit dem Start der drei neuen Studiengänge im Bereich Gesundheit und Pflege erschloss die DHBW Heidenheim ein zukunftsweisendes neues Studienfeld und erweitert damit das Portfolio. Damit entspricht die Hochschule sowohl dem Wunsch vieler Gesundheitseinrichtungen als auch dem Wissenschaftsrat (WR) nach einer Weiterentwicklung sowie einer Akademisierung der Gesundheitsberufe. Dass die Wirtschaft der Region diese Entwicklung unterstützt, zeigt nicht nur die gemeinsame Erarbeitung der Studiengänge mit den Kliniken der Region, sondern auch die 2013 übergebene Paul-Hartmann-Stiftungsprofessur im Bereich Gesundheit. Für die nahe Zukunft ist die Komplettierung des Studienbereiches durch den Studiengang Angewandte Therapiewissenschaften ebenso wie die zusätzliche Abrundung des Gesamtstudienangebotes durch den anteilig englischsprachigen Studiengang International Business geplant.

Damit ist der Standort Heidenheim, als einer der wenigen, sowohl in den Studienfeldern Technik und Wirtschaft als auch in den Bereichen Sozialwesen und Gesundheit aktiv. Ergänzend zum gemeinsam mit der Hochschule Aalen angebotenen MBA-Studium wirken mehrere Professorinnen und Professoren an der Entwicklung und Durchführung der DHBW-eigenen Masterstudiengänge mit.

Trotz der hohen Anforderungen an Lehre und Organisation sind die Professorinnen und Professoren in knapp 25 Forschungsvorhaben aktiv. Beispielhaft kann das EU-Forschungsvorhaben QualiFibre im Bereich der industriellen Computertomographie

des Studienfeldes Maschinenbau genannt werden, bei dem innovative Lösungsansätze für eine mögliche prozessbegleitende Qualitätssicherung für Faserverbundwerkstoffe sowie deren Reparaturmöglichkeiten untersucht und erforscht werden. Ein weiteres Beispiel kommt aus der Wirtschaftsinformatik. Das EU-Projekt EAGLE – EnhAnced Government Learning – bringt seit Februar 2014 Forschungspartnerinnen und -partner aus ganz Europa zusammen und sucht nach einer ganzheitlichen Weiterbildungslösung für Verwaltungen in ländlichen Regionen. Aber auch schon während des Studiums entstehen an der DHBW Heidenheim viele innovative Ideen. Inzwischen wurden in mehreren Studiengängen Projektstudien umgesetzt, aus welchen eine Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen hervorgegangen ist. Um dieses Entwicklungspotenzial besser zu steuern und unterstützen zu können, wird die DHBW Heidenheim ein eigenes Innovations- und Technologietransfer-Zentrum gründen.



## B \ DHBW Heilbronn

Die DHBW Heilbronn ist das jüngste Mitglied unter dem Dach der State University. Der Standort wurde 2010 aufgrund der erheblichen Nachfrage der Region Heilbronn-Franken nach Studienplätzen mit finanzieller Unterstützung der Dieter Schwarz Stiftung als Außenstelle der DHBW Mosbach gegründet.

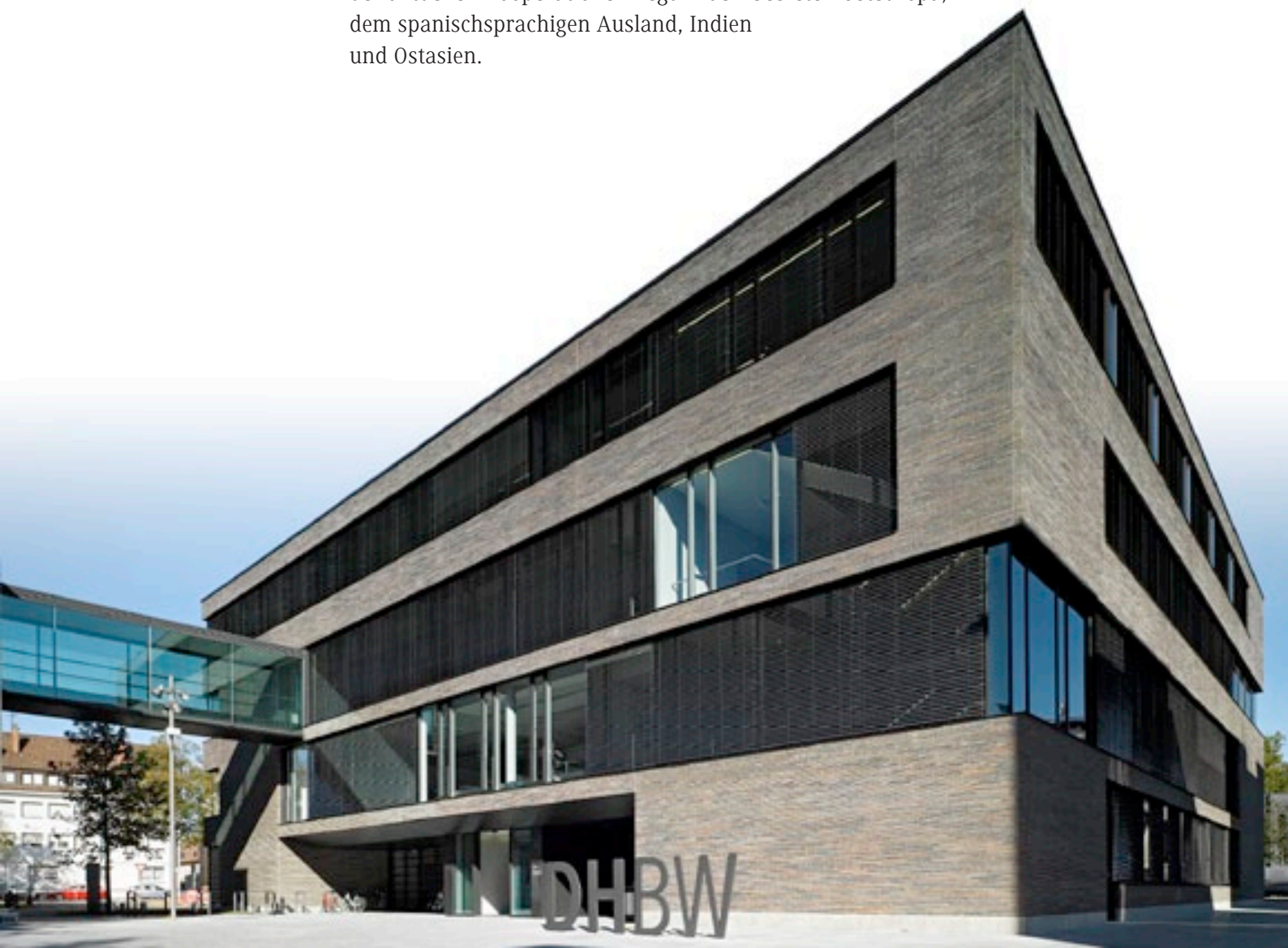
Die Studienangebote „Konsumgüterhandel“ und „Dienstleistungsmanagement“ des neu gegründeten Campus Heilbronn griffen konsequent den betriebswirtschaftlichen Bedarf der Region auf, besaßen aber aufgrund einiger Alleinstellungsmerkmale auch eine bundesweite Ausstrahlung. Dass die Studienangebote von der Wirtschaft angenommen wurden, zeigt die ursprünglich für 2015 vorgesehene Erreichung der Gesamtkapazität von 810 Studienplätzen (270 Studienanfänger) bereits zu Beginn des Studienjahres 2013/2014. Mit Kabinettsbeschluss vom Mai 2013 wurde ein weiterer Ausbau der Kapazität auf 1350 Studierende (450 Studienanfänger) und eine Ergänzung des Portfolios um den Studiengang „Food Management“ genehmigt.

Die Umwandlung der ehemaligen Außenstelle in eine eigene Studienakademie trägt der außerordentlich erfolgreichen Entwicklung des Campus Heilbronn Rechnung. Gleichzeitig erfolgt hierdurch eine weitere Stärkung des Hochschulstandorts HB.

Die DHBW Heilbronn befindet sich auf dem neu errichteten, 2011 eingeweihten Bildungscampus der Dieter Schwarz Stiftung im Zentrum Heilbronns. Neben modernsten Vorlesungsräumen verfügt der Standort seit Mai 2014 über ein exzellent ausgestattetes Laborzentrum, das „Sensoricum“. In fünf Bereichen, dem Kulinarik-, Sensorik- und Hygienelabor sowie dem Consumer Lab und Service Lab, können Studierende ihre Fachkompetenzen praxisnah weiterentwickeln und soziale Schlüsselqualifikationen schulen. Neben Seminar-, Projekt- und Bachelorarbeiten sind auch Studien und Forschungsprojekte mit Dualen Partnern möglich.

Das Portfolio aus BWL-Studiengängen mit den Schwerpunkten Handel/Konsumgüter-Handel, Food Management und Dienstleistungsmanagement mit fünf Vertiefungen (Medien und Kommunikation, Consulting und Services, Bildungs- und Personalmanagement, Sportmanagement, Verbands- und Stiftungsmanagement) adressiert mit seinem Angebot in optimaler Weise die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken. Mit den Schwerpunkten Lebensmitteleinzelhandel und Food Management hat sich die DHBW Heilbronn als Kompetenzzentrum für die Qualifikation des Fach- und Führungskräftenachwuchses für alle Betriebe entlang der Wertschöpfungskette etabliert (Farm to Fork), mit dem Ziel, sich langfristig zu einer betriebswirtschaftlichen Kaderschmiede für die Lebensmittelbranche zu entwickeln.

Im Herbst 2014 wird das Spektrum durch das Studienangebot Textilmanagement erweitert. Aufgrund der hohen Nachfrage der Handelsunternehmen wird zudem der Bereich Non-Food im Studiengang BWL-Konsumgüter-Handel weiter ausgebaut. Als junger Campus konnte die DHBW Heilbronn bereits erste Erfolge in der Forschung erzielen. So erhielt der Standort den Zuschlag für drei europaweit geförderte Projekte zur Bildungsforschung. „Harmonising Approaches to Professional Higher Education in Europe“ (HAPHE), OEI und VM Pass beschäftigen sich mit Fragen zur Mobilität des Lernens und Konzepten des Life Long Learnings. Zur Bündelung der Expertise wird die DHBW Heilbronn in den nächsten Monaten ein eigenes Institut für Bildungsforschung (L.E.A.D) gründen. Der Aufbau des Netzwerks an ausländischen Partnerhochschulen orientiert sich am Studienangebot und der wirtschaftlichen Entwicklung: Ziel ist die Entwicklung von internationalen Partnerschaften in allen wichtigen Wirtschaftsregionen. Der Fokus der aktuellen Kooperationen liegt in den Gebieten Osteuropa, dem spanischsprachigen Ausland, Indien und Ostasien.



## c \ DHBW Karlsruhe

Die DHBW Karlsruhe ist seit ihrer Gründung eng mit der Entwicklung der Technologieregion Karlsruhe verknüpft und hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Nachfrage der regionalen Industrie nach Ingenieuren, Betriebswirten und Informatikern in den beiden Fakultäten für Technik und Wirtschaft zu erfüllen. Das besonders starke Wachstum im Bereich der Hochtechnologie in der Region hatte ein ebenfalls starkes Anwachsen der technischen Studiengänge und vor allem der Informatik-Studiengänge zur Folge. So sind heute die beiden Informatikstudiengänge mit jeweils 5 Kursen die größten Studiengänge ihrer Fakultäten und stellen mehr als ein Viertel der gesamten Studienkapazität des Standorts. Damit einher geht ein hohes Engagement in der computergestützten Lehre. Schon sehr früh hat die DHBW Karlsruhe eine E-Learning- Plattform eingesetzt und sich im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Standorten der DHBW im Einsatz von E-Learning stark engagiert. Dazu kommt ein computerbasiertes Sprachenzentrum, in dem webbasierte Sprachlernprogramme eingesetzt und entwickelt werden. In der jüngeren Vergangenheit kam ein großes Forschungsprogramm, „Optimierung der Selbststudiumsphase“ (OPTES), hinzu. Wesentlicher Bestandteil des Projekts ist die Entwicklung von EDV-basierten Klausuren. Weitere Projekte werden derzeit entwickelt.

Im Bereich der Masterstudiengänge ist die DHBW Karlsruhe vor allem bei den Masterstudiengängen aktiv, die in standortübergreifender Zusammenarbeit entwickelt und durchgeführt werden.

Als erste Studienakademie hat sich die DHBW Karlsruhe bei Studiengängen im Gesundheitswesen engagiert. Der Studiengang Arztassistenten war der Wegbereiter von weiteren Studiengängen, mit denen die DHBW der aktuell riesigen Nachfrage nach akademischer Ausbildung im Gesundheitswesen Rechnung tragen will. Weitere Studiengänge in diesem Segment sind im Entstehen, so ein Studiengang „Angewandte Gesundheitswissenschaften“, der im Herbst 2014 startet. In Zusammenarbeit mit der Universität Freiburg soll, den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend, ein gemeinsamer Bildungscampus für Gesundheitswissenschaften entstehen, in dem beide Partner gemeinsam neue Studiengänge entwickeln und durchführen wollen. Die Nähe zu Frankreich prädestiniert die DHBW Karlsruhe dazu, die Zusammenarbeit mit den französischen Partnerinnen und Partnern jenseits des Rheins zu suchen. Kooperationen mit der EGC (Lycée Technique École de Commerce et de Gestion) in Strasbourg und der Université Cergy-Pontoise sollen in gemeinsamen Programmen und, wenn möglich, in gemeinsamen Studiengängen münden. Alle Partner verbindet die gemeinsame Idee der praxisintegrierten Studiengänge auf Bachelor- und Masterniveau.



Ein besonderes Merkmal der DHBW Karlsruhe sind mehrere Studiengänge, die an der DHBW und z. T. im Hochschulbereich in ganz Deutschland einzigartig sind. Der Studiengang Papiertechnik stellt nahezu 40 % aller Absolventinnen und Absolventen dieser Fachrichtung in Deutschland, der Studiengang Sicherheitswesen mit der Studienrichtung Strahlenschutz ist nur in Karlsruhe ansässig. Im mehrfach ausgezeichneten Studiengang Unternehmertum lernen junge Unternehmer, die bereits für ein Unternehmen Verantwortung tragen, im wöchentlichen Wechsel von Theorie und Praxis die Grundlagen der Unternehmensführung. Um den Studiengang auch Studieninteressierten in ganz Deutschland anbieten zu können, wird derzeit ein Onlinestudiengang entwickelt. Der bereits erwähnte Studiengang Arztassistenten war der erste duale Studiengang dieser Art in ganz Deutschland.

Maßgeblich für die positive Entwicklung des Standorts Karlsruhe war die gute, zukunftsichere Infrastruktur, die am Standort Erzbergerstraße zur Verfügung steht. Als einziger Standort ist die DHBW Karlsruhe in einem einzigen Gebäude untergebracht. Die gute Kooperation mit dem Investor hat es ermöglicht, in der Vergangenheit seit 1995 und mit dem Anbau 2002 alle Anforderungen an zusätzliche Flächen innerhalb sehr kurzer Zeit zu befriedigen, und auch für die nahe Zukunft bietet das Gebäude noch ausreichend Reserven für weitere Flächenanforderungen. Auch die ausgezeichnete Anbindung des Standorts an die Innenstadt Karlsruhes und darüber hinaus mit einer direkten Straßenbahnlinie bis zum Hauptbahnhof und einer eigenen Haltestelle vor der Haustür bietet Studierenden und Dozentinnen und Dozenten die Möglichkeit, mit dem ÖPNV kostengünstig und umweltschonend die DHBW Karlsruhe zu erreichen.

Auch die gute Einbindung der DHBW in die Karlsruher Hochschullandschaft mit insgesamt 9 Hochschulen ist für die Qualität von Lehre und Studium äußerst förderlich. Derzeit wird eine Kooperation mit der KIT-Bibliothek vorbereitet, die Dozentinnen und Dozenten und Studierenden der DHBW die Nutzung eines riesigen Bestandes an Büchern und Medien ermöglicht, welche die DHBW alleine nie hätte leisten können.

Um den Erfolg der DHBW nachhaltig zu sichern, trägt der Standort den aktuellen Anforderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Flexibilisierung der Arbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Rechnung. Neben dem Angebot der Teilzeitarbeit und der Möglichkeit, Teile der beruflichen Tätigkeit am heimischen Arbeitsplatz als Home-Office zu leisten, wird die DHBW Karlsruhe in Kooperation mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften, der pädagogischen Hochschule Karlsruhe und der Stadt Karlsruhe in einem Kindergarten Plätze für Angehörige der Hochschulen anbieten können.

## D \ DHBW Lörrach

Die DHBW Lörrach hat sich seit ihrer Gründung vor fast 35 Jahren zu einem Eckpfeiler der Bildungs- und Wirtschaftsregion im Südwesten Baden-Württembergs entwickelt. Die DHBW Lörrach versteht sich als die führende praxisintegrierende Hochschule dieser Region. Sie sieht ihre Aufgabe darin, die regionalen Unternehmen dabei zu unterstützen, deren Bedarf an akademisch gut ausgebildeten und praxiserfahrenen Nachwuchskräften nachhaltig zu decken, indem sie den Partnerunternehmen die Möglichkeit bietet, junge Menschen vor Ort zu qualifizieren, Fach- und Führungskräfte zu entwickeln und sie in der Region zu halten. Neben der engen Verbundenheit mit der Region besitzt die Studienakademie auch mehrere, auf bestimmte Branchen oder Funktionsbereiche spezialisierte Studienangebote mit deutlich überregionaler Strahlkraft sowie Studiengänge, die in Baden-Württemberg bzw. Deutschland einzigartig sind.





Die positive Entwicklung der DHBW Lörrach mit kontinuierlich gestiegenen Studierendenzahlen war in den letzten Jahren dadurch gekennzeichnet, dass die klassischen Studiengänge auf einem guten Niveau konsolidiert werden konnten und gleichzeitig das bereits existierende Studienangebot durch neue Profile, Vertiefungen, Studienrichtungen oder Studiengänge proaktiv und in enger Abstimmung mit dem Bedarf der bestehenden und potenziellen Partnerunternehmen fortdauernd weiterentwickelt wurde. Ziel der DHBW Lörrach ist daher auch weiterhin die Konsolidierung etablierter, die Stabilisierung noch junger sowie die innovative Weiterentwicklung neuer Studienangebote.

Die DHBW Lörrach hat den Bereich Gesundheitswesen/Life Sciences schon frühzeitig als zukunftsweisendes neues Studienfeld erkannt. Diese Branche ist insb. in der grenzüberschreitenden Wirtschaftsregion Südbadens von großer Bedeutung, da sie nicht nur hohe Wachstumsraten verzeichnet, sondern auch die mit Abstand höchste Wertschöpfung besitzt und die größte Anzahl hochqualifizierter Arbeitsplätze bietet. Hinzu kommt der explizite Wunsch vieler Einrichtungen in dieser Branche nach Weiterentwicklung und Akademisierung der Berufe im Gesundheitswesen. Im Oktober 2013 ist der Bachelor-of-Science-Studiengang Physiotherapie in Zusammenarbeit mit einer Einrichtung in Bad Säckingen erfolgreich gestartet. Das Interesse und der Bedarf an weiteren Institutionen und Einrichtungen in der Region sind groß, sodass weitere Studienangebote folgen können. In Zusammenarbeit mit der Universität Freiburg (und der DHBW KA) wird ein gemeinsamer „Gesundheits-campus“ entstehen, mit dem die Positionierung im Bereich Gesundheitswesen forciert und qualitativ untermauert wird.

Nicht zuletzt aufgrund der Lage im Dreiländereck und der unmittelbaren geographischen Nähe zu Frankreich und der Schweiz bilden die beiden trinationalen Studiengänge einen wichtigen Baustein für das Profil der DHBW Lörrach als „Hochschule ohne Grenzen“. Beide Studiengänge werden seit rund 15 Jahren erfolgreich mit der Université de Haute-Alsace sowie der HAW Nordwestschweiz gemeinsam angeboten. Beide Studiengänge sind inzwischen fest im Netzwerk der Deutsch-Französischen Hochschule (DFH) etabliert, wodurch die DHBW die größten Studierendenzahlen aller Hochschulen innerhalb der DFH stellt. Die starke internationale Ausrichtung des Standorts Lörrach spiegelt sich auch in der Vielzahl grenzüberschreitender Kooperationen mit Hochschulen und Unternehmen sowie rund 40 internationalen Austauschprogrammen wider. Neben den bereits etablierten Verbindungen sind perspektivisch die Zusammenarbeit mit der University of Chester (in Lörrachs englischer Partnerstadt), mit der Grand Valley State University (in Grand Rapids, Michigan, USA) und der Ausbau der Kontakte nach China durch Kooperation mit zwei renommierten chinesischen Hochschulen in der Region

Hangzhou von besonderer Bedeutung. Zur Internationalisierung der DHBW Lörrach trägt auch der Studiengang BWL – International Business bei, der komplett in englischer Sprache angeboten wird und sowohl bei Unternehmen als auch bei Studieninteressierten bzw. Studierenden großes Interesse generiert. Durch dieses Angebot wird zudem die Attraktivität der DHBW Lörrach für internationale Austauschstudierende sowie grundständig Studierende aus dem Ausland weiter erhöht. Zur besseren Integration der internationalen Studierenden trägt die studentische Initiative „connect – supporting international friendship“ bei, die sich um die Incomings individuell kümmert.

Die DHBW Lörrach bietet ihren Studierenden sowie den beteiligten Partnerunternehmen eine hohe Studienqualität und hervorragende Lehr- und Lernbedingungen. Wichtiges Element des lokalen Systems zur Qualitätssicherung und -verbesserung sind die studentischen Evaluationen von Studium und Lehre, deren Ergebnisse außer in den jeweiligen Studiengängen auch in den relevanten Gremien vor Ort offen und transparent kommuniziert werden. Relevant sind dabei weniger jahresbezogene Einzelergebnisse als vielmehr die Fortentwicklung über die Zeit, um dadurch good practices identifizieren zu können. Die Etablierung von Qualitätszirkeln für alle Studienangebote ist ein zentraler Schritt zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität des Studiums. Die seit Jahren enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Studierendenvertretung spielt in diesem Zusammenhang ebenso eine große Rolle.

Die nebenberuflichen Lehrkräfte tragen zu einem bedeutenden Teil zur Qualität von Studium und Lehre bei. Die DHBW Lörrach trägt dem Rechnung, indem sie bereits seit Jahren Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen anbietet, die sich großer Resonanz erfreuen. Unter der Federführung der DHBW Lörrach wird gemeinsam mit einigen anderen Standorten ein Dozierendenportal entwickelt, das der Vernetzung der Dozierenden untereinander sowie der optimierten Informationsbeschaffung dient. Darüber hinaus ist ein hohes Engagement im Bereich von eLearning zu verzeichnen, u. a. in Form der Qualifizierungsinitiative Blended Learning gemeinsam mit Villingen-Schwenningen, die sich an alle Dozierenden richtet.

Für die DHBW Lörrach als kleinerer, peripher gelegener Standort hat die organisatorische und strategische Weiterentwicklung der wichtigsten Strukturen und Prozesse enorm hohe Bedeutung. Dies spiegelt sich unter anderem in der frühzeitigen Weichenstellung für die Einrichtung eines Servicezentrums für Studium und Lehre oder die spezifische Umsetzung des Studienzentrumskonzepts im Rahmen von InnoProDual wider. Die DHBW Lörrach beteiligt sich maßgeblich an der Einführung eines CRM, das vor Ort durch ein Key Account Management für Unternehmen ergänzt wird.

Insb. vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung kommt der erfolgreichen Positionierung der DHBW entscheidende Bedeutung für deren Zukunftsfähigkeit bei. Die DHBW Lörrach hat dies in Form einer umfassenden cross-medialen Imagekampagne aufgegriffen, um sich sowohl bei Studieninteressierten als auch bei (potenziellen) dualen Partnerunternehmen als das duale Original zu positionieren. Hierzu zählt auch die Intensivierung der bestehenden Kontakte mit den Schulen der Region, um Schülerinnen und Schüler möglichst frühzeitig für das duale Studium zu interessieren.

Wichtige Elemente im Portfolio des Standorts Lörrach sind auch die eigenen Masterprogramme, die aktive Beteiligung an DHBW-weiten (Technik)Masterstudiengängen sowie der Master in Kooperation mit der Universität Freiburg. Ziel ist es hier, die Masterangebote bedarfsgerecht zu verstetigen und vor Ort beizubehalten. Perspektivisch können Kooperationsmaster mit internationalen Hochschulen das Angebot ergänzen.

Im Bereich der kooperativen Forschungsaktivitäten sollen bestehende erfolgreiche Ansätze weitergeführt, ausgewählte Forschungsschwerpunkte gepflegt und die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und Institutionen der Region intensiviert werden.

## E \ DHBW Mannheim

Die Studienakademie Mannheim will das erreichte hohe Niveau im Bereich des Bachelorstudiums fortführen; dazu zählt die Beibehaltung der hohen Zahl an Studienanfängern; nach einem Rückgang zum Wintersemester 2013/14 ist beabsichtigt, die Zahlen in den nächsten Jahren auf hohem Niveau zu stabilisieren.

Für die kommenden Jahre ist die kontinuierliche Weiterentwicklung des Studienangebotes geplant.

Hierbei werden folgende Studiengänge neu vorbereitet:

- Verwaltungsinformatik
- Gesundheitsinformatik
- Medizintechnik
- Krankenhausingenieurwesen
- Chemie- und Bioingenieurwesen
- Angewandte Gesundheitswissenschaften
- Angewandte Pflegewissenschaften



Hinzu kommt die Prüfung geeigneter weiterer Studienrichtungen im Bereich der Studiengänge im Studienbereich Wirtschaft.

Im Mittelpunkt steht im kommenden Jahr die Einrichtung eines eigenständigen Zentrums der Studienakademie für die Masterstudiengänge. Als Pendant zum DHBW-CAS auf Ebene des Präsidiums werden hier als Querschnittsaufgabe alle relevanten Funktionen in einer lokal/regional ausgerichteten Master-School etabliert. Dabei wird die Zahl der von der Studienakademie mitbetreuten Masterstudiengänge (einschl. Angebote bei der Graduate School Rhein-Neckar) von derzeit 4 auf 10 im Jahr 2015 um das Zweieinhalbfache gesteigert.

Zur Verbesserung der internationalen akademischen Qualität wird ein eigenes Sprachzentrum an der Studienakademie eingeführt. Hier wird das gesamte vorhandene Fremdsprachenangebot reorganisiert und ausgebaut werden. Durch eine Vorbereitung weiterer internationaler Hochschulpartnerschaften wird die Voraussetzung für künftiges Wachstum in den internationalen Aktivitäten geschaffen.

Gleichzeitig wird das Zentrum für Studium Generale vorbereitet.

Im Bereich Diversity will die DHBW Mannheim in mehreren Sektoren die Gleichstellungsstrategie weiter verfolgen. Dies gilt insb. für die Frauenförderung (z. B. Frauenwirtschaftstage und weitere Aktivitäten) sowie die Willkommenskultur für ausländische Studierende und Gastdozentinnen und -dozenten.

Im Bereich der Forschungsaktivitäten werden wir die vorhandenen erfolgreichen Ansätze weiterführen und ausbauen.

Die Betreuung und Akquise der Dualen Partner wird im kommenden Jahr durch die Einrichtung eines eigenen Corporate Service Centers zur Ergänzung der Aktivitäten der Studiengänge und Fachbereiche gezielt organisatorisch verstärkt werden. Die interne Nutzung des zentralen CRM wird aktiv geplant und unterstützt, sobald das System verfügbar ist.

Die DHBW Mannheim realisiert im Jahr 2015 die Nutzung des DHBW-Portals zur Verbesserung der Kommunikation und des Dokumentenmanagements für das Intranet. Geplant ist des Weiteren die Einführung eines Karriereportals zur Verbesserung der Personalakquise.

Brennpunkt der Strategie bleibt die Verbesserung der räumlichen Unterbringung der Studienakademie: Hier ist die Studienakademie dringend auf die Unterstützung des Präsidiums angewiesen, um langfristig die bekannten Unterbringungsprobleme durch den Neubau der Hochschule zu lösen.

## F \ DHBW Mosbach mit Campus Bad Mergentheim

Die Studienakademie Mosbach mit der Außenstelle in Bad Mergentheim ist eng mit der Wirtschaft und Politik in der Region Neckar-Odenwald, Main-Tauber, Franken, Hohenlohe und Heilbronn vernetzt. Als Hochschule im ländlichen Raum bietet sie den Unternehmen sowie den Kommunen die Möglichkeit, junge Menschen vor Ort auszubilden, dringend erforderliche Fachkräfte zu entwickeln und dauerhaft in der Region zu verankern.

Moderne Labore sowie die hohen fachlichen Ansprüche im Rahmen des technischen Studiums führen dazu, dass diese Studienangebote der DHBW Mosbach auch überregional einen sehr guten Ruf genießen. Die anwendungsorientierte Ausrichtung der Fakultät Technik wird durch die Forschungsschwerpunkte und Kompetenzzentren in den Bereichen „Holz/Bau/Nachhaltigkeit“, „Elektromobilität“ und „produktionsnahe IT/Industrie 4.0“ unterstrichen.



Im Bereich der Wirtschaft bietet die DHBW Mosbach den überwiegend mittelständischen Unternehmen und Einrichtungen eine fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung an. Die Profilierung in der Wirtschaft liegt im B2B-Bereich und bei den technik- und informatiknahen Angeboten. Eine besondere Stärke liegt darin, gemeinsam mit den Partnerunternehmen anwendungsorientierte und branchen- bzw. berufsspezifische Studienangebote zu entwickeln und anzubieten.

Die überdurchschnittlich starke Vernetzung mit Partnerhochschulen im Ausland unterstreicht die internationale Orientierung der DHBW Mosbach. Neben dem Themenfeld Gesundheit ist die Internationalität insb. für den Campus Bad Mergentheim profilbildendes Merkmal. Der hohe Anteil englischsprachiger Vorlesungen von ausländischen Lehrbeauftragten sowie verschiedene internationale Projekte und Programme bereiten die Studierenden in idealer Weise auf die beruflichen Herausforderungen im globalen Kontext vor.

Die Qualität der Lehre ist ein weiterer wichtiger Schwerpunkt an der DHBW Mosbach. Die Weiterbildung der internen und externen Dozentinnen und Dozenten sowie die Einführung von modernen didaktischen Lehrmethoden und Lehrprojekten sind strategische Ziele der Studienakademie. Stichworte in diesem Zusammenhang sind: Berücksichtigung der zunehmend heterogenen Eingangsvoraussetzungen der Studierenden und Erleichterung des Übergangs von der Schule zur Hochschule. Die erfolgreiche CERTQUA Re-Zertifizierung im QM nach DIN EN ISO 9001 sowie die Re-Auditierung als familiengerechte Hochschule bestätigen die hohen Qualitätsansprüche der DHBW Mosbach in den Leistungsangeboten, den internen Prozessen wie auch in der Qualität der Lehre.

## G | DHBW Ravensburg mit Campus Friedrichshafen

In einer der landschaftlich und kulturell reizvollsten Regionen Mitteleuropas gelegen versteht sich die Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg mit Campus Friedrichshafen im besonderen Maße als die Duale Hochschule der Region Bodensee-Oberschwaben und der angrenzenden Landkreise. Über diesen regionalen Wirkungskreis hinaus hat sich die DHBW Ravensburg für einige Branchen in ihrer mehr als 35-jährigen Geschichte auch eine landes- und sogar bundesweite Bedeutung erarbeitet. Dies wird insbesondere durch Studiengänge und Studienrichtungen mit besonderen Alleinstellungsmerkmalen im Portfolio der Dualen Hochschule wie Medien- und Kommunikationswirtschaft, Mediendesign, Messe-, Kongress- und Eventmanagement oder Tourismus, Hotellerie und Gastronomie in der Fakultät für Wirtschaft wie auch durch ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge und Studienrichtungen wie beispielweise Fahrzeug-System-Engineering, Fahrzeugelektronik und Mechatronische Systeme oder Luft- und Raumfahrttechnik deutlich. Gemeinsam mit ihren Partnern Maßstäbe in der praxisintegrierten Lehre und Forschung zu setzen, ist dabei stets zentraler Antrieb der DHBW Ravensburg. Aufbauend auf einer schlanken und effizienten lokalen Struktur mit hochmotivierten und innovativen Mitarbeitern setzt die Leitung der DHBW Ravensburg Schwerpunkte der inhaltlichen Gestaltung sowie der institutionellen Entwicklung der lokalen Studienakademie innerhalb der nächsten fünf Jahre insbesondere auf folgenden Feldern:

### Studium und Lehre

Die fachliche, personelle und räumliche Konsolidierung sowie die zahlenmäßige Verstärkung der Auslastung des etablierten Studienangebotes in den Bachelor-Studiengängen ist neben der auslastungsorientierten Stabilisierung junger Studienrichtungen (weniger als 3 Jahre im Angebotsprofil der DHBW Ravensburg) von fundamentaler Bedeutung für den bisher eingeschlagenen Kurs des gleichermaßen quantitativen wie qualitativen Ausbaus der Studienakademie. Es gilt somit, die erfolgreiche Umsetzung des Ausbauprogramms „Hochschule 2012“ in eine inhaltliche wie strukturelle Verstärkung einmünden zu lassen.

Gleichermaßen identifiziert der strategische Entwicklungsplan der DHBW Ravensburg vier Entwicklungsfelder besonderer Bedeutung:

- Mit der Weiterentwicklung des Bachelor-Angebots durch die Einrichtung neuer Profile, Vertiefungen und Studienrichtungen folgt die DHBW Ravensburg ihrem bisherigen strategischen Konzept, basierend auf ihren Stärken Entwicklungstrends der derzeit rund 1.400 Dualen Partner aufzugreifen und in attraktive Ange-



- bote zu kleiden. Beispielhaft stehen hierfür als aktuelle wie zukünftig geplante Angebote bspw. die Vertiefungen Leichtbau (MB), Kommunikationstechnik für Verkehrssysteme (ET) und das Profil Mobile Informatik (IT) in der Fakultät für Technik oder die Vertiefung Gesundheitsinformatik in der Fakultät für Wirtschaft.
- Die Positionierung der DHBW Ravensburg im neu entstehenden Studienbereich Gesundheit durch die Einführung von Studienangeboten in den Studiengängen Therapiewissenschaften, Pflegewissenschaften und Medizintechnik stellt ebenfalls eine wesentliche wie folgerichtige Ergänzung des Leistungsprogramms und damit einen zentralen Baustein im Entwicklungskonzept der DHBW Ravensburg dar.
  - Die Verstetigung und Vertiefung eines attraktiven, bedarfsgerechten Master- und Weiterbildungsprogramms in den Leitplanken der CAS zur Betonung und Vermarktung der lokalen Kompetenzzentren Medienmanagement und Tourismus-/ Hotel- und Gastronomiemanagement in der Fakultät für Wirtschaft sowie Maschinenbau/Leichtbau, Elektromobilität und Wirtschaftsingenieurwesen in der Fakultät für Technik bildet eine dritte Säule des lokalen strategischen Konzepts. Dem regionalen Anspruch verpflichtet werden die Masterprogramme der DHBW durch lokale Kooperationsmaster mit der Hochschule Ravensburg-Weingarten und der HTWG Konstanz auch in Zukunft ergänzt.
  - Die Pflege und Stärkung lokaler, nationaler und internationaler Kooperationen mit gegenwärtig 55 Partnerhochschulen und des Netzwerks mit der Internationalen Bodenseehochschule wie auch die Stärkung der Internationalisierung der Studienangebote (Incoming wie Outgoing) sind selbstverständlich.

Nur durch die kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre, unterstützt durch die Gestaltung von Studienzentren, die Etablierung von Qualitätszirkeln, die Einrichtung von studiennaher interner Organisationseinheiten und die damit verbundene notwendigen personellen Unterlegung des Qualitätsmanagements, können diese ambitionierten Ziele erreicht werden.

## Kooperative Forschung

Es gilt in Zukunft, die inhaltlich/fachliche Stärkung der kooperativen Forschung und des Wissenstransfers durch die Etablierung bzw. Pflege ausgewählter lokaler Forschungsschwerpunkte (Cluster) zu bündeln. Einen Beitrag hierzu werden die Einführung von Kompetenzzentren zur Stärkung einer forschungsintegrierten Lehre sowie die Entwicklung eines personellen Mittelbaus von Akademischen Mitarbeitern leisten. Inhaltlich und formell ist die Weiterentwicklung der kooperativen Forschung, des Wissenstransfers und der Weiterbildung sowohl durch Aktivitäten der DHBW Ravensburg als auch

im Zusammenwirken mit dem Institut für Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer (IWT) unter dem Dach der DHBW Transfer gGmbH auszugestalten.

### Mitarbeiter, Strukturen und Ressourcen

Die Verstetigung des hohen qualitativen Leistungsniveaus muss in Zukunft durch adäquate Stellenbesetzungen im Feld der Professorinnen und Professoren wie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestützt werden. Die organisatorische Weiterentwicklung der Verwaltungsstrukturen der DHBW Ravensburg ist dabei durch die Umsetzung eines effizienten Prozess-Managements mit dem Ziel der Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Motivation aller Beteiligten, auch hier unterlegt durch einen Qualitätszirkel zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Prozessverbesserung voranzutreiben. Nur so können in Zukunft erstklassige Leistungen durch Kompetenz, Professionalität und Verlässlichkeit garantiert werden.

Die Umsetzung der genehmigten räumlichen Erweiterung am Campus Friedrichshafen inkl. Ausstattung und Einrichtung neuer Labors sowie die Planung und Realisierung baulicher Ergänzungen am Standort Ravensburg bilden zur Realisierung dieses strategischen Konzeptes die kritische wie herausfordernde Größe.



## H \ DHBW Stuttgart mit Campus Horb

Die DHBW Stuttgart versorgt über ihre drei Studienbereiche Technik, Wirtschaft und Sozialwesen die zunehmend dienstleistungsgeprägte Industrie-Region Stuttgart in allen wesentlichen Branchen mit einem umfassenden zukunftsorientierten Studienangebot. Die Außenstelle am Campus Horb bietet ausschließlich technische Studiengänge an. Besondere Forschungsschwerpunkte der DHBW Stuttgart liegen in den Clustern „Moderne Mensch-Maschine-Interaktion“ (insb. Spoken Dialog Systems, MMI Ergonomie und Emotional Computing) sowie in FEM-Simulation, Wärme- und Energiemanagement, in Managementsimulation und empirischer Forschung, in Medienmanagement und intelligenter Nutzung der IT sowie in angewandter Sozialforschung. Zudem wird die Internationalisierung des Studienangebots vorangetrieben.

Die strategische Zielsetzung der DHBW Stuttgart ist regionaler Premiumpartner für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft auf dem Gebiet innovativer praxisintegrierter Hochschullehre und Forschung zu sein und zu bleiben.

Angestrebt werden dafür die exzellente Vernetzung mit der Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, ein exzellentes Studienangebot in Theorie- und Praxisphase, innovative exzellente Lehre und Forschung, zukunftsfähige Gebäude- und Infrastruktur sowie die zielgruppenorientierte Kommunikation des Leistungsangebots und der Erfolge:

Exzellenz in gelebter sozialer Verantwortlichkeit auf den Gebieten der Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft.

Zur Zielerreichung haben wir in der Administration der Studienakademie sowie in den drei Fakultäten Technik, Wirtschaft und Sozialwesen an den diversen Standorten in Stuttgart und Horb eine Vielzahl an Maßnahmen ergriffen. Dies spiegelt sich in unseren Arbeitsschwerpunkten wider:

- In der Fakultät Wirtschaft wurde ein besonderes gesundheitsnahes Studienangebot mit mittlerweile ca. 300 Studierenden in Verbindung mit mehreren Forschungsprojekten geschaffen. Das Studienzentrum Gesundheitswissenschaften und Management bündelt seit dem 1. Oktober 2013 die gesundheitsbezogenen Studiengänge der DHBW Stuttgart unter einem Dach.
- Da die Reserven der fossilen Rohstoffe endlich und die mit den Verbrennungsmotoren verbundenen Schadstoffemissionen hoch sind, müssen für die Zukunft neue Antriebskonzepte entwickelt werden. Ähnliches gilt für Innovationen im Werkstoffbereich. In der Fakultät Technik steht daher sowohl im Bereich der Forschung als auch im Weiterbildungsangebot (Master) das Gebiet Green Technology

im Fokus. Am Campus Horb wird ein neuer KFZ-Prüfstand geplant, der in den nächsten Jahren errichtet wird.

- Umfangreiche Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der angewandten Sozialwissenschaften realisiert die Fakultät Sozialwesen: in den Themenbereichen Gesundheit, Versorgung und Care, Inklusion – Exklusion, Armutsforschung und Behinderung, Zivilgesellschaft und Politik, Verhältnis von Sozialer Arbeit und Politik. Bedeutsam sind auch die Schwerpunkte lebenslanges Lernen, die in der Fakultät entwickelte Sozialwirtschaftslehre sowie die Auseinandersetzung mit der Sozialen Arbeit als Disziplin und Profession.

Ergänzend zum Kernbereich der Lehre und Forschung in den drei genannten Fakultäten besteht an der DHBW Stuttgart das studiennahe Veranstaltungsangebot des „Studium Generale“, insb. mit Schulungen (Soft Skills, Sprachen) und Kunstausstellungen, sowie der Studierenden- und Mitarbeiterchor und schließlich ein breites Angebot im Hochschulsport.

Die DHBW Stuttgart sieht sich auch gesellschaftlichen Aufgaben verpflichtet. Wichtig ist uns dabei die regionale Präsenz im Hinblick auf gesellschaftliche Mitwirkung und Verantwortung. Daher ist die DHBW Stuttgart Gründungsmitglied der Hochschul- und Wissenschaftsregion Stuttgart e. V. Dieser Verein hat das Ziel, die Hochschulen, Wissenschaftseinrichtungen, Unternehmen und Kommunen mit Hochschulen und Stiftungen in der Region Stuttgart zu vernetzen, Bildungsprojekte anzuregen und hochschulübergreifende Angebote für Studierende und Fachkräfte zu fördern. Des Weiteren ist die DHBW Stuttgart Mitglied im Netzwerk „DualCareer-Solutions“ Stuttgart, über welches beruflich ambitionierte Partner und Partnerinnen von zur Berufung anstehenden Professorinnen und Professoren mit besonderen Dienstleistungen bei der Karriereplanung in der Region Stuttgart unterstützt werden.

Weil die DHBW Stuttgart eine nachhaltige, familienbewusste Personalpolitik betreibt, hat sie die Zertifizierung als familiengerechte Hochschule erhalten. Die Vereinbarkeit von Familie und Studium für Studierende sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Beschäftigten der Hochschule stehen hierbei im Mittelpunkt.



Schließlich ist die DHBW Stuttgart Partnerhochschule des Spitzensports. Ziel ist es dabei, sportbedingte Nachteile von studierenden Sportlerinnen und Sportlern auszugleichen, damit sie an der DHBW Stuttgart ihre akademische Ausbildung trotz der hohen zeitlichen Belastungen des Spitzensports erfolgreich absolvieren können. Hierzu wurde eine „Kooperationsvereinbarung zur Förderung studierender Spitzensportlerinnen und Spitzensportler“ der Hochschule mit dem Olympiastützpunkt Stuttgart, dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband sowie dem Studentenwerk Stuttgart abgeschlossen und erste Studierende dementsprechend gefördert. Das an der DHBW Stuttgart eingerichtete Gleichstellungsbüro entfaltet zahlreiche Aktivitäten für Studierende, Beschäftigte und Professorinnen: insb. die Bereiche der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache sowie Hilfe bei sexueller Belästigung stehen hierbei im Mittelpunkt.

Am Campus Horb besteht ein innovatives umfassendes Konzept der persönlichen Studienberatung und -begleitung mit der Konzentration auf die personenzentrierte psychosoziale Beratung, Coaching, Supervision sowie die Beratung in der Organisations- und Personalentwicklung.

Neben den weltweiten Hochschulkooperationen, zunehmend in China und Indien, stellt der international ausgerichtete „culture club“ des Auslandsamtes / International Office der DHBW Stuttgart zur Förderung der Begegnung von und mit ausländischen Gaststudierenden in Stuttgart eine bemerkenswerte Innovation dar. Zunehmend angeboten und genutzt wird das vom International Office koordinierte englischsprachige Angebot an Lehrveranstaltungen für ausländische Gaststudierende.

Ein aktuell laufendes Vorhaben ist eine Zertifizierung als gesundheitsfördernde Hochschule. Ziel ist es, die gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitsbedingungen an Hochschulen für Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten und dabei Unterstützung zu gewähren. Anfang 2015 startet das Projekt „Gesundheitsfördernde Hochschule“ zunächst als Pilotprojekt über zwei Jahre. Es wird dabei darum gehen, wie die Gesundheit an der DHBW verbessert und nachhaltig aufrechterhalten werden kann. Dabei wird zunächst geprüft werden, welche Strukturen vorhanden und Maßnahmen bereits ergriffen sind und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Als langfristiges Ziel eines erfolgreichen Gesundheitsmanagements sollen die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Thema Gesundheit auf allen Organisationsebenen als Querschnittsaufgabe zu implementieren.

## DHBW Villingen-Schwenningen

In den 40 Jahren seit ihrer Gründung hat die DHBW am Standort Villingen-Schwenningen einen erfolgreichen Weg zurückgelegt und ist in der Region und darüber hinaus als zuverlässiger und kompetenter Partner bei der Ausbildung des Fach- und Führungskräftenachwuchses bekannt. Aktuell zählt die DHBW Villingen-Schwenningen 2.500 Studierende.

Neben 16 klassischen und innovativen Bachelorstudiengängen wie bspw. Technical Management oder Netzwerk- und Sozialraumarbeit bieten wir in Villingen-Schwenningen bereits seit einigen Jahren in Kooperation mit anderen Standorten die Masterstudiengänge Master of Business Administration – Banking and Finance und Governance Sozialer Arbeit sowie in Zusammenarbeit mit der Universität Freiburg den Master in Taxation an. Im vergangenen Jahr haben viele Kolleginnen und Kollegen engagiert an der Ausarbeitung eines neuen Masterangebots im Bereich Rechnungswesen gearbeitet. Der neue Master in Business Administration – Accounting & Controlling ist im Oktober 2014 im CAS erfolgreich gestartet.

Einen bedeutenden Qualitätsfaktor im Hochschulbereich stellt die Infrastruktur mit Blick auf die verschiedenen Möglichkeiten des Lernens dar. Die DHBW Villingen-Schwenningen ist hier bestens gerüstet. Neben einer ausgezeichnet bestückten Bibliothek trägt das 2008 gegründete und seither kontinuierlich weiterentwickelte Zentrum für innovative Lehr- und Lernmethoden dazu bei, die Lehre am Standort zu optimieren. Immer mehr Veranstaltungen erhalten eLearning Elemente, sei es auf der Plattform WILLI oder beispielsweise durch Lernvideos. Dazu trägt in erster Linie unser Kooperationsprojekt „Qualifizierungsinitiative Blended Learning“ mit der DHBW Lörrach bei, dessen Ziel es ist, Dozentinnen und Dozenten für Blended Learning Veranstaltungen zu qualifizieren.

Mit der Hochschulwerdung gewinnt auch das Thema Forschung eine steigende Bedeutung für uns in Villingen-Schwenningen. In Kooperation mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH konnten unter anderem auf diesem Feld unter dem Themenkomplex „Demografie im ländlichen Raum“ bereits erste erfolgreiche Schritte getätigt werden. Auch an der Fakultät Sozialwesen wurden in den vergangenen Jahren mehrere Forschungsprojekte durchgeführt und angestoßen. Aktuell laufen im Rahmen der DHBW-Förderlinie in Zusammenarbeit mit Dualen Partnern Projekte zu den Themen „Konsequenzen wirkungsorientierter Steuerung in Sozialen Diensten“ und „Erfolgreich zum Ziel – Gesundheitskompetenz in der Berufsausbildung“.

Um entsprechende Strukturen für eine intensivere Forschungstätigkeit zu schaffen, sollen in Villingen-Schwenningen je Fakultät ein Institut für Forschung gegründet werden. Eine übergreifende Forschungskommission wurde bereits eingesetzt. Für die Zukunft gilt es, darauf aufbauend den Bereich der Forschung weiter auszubauen und unsere Expertise sowohl in die Weiterentwicklung der Forschungsfelder im Bereich Wirtschaft und Sozialwesen einzubringen, als auch in kooperativen Forschungsprojekten gemeinsam mit unseren Dualen Partnern tätig zu werden und neue Wege zu beschreiten.

Im strategischen Ziel der Internationalisierung von Lehre und Studium fördert die DHBW VS nachdrücklich internationales Engagement. Im Rahmen unseres qualitativ hochwertigen Studiums bieten wir unseren Studierenden die Möglichkeit, durch einen Theorie- oder Praxisaufenthalt im Ausland wichtige Erfahrungen zu machen. Die DHBW VS kooperiert weltweit mit über 60 Partnerhochschulen. Neben Studienaufenthalten im Ausland gehören auch Kurzprogramme, beispielsweise Intensive Study Programs, zum vielfältigen Angebot der Hochschule. Für internationale Studierende bieten wir mit Studiensemestern, Praktika und Intensivprogrammen vielseitige Möglichkeiten. Internationale Gastprofessoren bereichern das Vorlesungsangebot in den Studiengängen. Künftig werden internationale Aktivitäten für Professoren, Studierende aber auch Duale Partner erweitert.





Mit Blick auf unsere Mitarbeiter aber auch unsere Studierenden ist es uns wichtig ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches Beruf bzw. Studium und Familienpflichten nicht zu einem Gegensatz macht, sondern die Vereinbarkeit der beiden wichtigen Lebensbereiche fördert. Seit Mai 2012 ist die DHBW VS als familiengerechte Hochschule zertifiziert. In den vergangenen zwei Jahren ist es uns bereits gelungen die familiengerechten Studien- und Arbeitsstrukturen am Standort weiter auszubauen und zu festigen. Auch mit Blick auf neue Kolleginnen und Kollegen und deren Partner bieten wir im Rahmen unserer Mitgliedschaft in mehreren regionalen Dual Career Netzwerken und unseren Kontakten zu den Arbeitgebern in der Region Unterstützung und Hilfestellung an.

Künftig soll das Angebot noch weiter ausgebaut werden, so dass für jede individuelle Situation unserer Studierenden und Mitarbeiter gute Lösungen gefunden werden können.

## 2\ Studienangebot und Jahresaufnahmekapazitäten im WS 2014/2015

Das Studienangebot und die Jahresaufnahmekapazitäten der DHBW stehen auf Basis des Hochschulfinanzierungsvertrags 2015–2020. Die DHBW erklärt sich bereit, grundsätzlich während der Laufzeit des Hochschulfinanzierungsvertrags das Studienplatzangebot des akademischen Jahres 2014/2015 für Studierende im 1. Fachsemester in den grundständigen Studiengängen und Masterstudiengängen zu gewährleisten (415 Anfängerkurse, d. h. 12.450 Studienanfängerinnen und -anfänger.)

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>WIRTSCHAFT</b>		
BWL	Bank	
	Dienstleistungsmanagement/-marketing	Medien und Kommunikation
	Handel	
	Industrie	
	International Business	
	Spedition, Transport und Logistik	
	Versicherung	
Wirtschaftsinformatik	Business Engineering	
Angewandte Gesundheitswissenschaften		
<b>TECHNIK</b>		
Informatik	Informationstechnik	Informationsmanagement und -systeme
		Industrielle Automatisierung
	Medizinische Informatik	
Maschinenbau	Konstruktion und Entwicklung	
	Produktionstechnik	
Medizintechnische Wissenschaften		
Wirtschaftsingenieurwesen	Innovations- und Produktmanagement	
	Internationaler Technischer Vertrieb	
	Internationales Technisches Projektmanagement	Prozessmanagement
	Chemie- und Verfahrenstechnik	

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
60									60	
30									30	
90									90	
60			30				30		90	
				30			30	30	30	
		30	30				30		60	
			30				30	30	30	
60									60	
			30				30		30	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>				<b>5</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	
30									30	
60			30				30	30	90	
			30				30		30	
30		30	30				30		90	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>				<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>SOZIALWESEN</b>		
Soziale Arbeit	Case-Management im Sozial- und Gesundheitswesen	
	Soziale Arbeit mit älteren Menschen und bürgerschaftliches Engagement	
	Sozialmanagement	
	Jugend-, Familien- und Sozialhilfe	
	Erziehungshilfen/Kinder und Jugendhilfe	
Interprofessionelle Gesundheitsversorgung		

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve				
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
90			30	30		30	90		180	
			30				30		30	
	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>4</b>		<b>7</b>	
	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG	
<b>WIRTSCHAFT</b>			
BWL	Handel	Konsumgüter-Handel	
		Textilmanagement	
	Dienstleistungsmanagement/-marketing		NPO, Verbände, Stiftungen
			Sportmanagement
			Medien und Kommunikation
			Consulting & Services
Food-Management		Bildungs- und Personalmanagement	





## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>WIRTSCHAFT</b>		
BWL	Bank	
	Handel	
	Industrie	
	International Business	
	Versicherung	
Angewandte Gesundheitswissenschaften		
Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht	Steuern und Prüfungswesen	
Wirtschaftsinformatik	Sales & Consulting	
	Software Engineering	
Unternehmertum		

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve				
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)		
60								60	
60			30				30	60	120
90			30					30	120
			30					30	30
30			30					30	60
							30	30	
30									30
90		30					30	30	150
		30							30
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>				<b>3</b>	<b>7</b>	<b>21</b>

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Arztassistent/-in		
Elektrotechnik	Automation	
	Nachrichtentechnik	
Informatik	Angewandte Informatik	
	Informationstechnik	
	Medizinische Informatik	
Maschinenbau	Konstruktion und Entwicklung	
	Produktionstechnik	
Mechatronik	Allgemeine Mechatronik	
Papiertechnik	Allgemeine Papiertechnik	Papierherstellung
		Verpackungsherstellung
Sicherheitswesen	Arbeitssicherheit	
	Strahlenschutz	
	Umwelttechnik	
Wirtschaftsingenieurwesen	Internationaler technischer Vertrieb	
	Produktion und Logistik	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve				
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
			30				30		30	
30			30				30	30	60	
60		60							120	
60			60				60	60	120	
			30				30	30	30	
			30				30		30	
30									30	
30			30		30		60		90	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>			<b>8</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	
<b>Summe (Anfängerkurse)</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>WIRTSCHAFT</b>		
BWL	Finanzdienstleistungen	
	Gesundheitsmanagement	Medien und Kommunikation
	Handel	
	Industrie	
	International Business	
	Personalmanagement / Personaldienstleistung	
	Spedition, Transport und Logistik	
	Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	
International Business Management (trilateral)		
Physiotherapie		
Wirtschaftsinformatik	Application Management	
	Sales & Consulting	
	Software Engineering	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regelförderung)	erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
30									30	
			60				60	30	60	
60									60	
30		30							60	
			30				30		30	
30									30	
30			60				60	30	90	
30						30	30		60	
30			30				30		60	
			30				30		30	
30		30							60	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>7</b>			<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Elektrotechnik	Automation	
	Elektronik	
Informatik	Angewandte Informatik	
	Life Science Informatik	
Maschinenbau	Konstruktion und Entwicklung	
	Produktionstechnik	
Mechatronik trinational	Mechatronik trinational	
Wirtschaftsingenieurwesen	Internationaler technischer Vertrieb	

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve				
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
30						30			60	
		30							30	
30			30				30	30	60	
30									30	
			30				30	30	30	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	
<b>Summe (Anfängerkurse)</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>11</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	



STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
-------------	-----------------	------------

WIRTSCHAFT

Angewandte Gesundheitswissenschaften		
BWL	Bank	
	Dienstleistungsmanagement/-marketing	Sales & Branding
	Finanzdienstleistungen	Vertriebsmanagement
	Gesundheitsmanagement	
	Handel	
	Immobilienwirtschaft	
	Industrie	
	International Business	
	Messe-, Kongress- und Eventmanagement	
	Öffentliche Wirtschaft	Verwaltungswirtschaft
		Versorgungswirtschaft
	Spedition, Transport und Logistik	
	Versicherung	
	Wirtschaftsförderung	
Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht	Accounting & Controlling	
	Steuern und Prüfungswesen	
Medien	Digitale Medien	Mediapublishing und Gestaltung
		Medienmanagement und -kommunikation
Wirtschaftsinformatik	Application Management	
	Sales & Consulting	
	Software Engineering	
	International Management for Business and Information Technology	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012						Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2013/2014 (ohne Stellen)			
			30						30		30
90									0		90
90									0		90
								30	30		30
30									30	30	60
90			60						30		180
30						30			30		60
180			30						30		210
30			30		30				60	30	90
			60						60	30	60
30								30	30		60
90			30						30		120
60			60						60		120
			30						30	30	30
60			30						30	30	90
			0								
			30	30					30	30	60
210		60	30				30		60	30	330
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>57</b>		

STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Elektrotechnik	Automation	
	Elektrische Energietechnik	
	Elektronik	Medizintechnik
	Energie- und Umwelttechnik	
Informatik	Angewandte Informatik	International Business Competence
		Mainframe Computing
	Betriebliches Informationsmanagement	
	Informationstechnik	
Maschinenbau	Konstruktion und Entwicklung	Kraftwerktechnik-Konstruktion
		Kunststoffkonstruktion
	Kunststofftechnik	
	Produktionstechnik	
	Verfahrenstechnik	Kraftwerk-Prozesstechnik
		Nachhaltige Energiesysteme
Mechatronik	Versorgungs- und Energiemanagement	
	Allgemeine Mechatronik	
	Elektromobilität	
	Energiewirtschaft	
	Serviceingenieurwesen	
	Projekt Engineering	
Wirtschaftsingenieurwesen	Elektrotechnik	
	Internationaler Technischer Vertrieb	
	Produktion und Logistik	
	Chemie- und Verfahrenstechnik	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve				
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
60			90				90	60	150	
90		30							120	
120			150				150	60	270	
60			90				90	60	150	
			60	30		30	120	60	120	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	
<b>Summe (Anfängerkurse)</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>84</b>	

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>WIRTSCHAFT</b>		
BWL	Bank	
	Handel	Marketing
		Controlling
		Warenwirtschaft und Logistik
		Branchenhandel Holz
		Branchenhandel Bau und Sanitär
Internationaler Handel		
	Industrie	
Medien	Online Medien	
Rechnungswesen, Steuern und Wirtschaftsrecht	Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Unternehmensrechnung und Finanzen	
Wirtschaftsinformatik	Application Management	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig einge-richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
30			60				60	30	90	
90			30	30		30	90	30	180	
60		30							90	
		30							30	
30									30	
30			30				30	60	90	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Bauwesen	Fasadentechnik	
	Projektmanagement	
	Internationales Engineering	
Elektrotechnik	Automation	
Holztechnik	Holz- und Kunststofftechnik	
	Holzbau- und Bauelemente	
	Möbel- und Innenausbau	
	Wirtschaftsingenieur Holz- und Kunststofftechnik	Produktion und Logistik Technischer Vertrieb
Informatik	Angewandte Informatik	
Maschinenbau	Konstruktion und Entwicklung	
	Kunststofftechnik	
	Verfahrenstechnik	
	Virtual Engineering	
Mechatronik	Allgemeine Mechatronik	
	Elektromobilität	
	Serviceingenieurwesen	
Wirtschaftsingenieurwesen	Internationaler Technischer Vertrieb	
	Produktion und Logistik	
	Internationales Technisches Projektmanagement	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012						Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2013/2014 (ohne Stellen)			
30			30	30			30	90	30	120	
30			30					30		60	
30										30	
30							30	30		60	
60		30	60			30	30	120	60	210	
30			30					30	30	60	
30			60					60	60	90	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>21</b>



## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
-------------	-----------------	------------

## WIRTSCHAFT

BWL	International Business	Change Management
		Innovation und Technik
		Interkulturelles Management
		Industrial Sales & Marketing
	Gesundheitsmanagement	

## TECHNIK

Wirtschaftsingenieurwesen	
---------------------------	--

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012						Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve						
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig einge-richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2013/2014 (ohne Stellen)			
90							30	30		120	
			60							60	
	3	2					1	1		6	
			30		30		30	90		90	
Zwischensumme (Anfängerkurse)	3	2	1		1		1	3		3	
Summe (Anfängerkurse)	19	5	12	1	2	1	5	2	23	8	47

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>WIRTSCHAFT</b>		
BWL	Bank	
	Finanzdienstleistungen	
	Gesundheitsmanagement	Gesundheit, Rehabilitation und Pflege
	Handel	Textilmanagement
		Vertriebsmanagement
	Industrie	
	International Business	
	Medien- und Kommunikationswirtschaft	Dialog- und Onlinemarketing
		Digital und Print
		Unternehmenskommunikation und Journalismus
		Werbung und Marktkommunikation
	Messe-, Kongress- und Eventmanagement	
	Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	Destinations- und Kurortemanagement
		Freizeitwirtschaft
Hotel- und Gastronomiemangement		
Reiseverkehrsmanagement		
Medien	Mediendesign	
Wirtschaftsinformatik	Business Engineering	ERP-Systeme

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve				
				erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
30				30				30		60
		30								30
			30					30	30	30
30		30		30				30		90
30			60				30	90	60	120
30			30					30		60
60		30	30					30		120
30			60					60	30	90
120			30		30			60		180
30			30			30		60	30	90
30			30					30	30	60
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>31</b>

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Elektrotechnik	Automation	
	Energie- und Umwelttechnik	
	Fahrzeugelektronik	Fahrzeugelektronik und Mechatronische Systeme
	Nachrichtentechnik	Nachrichten- und Kommunikationstechnik
Luft- und Raumfahrttechnik	Luft- und Raumfahrttechnik	
	Luft- und Raumfahrtssysteme	
Informatik	Informationstechnik	
Maschinenbau	Fahrzeug-System-Engineering	
	Konstruktion und Entwicklung	
	Produktionstechnik	Produktion und Management
Wirtschaftsingenieurwesen	Elektrotechnik	
	Internationaler Technischer Vertrieb	

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig einge-richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
60			90				30	120	30	180
			30					30	30	30
30										30
90			30			30	30	90	30	180
30			30				30	60	30	90
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>7</b>		<b>6</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
<b>Summe (Anfängerkurse)</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>48</b>

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG	
<b>WIRTSCHAFT</b>			
Angewandte Gesundheitswissenschaften			
Angewandte Pflegewissenschaften			
BWL	Bank		
	Dienstleistungsmanagement / -marketing	NPO, Verbände, Stiftungen	
		Sportmanagement	
		Medien und Kommunikation	
		Consulting & Services	
		Logistikmanagement	
	Finanzdienstleistungen		
	Gesundheitsmanagement		
	Handel		
	Handwerk		
	Immobilienwirtschaft		
	Industrie		
	International Business		
	Versicherung		
Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht	Accounting & Controlling		
	Steuern und Prüfungswesen		
	Wirtschaftsprüfung		
	Wirtschaftsrecht		
Wirtschaftsinformatik	Application Management		
	Sales & Consulting		
	International Management for Business and Information Technology		

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonder- finanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III/ Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012							Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	Gesamt	BMBF- Projekt OPEN (nur DHBW Stutt- gart)
			Ausbau- programm Hochschule 2012 (Regel- förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve			davon auf Grund- lastniveau finanziert			
				erstmal- s einge- richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2013/2014 (ohne Stellen)				
			30				30	30	90	30	90	
												30
60			30						30		90	
60		30	60	30			30		120		210	
			30				30		60	30	60	
30											30	
120											120	
30											30	
30											30	
120			90					30	120		240	
90											90	
60											60	
90				30			30		60	30	150	
180		30	60		30				90	60	300	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>1</b>



STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Elektrotechnik	Automation	
	Elektronik	
	Nachrichtentechnik	
Informatik	Angewandte Informatik	
		Kommunikationsinformatik
	Informationstechnik	
	IT-Automotive	
Maschinenbau	Fahrzeug-System-Engineering	Karosserie mit Anbauten Antrieb und Fahrwerk
	Konstruktion und Entwicklung	
	Produktionstechnik	
		Verpackungs- und Automatisierungstechnik
Mechatronik	Allgemeine Mechatronik	
	Automotive Systems Engineering	
Wirtschaftsingenieurwesen	Elektrotechnik	
	Facility Management	
	Innovations- und Produktmanagement	
	Internationaler Technischer Vertrieb	
	Produktion und Logistik	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonder- finanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III/ Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012						Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grund- lastniveau finanziert	Gesamt	BMBF- Projekt OPEN (nur DHBW Stutt- gart)
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve							
			Ausbau- programm Hochschule 2012 (Regel- förderung)	erstmal einge- richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmal einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal einge- richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)	erstmal einge- richtet in 2013/2014 (ohne Stellen)				
90							30	30		120		
120		30	30	30				60		210		
120			120				30	150	90	270		
30			30	30				60	30	90		
90			120				30	150		240		
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>			<b>3</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>31</b>		

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>SOZIALWESEN</b>		
Soziale Arbeit	Kinder- und Jugendarbeit	
	Arbeit, Integration und Soziale Sicherung	
	Jugend-, Familien- und Sozialhilfe	
	Erziehungshilfen/Kinder- und Jugendhilfe	
	Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation	
	Soziale Dienste in der Justiz	
	Soziale Arbeit in der Elementarpädagogik	
	Soziale Arbeit im Gesundheitswesen	

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonder- finanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III/ Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grund- lastniveau finanziert	Gesamt	BMBF- Projekt OPEN (nur DHBW Stutt- gart)
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve						
			Ausbau- programm Hochschule 2012 (Regel- förderung)	erstmal einge- richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmal einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal einge- richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)				
120			210			30	240	60			
<b>4</b>			<b>7</b>			<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>12</b>		

Zwischensumme  
Anfängerkurse)

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>TECHNIK</b>		
Elektrotechnik	Automation	
	Elektronik	
Informatik	Angewandte Informatik	
	Informationstechnik	
Maschinenbau	KFZ-Prüftechnik	
	Konstruktion und Entwicklung	
	Kunststofftechnik	
	Produktionstechnik	
	Versorgungs- und Energiemanagement	
Mechatronik	Allgemeine Mechatronik	
	Automotive Systems Engineering	
Wirtschaftsingenieurwesen	Internationaler Technischer Vertrieb	
	Produktion und Logistik	Produkt- und Prozessmanagement

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonder- finanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III/ Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012							Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grund- lastniveau finanziert	Gesamt	BMBF- Projekt OPEN (nur DHBW Stutt- gart)
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve			erstmal s ein- ge- rich- tet in 2013/2014 (ohne Stellen)					
			Ausbau- programm Hochschule 2012 (Regel- förderung)	erstmal s ein- ge- rich- tet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmal s ein- ge- rich- tet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal s ein- ge- rich- tet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal s ein- ge- rich- tet in 2012/2013 (ohne Stellen)						
			30						30	30	30		
				30								30	
	60		30	60			30		120	30	180		
			30					30	60		60		
	90										90		
Zwischensumme (Anfängerkurse)	5	1	3	2			1	1	7	2	13		
Summe (Anfängerkurse)	53	4	30	6	1		9	3	49	13	106	1	

## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>WIRTSCHAFT</b>		
BWL	Bank	
	Controlling & Consulting	
	Personalmanagement	
	Industrie	
	International Business	
	Mittelständische Wirtschaft	
	Technical Management	
Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht	Steuern und Prüfungswesen	
	Wirtschaftsprüfung	
Wirtschaftsinformatik	Business Engineering	Process Engineering & Digital Management
		Verwaltungsinformatik
		Informatik für Finanzdienstleister
		IT-Risikomanagement und Auditing

VILLINGEN-SCHWENNINGEN

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig einge-richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig einge-richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
60							30		60	
		30							30	
90			30				30		120	
60									60	
30									30	
			30				30		30	
90			60				60		150	
60		30							90	
<b>Zwischensumme (Anfängerkurse)</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>4</b>				<b>4</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	



## STUDIENANGEBOT WS 2014/2015

STUDIENGANG	STUDIENRICHTUNG	VERTIEFUNG
<b>SOZIALWESEN</b>		
Soziale Arbeit	Bildung und Beruf	
	Jugend-, Familien- und Sozialhilfe	
	Soziale Arbeit im Gesundheitswesen	
	Soziale Arbeit mit psychisch Kranken und Suchtkranken	
	Soziale Arbeit mit behinderten Menschen	
	Netzwerk- und Sozialraumarbeit	
Sozialwirtschaft		

VILLINGEN-SCHWENNINGEN

EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)

Grundlast	Sonderfinanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III / Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012					Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grundlastniveau finanziert	Gesamt
			temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve					
			Ausbauprogramm Hochschule 2012 (Regel-förderung)	erstmalig eingerichtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmalig eingerichtet in 2012/2013 (ohne Stellen)			
120			60	60			120	30	240	
30			30				30		60	
	<b>5</b>		<b>3</b>	<b>2</b>			<b>5</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	
	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>			<b>9</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	

Heidenheim

Heilbronn

Karlsruhe

Lörrach

Mannheim

Mosbach mit Bad Mergentheim

Ravensburg mit Friedrichshafen

Stuttgart mit Horb

Villingen-Schwenningen

**GESAMT**

**EINGERICHTETE STUDIENANFÄNGERPLÄTZE (30 STUDIERENDE / ANFÄNGERKURS)**

Grundlast	Sonder- finanzierung Heilbronn (nur DHBW Heilbronn)	(ehem.) ZO III/ Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Ausbauprogramm Hochschule 2012							Zwischensumme Ausbauprogramm Hochschule 2012	davon auf Grund- lastniveau finanziert	Gesamt	BMBF- Projekt OPEN (nur DHBW Stutt- gart)
			Ausbau- programm Hochschule 2012 (Regel- förderung)	temporäre Überlast		flexible Ausbaureserve							
				erstmal- s einge- richtet in 2010/2011 (kw 2017 Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2011/2012 (kw 2017 Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2012/2013 (ohne Stellen)	erstmal- s einge- richtet in 2013/2014 (ohne Stellen)					
17		2	10	1		1			12	3	31		
	12		3						3		15		
19		4	11		1		3		15	4	38		
12		3	9		1	1			11	4	26		
44		4	27		2	1	6		36	15	84		
19		5	12	1	2	1	5	2	23	8	47		
20		3	16	2	1	2	4		25	11	48		
53		4	30	6	1		9	3	49	13	106	1	
18		2	7	2					9	2	29		
<b>Summe (Anfängerkurse)</b>	<b>202</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>125</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>183</b>	<b>60</b>	<b>424</b>	<b>1</b>

### 3 \ Stellenbesetzungsplan und Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren

**LEITUNG**

<p><b>Träger</b> 1/1</p> <p>Rektor</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Mahr</b> 2/1</p> <p>Prorektor, Studienbereichsleiter Technik</p> <p>Informationstechnik</p>	<p><b>Van Meegen</b> 3/10</p> <p>Studienbereichsleiter Sozialwesen (75 %)</p> <p>Soziale Dienste der Jugend-, Familien- und Sozialhilfe</p>	<p><b>Hoffmann</b> 3/1</p> <p>Studienbereichsleiter Wirtschaft</p> <p>Allgemeine BWL, insb. International Business</p>
<p><b>N.N.</b> 3/11</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben (Prorektor/-in ab 2015)</p> <p>Medizintechnische Wissenschaften</p>			

**STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT**

<p><b>Aldinger</b> HDH-4/AP-4</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Botzenhart</b> 5/50</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allgemeine BWL, insb. Bankbetriebswirtschaftslehre</p>	<p><b>Eisinger</b> 4/6</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Feldt</b> 5/76</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Volkswirtschaftslehre</p>
<p><b>Froböse</b> 4/166</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Dienstleistungsmanagement, insbes. Medienwirtschaft</p>	<p><b>Gramlich</b> 4/114</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Hänisch</b> 5/185</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Hebestreit</b> HDH-5/AP-1</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allg. BWL, insbes. Personal-/ Unternehmensführung</p>
<p><b>Hilp</b> HDH-5/AP-3</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allg. BWL, insb. Versicherungsvertrieb und Finanzberatung</p>	<p><b>Hofweber</b> 5/70</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allgemeine BWL, insb. Materialwirtschaft und Unternehmenssimulation</p>	<p><b>Jusic</b> 5/103</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allg. BWL, insb. Materialwirtschaft/Logistik</p>	<p><b>Kolb</b> 5/3</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Leykauf</b> HDH-4/AP-2</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Lohmann</b> 4/150</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Möbs</b> 4/91</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>N.N.</b> 5/36</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allg. BWL, insb. International Management</p>

<b>N.N.</b> 5/108b Professor/-in mit Lehraufgaben Recht	<b>N.N.</b> HDH-4/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Allg. BWL	<b>N.N.</b> HDH-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Allg. BWL, insb. Externe Rechnungslegung	<b>N.N.</b> HDH-4/AP-14 Professor/-in mit Lehraufgaben Allgemeine BWL
<b>N.N.</b> HDH-5/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Gesundheitswissenschaften	<b>N.N.</b> SP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Gesundheitswissenschaften (wird in 2015 zugewiesen)	<b>N.N.</b> HDH-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Versicherung	<b>Przybilla</b> 5/77 Professor/-in mit Lehraufgaben Allg. BWL, insb. Material- und Produktionswirtschaft; quantitative Methoden
<b>Rief</b> HDH-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik	<b>Sailer</b> 4/81 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Gesundheitswissenschaften	<b>Sakowski</b> 5/108a Professor/-in mit Lehraufgaben Recht	<b>Schenk</b> HDH-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie
<b>Schiess</b> 5/4 Professor/-in mit Lehraufgaben Allg. BWL, insb. Kostenrechnung (Controlling und Finanzierung)	<b>Schiffel</b> 4/4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel	<b>Seitz</b> 4/201 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Thurm</b> 5/75 Professor/-in mit Lehraufgaben Allg. BWL, insb. Marketing
<b>Wander</b> HDH-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Allg. BWL, insb. Logistik	<b>Winter</b> SP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben, Wissenschaftlicher Leiter MBA Kw 2016		

**STUDIENBEREICH TECHNIK**

<p><b>Assfalg</b> 5/101 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik</p>	<p><b>Bierer</b> 4/5 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Blessing</b> 5/231 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Bormann</b> 5/2 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>
<p><b>Hartner</b> 4/202 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik</p>	<p><b>Hascher</b> 5/102 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Löhr</b> 4/115 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Minges</b> 4/167 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>
<p><b>Nandi</b> HDH-4/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>N.N.</b> HDH-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>N.N.</b> HDH-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>N.N.</b> HDH-4/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>
<p><b>Neidlinger</b> 5/186 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik</p>	<p><b>Rupp</b> 4/165 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Weidemann</b> 4/97 Professor/-in mit Lehraufgaben Medizintechnische Wissenschaften</p>	<p><b>Woisetschläger</b> HDH-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Wirtschaftsingenieurwesen</p>
<p><b>Wunsch</b> 5/105 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>			



**STUDIENBEREICH SOZIALWESEN**

<b>Batz</b> 4/151 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Sozialmanagement	<b>Burmeister</b> HDH-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>Falterbaum</b> 4/164 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>Gründer</b> HDH-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit
<b>Helmer-Denzel</b> 4/149 Professor/-in mit Lehraufgaben  Senioren, bürgerschaftliches Engagement	<b>Hummel</b> HDH-4/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben  Sozialmanagement	<b>N.N.</b> HDH-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>N.N.</b> HDH-4/AP-15 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit
<b>N.N.</b> HDH-5/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>Schlund</b> 5/100 Professor/-in mit Lehraufgaben  Sozialmanagement	<b>Warndorf</b> 4/2 Professor/-in mit Lehraufgaben  Kinder- und Jugendarbeit/-hilfe	<b>Winkelmann</b> 5/1 Professor/-in mit Lehraufgaben  Gesundheitswissenschaften

**ZHP**

<b>Merk</b> 4/141 Professor/-in mit Lehraufgaben Leiter ZHP Wirtschaft, insb. Handel
---

Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitätserhaltende Maßnahme	Qualitätssicherungsmittel	Stiftung
W 3	5					
W 2	35	19	4	3		1 (+ 1*)

- Kapitel 1468
- Kapitel 1403
- Kapazitätserhaltende Maßnahme
- kw 2017
- Studiengangsfunktion
- Stiftungsprofessur
- Stiftungsprofessur ab 2015
- im Planungszeitraum frei werdend

\* Zuweisung für 2015 erwartet

Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



## Festlegungen für die künftige Verwendung freierwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

**LEITUNG**

<p><b>Graf</b> <span style="float: right;">HN-AL</span> Rektor/-in einer Studienakademie</p> <p>Wirtschaft, insb. International Business und Marketing</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-22</span> Prorektor/-in</p> <p>Wirtschaft, insb. Personal- und Bildungswesen</p>
--	--

**STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT**

<p><b>Batz</b> <span style="float: right;">HN-3</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Dienstleistungsmanagement, Führung, Personalwesen und Bildungsmanagement</p>	<p><b>Hierl</b> <span style="float: right;">HN-13</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL, insb. Bilanzierung und Rechnungslegung sowie Steuerlehre</p>	<p><b>Hofmann</b> <span style="float: right;">HN-20</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. internes Rechnungswesen</p>	<p><b>Hutzschenreuther</b> <span style="float: right;">HN-23</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. quantitative Methoden der BWL</p>
<p><b>Janz</b> <span style="float: right;">HN-2</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel, insb. Handelsmanagement, Beschaffung und Logistik</p>	<p><b>Jdanoff</b> <span style="float: right;">HN-10</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel, Konsumgüterhandel, insb. Führung, Organisation und Personal</p>	<p><b>Käßer-Pawelka</b> <span style="float: right;">HN-5</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Dienstleistungsmanagement</p>	<p><b>Klock</b> <span style="float: right;">HN-14</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL, insb. Finanzen, Controlling und Rechnungswesen</p>
<p><b>Kortum</b> <span style="float: right;">HN-16</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel, insb. im Food- / Lebensmitteleinzelhandelsbereich</p>	<p><b>Krings</b> <span style="float: right;">HN-26</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. für Führung und Bildungsmanagement</p>	<p><b>Letzgus</b> <span style="float: right;">HN-7</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. VWL</p>	<p><b>Maute</b> <span style="float: right;">HN-19</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. VWL</p>
<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-21</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Bilanzierung und externe Rechnungswesen</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-24</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Grundlagen der Rechtswissenschaften</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-25</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel / Konsumgüterhandel</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-27</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Zuweisung in 2015*</p>
<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-30</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Noch nicht festgelegt</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-31</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Noch nicht festgelegt</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-32</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Noch nicht festgelegt</p>	<p><b>N.N.</b> <span style="float: right;">HN-33</span> Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Noch nicht festgelegt</p>

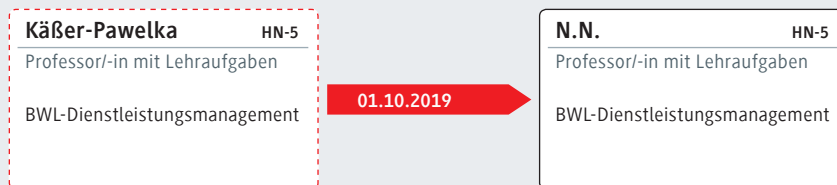
<p><b>N.N.</b> 5/108b Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel/ Konsumgüterhandel, insb. Handelsmanagement, Marketing und Vertrieb</p>	<p><b>N.N.</b> HN-11 Professor/-in mit Lehraufgaben (50%) BWL-DLM, insb. Dienstleistungsmarketing und Stiftungs- und Verbandsmanagement</p>	<p><b>N.N.</b> HN/AP-34 Professor/-in mit Lehraufgaben  Food Management</p>	<p><b>Priem</b> HN-29 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Foodmanagement</p>
<p><b>Rüschén</b> HN-18 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel, insb. im Food- / Lebensmitteleinzelhandelsbereich</p>	<p><b>Schmidt</b> HN-1 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel, insb. Handelsmanagement, Marketing und Vertrieb</p>	<p><b>Scheubrein, B.</b> HN-9 Professor/-in mit Lehraufgaben  Professur für BWL-Handel/ Konsumgüterhandel</p>	<p><b>Scheubrein, R.</b> HN-12 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. quantitative Betriebswirtschaftslehre</p>
<p><b>Schwarzer</b> HN-4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Dienstleistungsmanagement, Unternehmensführung, Organisation, Planung und Sportmanagement</p>	<p><b>Stenger</b> HN-17 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel/ Konsumgüterhandel, insb. für Handels- und Vertriebsmanagement</p>	<p><b>Sturm</b> HN-11 Professor/-in mit Lehraufgaben (50%) BWL-DLM, insb. Dienstleistungsmarketing und Stiftungs- und Verbandsmanagement</p>	<p><b>Woydt</b> HN-28 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Foodmanagement</p>
<p><b>Zajontz</b> HN-15 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insb. Medienmanagement und Mediengestaltung</p>	<p><b>Zeyer</b> HN-6 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel</p>		

Professuren	1468, Finanzierung aus 1403 und Dieter-Schwarz-Stiftung	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017
W 3	2	
W 2	31	1

- Kapitel 1468, Finanzierung aus 1403 und Dieter-Schwarz-Stiftung
- Kapitel 1403
- kw 2017

- Studiengangsleitungsfunktion
- im Planungszeitraum frei werdend

Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG sowie Zuweisung der Funktionsbeschreibung derzeit unbesetzter Stellen



## LEITUNG

<b>Richter</b> 1/2 Rektor Technik	<b>Becker</b> 2/2 Prorektor BWL-Versicherung	<b>Schenkel</b> 4/2 Prorektor Maschinenbau
---	--	--

## STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT

<b>Avella</b> 5/240 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Rechnungswesen und Steuern	<b>Böhm</b> KA-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Allgemeine BWL	<b>Borowicz</b> 4/15 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Daniel</b> 4/169 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik
<b>Dannenmayer</b> 5/49 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Rechnungswesen	<b>Diehl-Becker</b> KA-4/UN-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Unternehmertum	<b>Detzel</b> 4/142 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Franken</b> KA-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Marketing
<b>Freytag</b> 5/192 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Grimm</b> 4/170 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank	<b>Grün</b> 5/78 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Produktions-, Materialwirtschaft	<b>Herold</b> 5/110 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. allg. BWL
<b>Hochdörffer</b> 4/14 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Holzhausen</b> 4/172 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Organisation	<b>Junge</b> KA-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Klink</b> 5/190 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik
<b>Kortschak</b> 4/16 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen	<b>Küstermann</b> 4/203 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Lee</b> 5/79 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL	<b>Lehmeier</b> 4/13 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel

<p><b>Möbius</b> 5/113</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL- allg. BWL</p>	<p><b>Müller</b> KA-5/AP-10</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-International Business</p>	<p><b>N.N.</b> KA-4/AP-2</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Versicherungswirtschaft</p>	<p><b>N.N.</b> KA-5/AP-4</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Versicherung</p>
<p><b>Nölte</b> KA-4/AP-10</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-International Business</p>	<p><b>Nold</b> 4/127</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Versicherung</p>	<p><b>Paulsen</b> 5/80</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. VWL</p>	<p><b>Pfannenschwarz</b> KA-5/AP-1</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. BWL</p>
<p><b>Pohl</b> 5/188</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Rasch</b> 4/153</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Ratz</b> 4/92</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Riess</b> 5/37</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. BWL</p>
<p><b>Schäfer</b> 4/113</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Schindler</b> KA-5/UN -1</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben (75 %)</p> <p>Unternehmertum</p>	<p><b>Wallrath</b> 4/204</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Weiland</b> 4/104</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>
<p><b>Wengler</b> 5/187</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>			



## STUDIENBEREICH TECHNIK

<b>Bauer</b> KA-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>Berkling</b> 4/103 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Braun</b> 4/12 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik	<b>Dorwarth</b> 4/8 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik
<b>Eisenbiegler</b> 5/114 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Informatik	<b>Eidam</b> KA-4/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Erb</b> 4/9 Professor/-in mit Lehraufgaben Sicherheitswesen	<b>Fischer</b> KA-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Papiertechnik
<b>Freudenmann</b> 4/168 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik	<b>Gierl</b> 4/171 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Haalboom</b> KA-4/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>Haas</b> KA-5/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen
<b>Haustein</b> 5/111 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Elektrotechnik	<b>Hoffmann</b> KA-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Allgemeine Medizin	<b>Höntsch</b> KA-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben Papiertechnik	<b>Ihle</b> 4/17 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen
<b>Kauffmann</b> 4/11 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Keller</b> 4/7 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik	<b>Kühn</b> 5/109 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Fertigungstechnik	<b>Lauer</b> 5/116 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. BWL und Sprachen
<b>Lausen</b> 5/191 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik	<b>Nick</b> 4/10 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>N.N.</b> 4/128 Professor/-in mit Lehraufgaben Sicherheitswesen	<b>N.N.</b> KA-5/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie Medizinische Grundlagen – Chirurgie/alt. Innere Medizin
<b>N.N.</b> KA-5/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Oberschmidt</b> KA-4/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Elektrotechnik	<b>Reitze</b> KA-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Röthig</b> 4/205 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik

<b>Schäfer</b> KA-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Schorr</b> KA-5/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Strand</b> KA-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Valkama</b> 4/173 Professor/-in mit Lehraufgaben Papiertechnik
<b>Vollmer</b> KA-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Angewandte Informatik	<b>Zimmerman</b> KA-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen		

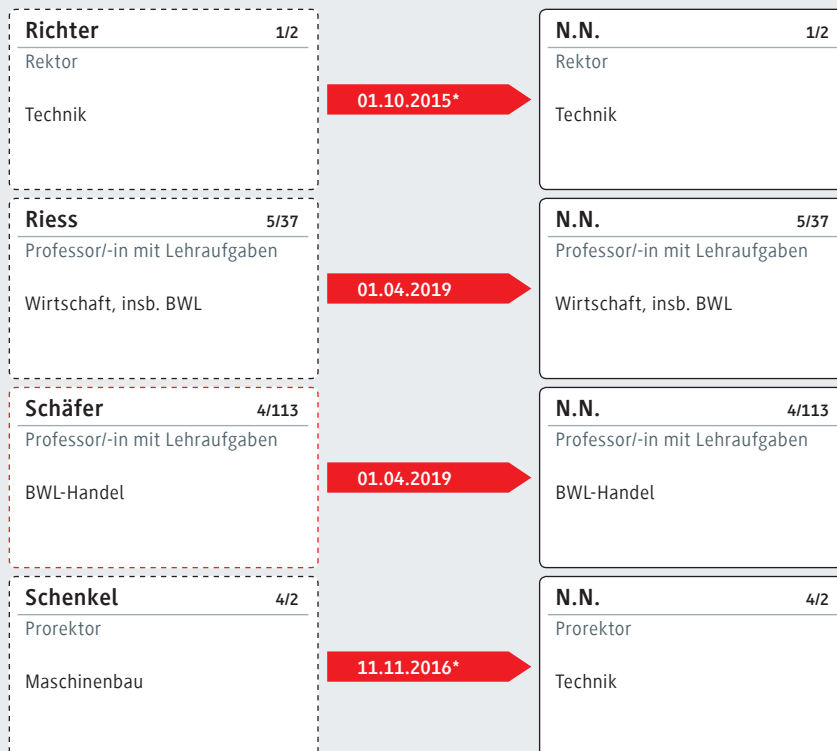
Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitätserhaltende Maßnahme	Qualitätssicherungsmittel	Stiftung
W3	3					
W2	37,5	22	2	9		

<input type="checkbox"/>	Kapitel 1468	<input type="checkbox"/>	Studiengangsleitungsfunktion
<input checked="" type="checkbox"/>	Kapitel 1403	<input type="checkbox"/>	im Planungszeitraum frei werdend
<input type="checkbox"/>	Kapazitätserhaltende Maßnahme		
<input type="checkbox"/>	kw 2017		

Festlegungen für die künftige Verwendung freierwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

## LEITUNG

<b>Sproll</b> 1/3 Rektor BWL-Gesundheitsmanagement	<b>Treffert</b> 2/3 Prorektor Wirtschaft	<b>Thietke</b> 3/9 Studienbereichsleiter Mechatronik trinational
--	--	--

## STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT

<b>Bayer</b> 4/22 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik	<b>Behrend</b> 5/195 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Billen</b> 5/74 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. BWL-Handel	<b>Bogner</b> 4/117 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel
<b>Brinkmann</b> 5/117 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft	<b>Feichtmair</b> 5/57 Professor/-in mit Lehraufgaben Allgemeine BWL, insb. Unternehmens-/Mitarbeiterführung	<b>Feninger</b> 4/176 Professor/-in mit Lehraufgaben International Business Management (trinational)	<b>Fleck</b> 4/21 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie
<b>Gnad</b> LÖ-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	<b>Gruninger-Hermann</b> 4/20 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft	<b>Heinzler</b> LÖ-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie, Gastronomie	<b>Herpers</b> 4/155 Professor/-in mit Lehraufgaben (abgeordnet an die DHBW Karlsruhe) BWL-Finanzdienstleistungen
<b>Hillemanns</b> LÖ-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Marketing	<b>Jäger</b> 5/7 Professor/-in mit Lehraufgaben (90 %) Marketing	<b>Kaltenbacher</b> LÖ-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Mathematik und Statistik	<b>Krone</b> LÖ-4/AP Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitsmanagement
<b>Lindemann</b> 5/9 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. BWL	<b>Mai</b> 4/143 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Münster</b> 5/88 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Handel	<b>Noack</b> LÖ-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft

**LÖRRACH**

<p><b>N.N.</b> 5/118 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft</p>	<p><b>N.N.</b> 5/193 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft</p>	<p><b>N.N.</b> LÖ-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Gesundheitswissenschaften</p>	<p><b>N.N.</b> LÖ-4/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre</p>
<p><b>Raff</b> LÖ-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Internationale BWL</p>	<p><b>Schäfer</b> LÖ-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Schenk</b> 4/208 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Finanzdienstleistungen</p>	<p><b>Schirmer</b> LÖ-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel</p>
<p><b>Schlageter</b> LÖ-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitsmanagement</p>	<p><b>Schmid-Grotjohann</b> 5/121 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Internes Rechnungswesen</p>	<p><b>Schnattinger</b> 4/206 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Schroedter</b> LÖ-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Wirtschaft</p>
<p><b>Schwolgin</b> 4/123 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Stoller</b> LÖ-5/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Wagenmann</b> LÖ-5/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre</p>	<p><b>Walterscheid</b> 5/230 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL</p>
<p><b>Weislämle</b> 4/175 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie</p>	<p><b>Werner</b> 5/87 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Finanzdienst- leistungen</p>	<p><b>Wittenbrink</b> LÖ-5/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben (50 %) BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Wölle</b> 4/105 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitsmanagement</p>
<p><b>Zukowska-Gagelmann</b> 5/119 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Volkswirt- schaftslehre</p>			

**STUDIENBEREICH TECHNIK**

<b>Baum</b> 5/233 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Brix</b> 4/19 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Grunau</b> LÖ-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Maschinenbau	<b>Göppert</b> LÖ-4/AP-5 Studienbereichsleiter Wirtschaft Elektrotechnik
<b>Hanser</b> 5/196 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik	<b>Hess</b> 4/146 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik trinational	<b>Heusler</b> 5/6 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Kaiser</b> 5/8 Professor/-in mit Lehraufgaben (50 %) Informatik
<b>Kurdelski</b> 4/207 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik	<b>Nicolai</b> LÖ-4/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>N.N.</b> LÖ-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik	<b>N.N.</b> 4/18 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik
<b>N.N.</b> LÖ-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik	<b>N.N.</b> LÖ-5/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik	<b>N.N.</b> 5/197 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik	<b>Schlatter</b> 4/174 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen / Maschinenbau
<b>Steinhagen</b> 5/5 Professor/-in mit Lehraufgaben (75 %) Elektrotechnik	<b>Wennmacher</b> 5/194 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Mechatronik		

Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitätserhaltende Maßnahme	Qualitätssicherungsmittel	Stiftung
W 3	3					
W 2	33	18	4	4		

- Kapitel 1468
- kw 2017
- Kapitel 1403
- Studiengangsleitungsfunktion
- Kapazitätserhaltende Maßnahme
- im Planungszeitraum frei werdend

Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG sowie Änderungen der Funktionsbeschreibung derzeit unbesetzter Stellen





Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG sowie Änderungen der Funktionsbeschreibung derzeit unbesetzter Stellen



\* Ablauf der Amtszeit

**LEITUNG**

<p><b>Nagler</b> 1/4</p> <p>Rektor</p> <p>Wirtschaft</p>	<p><b>Beedgen</b> 3/4</p> <p>Prorektor</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Föhrenbach</b> 2/4</p> <p>Prorektor</p> <p>Wirtschaftsingenieurwesen und Projekt Engineering</p>
--	---	--

**STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT**

<p><b>Barwig</b> 4/109</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Baumgart</b> 4/182</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Beckmann</b> MA-4/AP-5</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Wirtschaftsförderung</p>	<p><b>Bendl</b> MA-5/AP-20</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik, insb. IBIT</p>
<p><b>Bennemann</b> 5/200</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Recht</p>	<p><b>Binnig</b> 5/11</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Böhm</b> MA-4/AP-18</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. International Business</p>	<p><b>Brandenburger</b> 4/180</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-International Business</p>
<p><b>Buhleier</b> MA-4/AP-27</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben (50 %)</p> <p>Wirtschaft</p>	<p><b>Chammout</b> MA-5/AP-15</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Industrie</p>	<p><b>Daum</b> 5/82</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Gesundheitswesen/BWL-Öffentliche Wirtschaft, insb. Public Management, Electronic Government und Nonprofit Management</p>	<p><b>Dinkel</b> MA-4/AP-4</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Messe-, Kongress- und Eventmanagement</p>
<p><b>Ebeling</b> 5/133</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Engel</b> 4/84</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Ermschel</b> 4/33</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Focke</b> MA-5/AP-30</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Industrie</p>
<p><b>Fuhrmann</b> 4/131</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>Führer</b> 4/38</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Dienstleistungsmarketing</p>	<p><b>Gerhards</b> 5/199</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft</p>	<p><b>Grobosch</b> MA-5/AP-25</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Versicherung</p>

<b>Günther</b> 5/61 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Hansch</b> MA-4/AP-19 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik	<b>Harbrücker</b> 4/118 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen	<b>Hartmann</b> 4/37 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik
<b>Hellmann</b> 5/84 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik	<b>Hennig</b> 5/126 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel	<b>Hilbert</b> 5/138 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Controlling, Bilanzierung	<b>Hoch</b> 4/212 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. International Business, Information Technologie
<b>Holey</b> 4/154 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Holschuh</b> 4/179 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>Honal</b> MA-5/AP-18 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Handel	<b>Hossinger</b> 4/106 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie
<b>Hubert</b> 5/130 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL und Quantitative Methoden	<b>Jedem-Kury</b> MA-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Immobilienwirtschaft	<b>Jeske</b> MA-4/AP-24 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Versicherung	<b>Jordan-Kunert</b> 5/33 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Dienstleistungsmarketing
<b>Kadel</b> MA-4/AP-30 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Kastor</b> 5/44 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Allgemeine BWL	<b>Kornmeier</b> 5/127 Professor/-in mit Lehraufgaben IBIT, insb. International Management und Marketing	<b>Koslowski</b> 4/214 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik
<b>Kölbl</b> 5/132.2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Dienstleistungsmarketing	<b>König</b> 5/85 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Dienstleistungsmarketing	<b>Kraus</b> MA-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Accounting und Controlling	<b>Krcal</b> MA-4/AP-17 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie
<b>Land</b> MA-5/AP-24 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. BWL, Angewandte Gesundheitswissenschaften	<b>Lauterbach</b> 5/129 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Wirtschaftsinformatik, Systementwicklung, Geschäftsprozesse	<b>Lembke</b> 5/198 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. ABWL und Medienmanagement	<b>Maier</b> 4/90 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen

**MANNHEIM**

<p><b>Malinski</b> 5/63 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Finanz- und Rechnungswesen, Steuern</p>	<p><b>Martin</b> 4/181 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Mayr</b> MA-4/AP-16 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. International Business Information Technologie</p>	<p><b>Meder</b> 4/130 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Versicherung</p>
<p><b>Meier, A.</b> 4/35 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Industrie</p>	<p><b>Meier, V.</b> 5/12 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Materialwirtschaft, Logistik und Qualitätsmanagement</p>	<p><b>Meissner</b> 4/183 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Versicherung</p>	<p><b>Meyer</b> 4/129 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Steuern und Prüfungswesen</p>
<p><b>Moroff</b> 4/31 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Industrie</p>	<p><b>Nick-Magin</b> MA-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Öffentliche Wirtschaft</p>	<p><b>Nitsch</b> 4/32 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Immobilienwirtschaft</p>	<p><b>N.N.</b> 5/60 Professor/-in mit Lehraufgaben  Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht</p>
<p><b>N.N.</b> 5/131 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>N.N.</b> 4/132 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Industrie</p>	<p><b>N.N.</b> 4/108 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel</p>	<p><b>N.N.</b> 5/202 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>N.N.</b> 5/201 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Digitale Medien</p>	<p><b>N.N.</b> MA-4/AP-26 Professor/-in mit Lehraufgaben  Digitale Medien</p>	<p><b>N.N.</b> MA-5/AP-26 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Medientechnik, Kommunikation</p>	<p><b>N.N.</b> MA-5/AP-21 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Messe-, Kongress- und Eventmanagement</p>
<p><b>N.N.</b> MA-5/AP-27 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel</p>	<p><b>N.N.</b> MA-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Versicherung</p>	<p><b>N.N.</b> MA-5/AP-29 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>N.N.</b> MA-5/AP-31 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Versicherung</p>
<p><b>N.N.</b> MA-4/AP-31 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Versicherung</p>	<p><b>N.N.</b> MA-5/AP-28 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-International Business</p>	<p><b>N.N.</b> MA-4/AP-29 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Spedition, Transport und Logistik</p>	<p><b>N.N.</b> MA-4/AP-32 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Immobilienwirtschaft</p>

<b>N.N.</b> MA-5/AP-32 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Immobilienwirtschaft	<b>Nolte</b> 5/34 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Controlling und Finanzmanagement	<b>Pagnia</b> 5/125 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Wirtschaftsinformatik, Rechnersysteme und Sicherheit	<b>Paul</b> MA-4/AP-22 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel
<b>Platz</b> 5/83 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Spedition, Transport und Logistik	<b>Preiser</b> 5/137 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Wirtschaftsinformatik	<b>Redelius</b> 4/209 Professor/-in mit Lehraufgaben Digitale Medien	<b>Reker</b> MA-5/AP-19 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. International Business
<b>Rößler</b> 5/81 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL, Statistik und Mathematik	<b>Schaukelberger</b> 4/24 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank	<b>Scheidt</b> 4/82 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Dienstleistungsmarketing	<b>Schlottmann</b> 5/58 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Bankbetriebslehre, VWL
<b>Schneider, C.</b> 4/83 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Schuster</b> MA-4/AP-28 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>Schneider, W.</b> 4/36 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel	<b>Schröder</b> MA-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Spedition, Transport und Logistik
<b>Schrör</b> MA-4/AP-21 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Messe- Kongress- und Eventmanagement	<b>Schwab</b> 4/144 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Öffentliche Wirtschaft	<b>Sobirey</b> 4/30 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank	<b>Thalmeier</b> MA-5/AP-22 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Messe-, Kongress- und Eventmanagement
<b>Teichmann</b> 5/54 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Finanz- und Rechnungswesen	<b>Von Pock</b> MA-4/AP-20 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Accounting und Controlling	<b>Vlasic</b> 5/62.2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Dienstleistungsmarketing	<b>Wannenwetsch</b> 5/53 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Materialwirtschaft und Logistik
<b>Weber</b> 5/62.1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel	<b>Weibel</b> 4/23 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Weinland</b> 4/177 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Dienstleistungsmarketing	<b>Welter</b> 4/34 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik

**MANNHEIM**

<b>Werner</b> MA-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Wirtschaftsförderung	<b>Wiedemann</b> 5/124 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik, insb. Rechnungssysteme	<b>Wolf</b> 5/132.1 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft, insb. Handel	<b>Wolff</b> 4/211 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik
---	---	---	---

**STUDIENBEREICH TECHNIK**

<b>Arzberger</b> 4/25 Professor/-in mit Lehraufgaben  Elektrotechnik	<b>Becher</b> MA-4/AP-25 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insb. Maschinenbau	<b>Berthold</b> 5/135 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik	<b>Botz</b> 4/184 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau
<b>Bozkurt</b> MA-4/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau	<b>Brumby</b> MA-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben  Projekt Engineering	<b>Bunten</b> MA-4/AP-33 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Bürgy</b> 4/210 Professor/-in mit Lehraufgaben  Angewandte Informatik
<b>Colgen</b> 5/51 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik	<b>Enk</b> MA-5/AP-17 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insb. Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Haug</b> MA-5/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau, insb. nachhaltige Energiesysteme und erneuerbare Energien	<b>Hausmann</b> 5/59 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau

<b>Heilig</b> MA-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik	<b>Heintz</b> MA-5/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Elektrotechnik	<b>Hofmann</b> 5/203 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik	<b>Hübl</b> MA-5/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Mathematik
<b>Kilthau</b> MA-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik	<b>Klein</b> MA-5/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Maschinenbau	<b>Klenk</b> MA-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Kornmayer</b> MA-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik
<b>Korthals</b> MA-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>Kruse</b> 5/204 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik	<b>Lang</b> 5/55 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Elektrotechnik	<b>Litzenberger</b> 5/139 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik
<b>Mahn</b> MA-4/AP-14 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Melzer-Ridinger</b> MA-4/AP-23 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Mkrtchyan</b> MA-5/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Engineering	<b>Möhring</b> MA-4/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Elektrotechnik
<b>Mühlhan</b> 4/127 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>N.N.</b> 4/29 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>N.N.</b> 4/88 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik	<b>N.N.</b> 4/26 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau
<b>N.N.</b> 4/119 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>N.N.</b> MA-4/AP-15 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>N.N.</b> MA-5/AP-23 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Maschinenbau	<b>N.N.</b> MA-5/AP-35 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik
<b>N.N.</b> MA-5/AP-33 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>N.N.</b> MA-4/AP-34 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>N.N.</b> MA-4/AP-35 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>Poller</b> 5/128 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Informations- technik

**MANNHEIM**

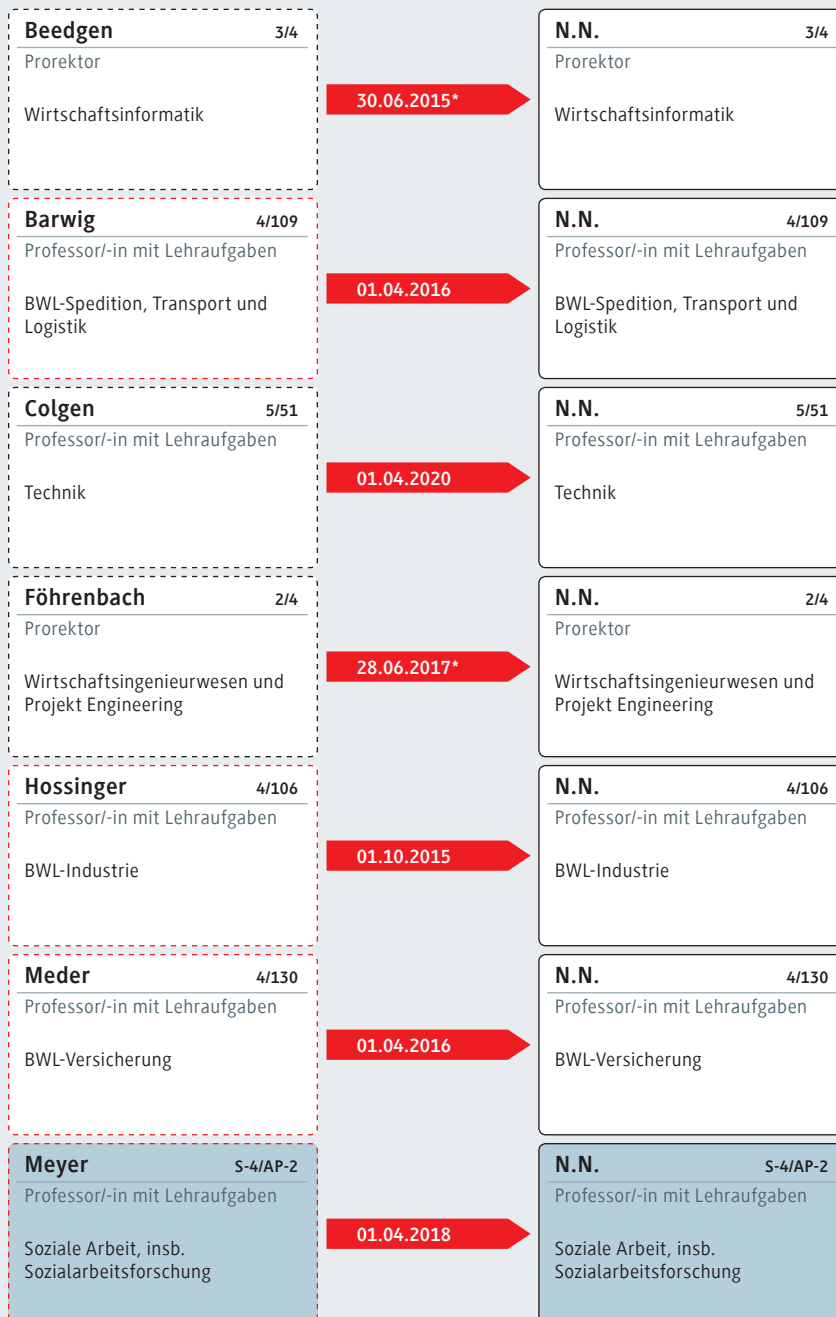
<b>Priesnitz</b> MA-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik	<b>Roßney</b> MA-5/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Maschinenbau	<b>Schael</b> MA-4/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Schirl</b> MA-5/AP-16 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Elektrotechnik
<b>Schmidt</b> 4/133 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik	<b>Schmitz</b> MA-5/AP-14 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik, insb. Mechatronik	<b>Schneider, M.</b> 5/134 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik	<b>Schulz</b> 5/136 Professor/-in mit Lehraufgaben Technik
<b>Seidel</b> 4/178 Professor/-in mit Lehraufgaben Projekt Engineering	<b>Stanske</b> 4/28 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Stroetmann</b> 4/213 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik	<b>Ullmann</b> MA-4/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik
<b>Voits</b> MA-5/AP-34 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>Voß</b> MA-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Wilding</b> 4/107 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik	

Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitätserhaltende Maßnahme	Qualitätssicherungsmittel	Stiftung
W3	3					
W2	79	56	14	12		

- Kapitel 1468
- Kapitel 1403
- Kapazitätserhaltende Maßnahme
- kw 2017
- Studiengangsleitungsfunktion
- im Planungszeitraum frei werdend



Festlegungen für die künftige Verwendung freierwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

## LEITUNG

<b>Jeck-Schlottmann</b> 1/5 Rektorin Wirtschaft	<b>N.N.</b> 2/5 Prorektor/-in Wirtschaft	<b>Mühlhäuser</b> 3/5 Prorektor Maschinenbau, insb. Verfahrenstechnik, Energieverfahrenstechnik	<b>Kim</b> BM 5/1 Prorektor, Leiter einer Außenstelle einer Studienakademie BWL-Industrie, insb. industrielles Service-Management
<b>N.N.</b> 3/3 Studienbereichsleiter/-in (Prodekan ab 2015) BWL-Bank			

## STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT CAMPUS MOSBACH

<b>Deser</b> 4/43 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Dolcu</b> MOS-5/AP-19 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. quantitative Ökonomie	<b>Emmert</b> MOS-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel, insb. technisch orientierter Handel	<b>Gauch</b> 5/38 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Volkswirtschaftslehre
<b>Harms</b> 5/16 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. für Managementsysteme	<b>Heilig</b> 5/13b Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Volkswirtschaftslehre	<b>Heizmann</b> 4/186 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen	<b>Hentz</b> 4/42 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie, insb. für industrielles Servicemanagement
<b>Holtmann</b> 4/110 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Kern</b> SP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel, insb. Handelsmanagement und Führung	<b>Laforsch</b> MOS-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Material- und Produktionswirtschaft	<b>Leukel</b> 5/244 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen
<b>Mester</b> 4/217 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Medien-Online Medien	<b>Morschheuser</b> 5/86 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Unternehmensführung und Controlling	<b>Neuendorf</b> 5/145 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Wirtschaftsinformatik	<b>Neumann</b> MOS-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel

MOSBACH

<p><b>N.N.</b> 5/208 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insbesondere Volkswirtschaftslehre</p>	<p><b>N.N.</b> MOS-5/AP-23 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. für VWL</p>	<p><b>Palleduhn</b> MOS-5/AP-15 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Polzin</b> 4/44 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Distributionslogistik und Warenwirtschaft</p>
<p><b>Redler</b> 4/124 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Reichert, G.</b> 5/210 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling</p>	<p><b>Saffenreuther</b> MOS-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Schinke</b> MOS-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. für Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre</p>
<p><b>Schalles</b> 5/140 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Speth</b> 5/245 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Stadie</b> 5/13a Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtsch., insb. Grundlagen der Rechtswissenschaften</p>	<p><b>Sturm</b> MOS-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Strecker</b> MOS-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Weidmann</b> MOS-4/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>	<p><b>Wirth</b> 5/211 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Medien-Online Medien</p>	<p><b>Wolf</b> 4/216 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Industrie, insb. E-Commerce</p>
<p><b>Wössner</b> 4/87 Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Bank</p>			

## STUDIENBEREICH TECHNIK CAMPUS MOSBACH

<b>Bachert</b> 5/235 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau, insb. Produktions- technik	<b>Dinkelacker</b> 4/40 Professor/-in mit Lehraufgaben  Projekt Engineering	<b>Funk</b> 4/93 Professor/-in mit Lehraufgaben  Informationstechnik	<b>Göpfert</b> 5/144 Professor/-in mit Lehraufgaben  Informationstechnik
<b>Götz</b> MOS-5/AP-16 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insb. für mathematisch- naturwissenschaftliche Grundlagen	<b>Hähre</b> 5/143 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsingenieurwesen, insb. Fertigungstechnik und Produktionswirtschaft	<b>Hausch</b> 4/135 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau, insb. Konstruktion und Feinwerktechnik	<b>Kallis</b> MOS-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau
<b>Klein</b> MOS-5/AP-17 Professor/-in mit Lehraufgaben  Mechatronik	<b>Kohnen</b> 5/209 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau	<b>Kuhn</b> MOS-5/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insb. Automatisierungs- technik	<b>Moos</b> 4/215 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau
<b>Neemann</b> 4/157 Professor/-in mit Lehraufgaben  Grundlagen der ET und IT	<b>Neumann</b> MOS-5/AP-14 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Maschinenbau, insb. technische Mechanik, Festigkeitslehre und Maschinendynamik	<b>N.N.</b> 4/39 Professor/-in mit Lehraufgaben  Elektrotechnik	<b>N.N.</b> MOS-4/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsingenieurwesen
<b>N.N.</b> MOS-5/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau, insb. für Konstruktion und CAD	<b>N.N.</b> MOS-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insbesondere für Grundlagen der Ingenieurwissen- schaften	<b>Hauf</b> MOS-4/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben (50 %) Technik, insb. Bauingenieur- wesen	<b>N.N.</b> MOS-5/AP-25 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsingenieurwesen, insb. für Fertigungstechnik und Produktionswirtschaft
<b>N.N.</b> MOS-5/AP-21 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insb. Leistungselektronik und elektrische Antriebe	<b>N.N.</b> MOS-5/AP-24 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik, insbesondere für Grundlagen des Maschinenbaus	<b>N.N.</b> MOS-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben  Maschinenbau, insbesondere für Thermodynamik	<b>Pfuhl</b> 4/41 Professor/-in mit Lehraufgaben  Holztechnik
<b>Reichert, A.</b> MOS-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Reimann</b> 5/207 Professor/-in mit Lehraufgaben  Mechatronik	<b>Schönit</b> MOS-5/AP-18 Professor/-in mit Lehraufgaben  Bauwesen, insb. für Tiefbau, technische Mechanik und Konstruktionslehre	<b>Schramm</b> MOS-5/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben  Mechatronik

**MOSBACH**

<p><b>Schwalbe</b> 4/156</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Bauwesen</p>	<p><b>Simons</b> 5/15</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Bauwesen</p>	<p><b>Stephan</b> MOS-4/AP-1</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Maschinenbau</p>	<p><b>Steinle</b> SP-3</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Maschinenbau, insb. Verfahrenstechnik/Energieverfahrenstechnik</p>
<p><b>Saller</b> MOS-5/AP-8</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Informationstechnik</p>	<p><b>Stiehler</b> 5/142</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Elektrotechnik/Automatisierungstechnik</p>	<p><b>Wais</b> 5/14</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Technik</p>	<p><b>Weißbach</b> 5/206</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Maschinenbau</p>
<p><b>Werner</b> 5/141</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Holztechnik und Bauwirtschaft, insb. Holzbau sowie Konstruktion</p>			

## STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT CAMPUS BAD MERGENTHEIM


<b>Elste</b> BM 5/6 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen	<b>Gerloff</b> BM 5/2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>Grinôt</b> MOS-5/AP-26 BM4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Foodmanagement	<b>Jochum</b> BM 5/4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business
<b>Köberle</b> BM 4/2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>Lutz</b> BM 5/5 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen	<b>Möhringer</b> Mos-4/AP-6 BM1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen, insb. allgemeines und spezielles Rechnungswesen	<b>N.N.</b> BM 4/1 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. für Grundlagen der Rechtswissenschaften
<b>N.N.</b> BM 4/3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>N.N.</b> BM 4/7 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen, insb. Controlling und Rechnungswesen	<b>N.N.</b> MOS-5/AP-20 BM 2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen, insb. für Management	<b>Peters</b> BM 4/8 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen
<b>Purle</b> SP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business, insb. Investitionsgütermarketing	<b>Schütte</b> BM 4/4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business, insb. Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling und Unternehmensbilanzierung	<b>Sinnhold</b> BM 5/3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>Sobczak</b> MOS-5/AP-13 BM1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen, insb. VWL und Welternährungspolitik

## STUDIENBEREICH TECHNIK CAMPUS BAD MERGENTHEIM


<b>Steurer</b> MOS-4/AP-10BM2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>N.N.</b> MOS-5/AP-22 BM3 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen
--	--

**MOSBACH**


Professuren	Grundlast	ZO III (ab 2016 kapazitätserhaltende Maßnahme)	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Stiftung
W 3	5					
W 2 Mosbach	34		21	8	4	2 + 2 in 2015
W 2 Bad Mergentheim	7	4	6			1
Gesamt	46	4	27	8	4	3 + 2 in 2015


 Kapitel 1468


 Kapitel 1403


 Kapazitätserhaltende Maßnahme


 kw 2017

 Studiengangsleitungsfunktion

 Stiftungsprofessur

 Kapitel 1221, ab 2016 kapazitätserhaltende Maßnahme

 im Planungszeitraum frei werdend

 urspr. Campus Bad Mergentheim, aufgrund des Erlasses des MWK vom 06.02.2006, Az. 43-468-1(06)/66-1 nach Mosbach überführt



## Festlegungen für die künftige Verwendung freierwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

## LEITUNG

<b>Dreher</b> 1/6 Rektor  Technik	<b>Engelking</b> 2/9 Prorektor/-in  (derzeit unterbesetzt mit Professor/-in für Lehraufgaben für Maschinenbau)	<b>Freitag</b> 3/7 Prorektor, Leiter einer Außenstelle  Maschinenbau	<b>Radke, P.</b> 3/13 Studienbereichsleiter/-in (derzeit unterbesetzt mit Professor/-in für Lehraufgaben für BWL-Medien- und Kommunikationswirtschaft)
<b>Simon</b> 2/6 Prorektor  BWL, insb. Tourismus			

## STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT, CAMPUS RAVENSBURG

<b>Asche</b> 4/219 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Handel	<b>Bächle</b> 4/187 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik	<b>Bauer</b> RV-4/AP-14 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Messe-, Kongress- und Eventmanagement	<b>Beier</b> 4/148 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Messe-, Kongress- und Eventmanagement
<b>Besemer</b> 5/93 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insb. Medien- und Kommunikationswirtschaft	<b>Bihler</b> RV-4/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Industrie	<b>Birk</b> 5/155 Professor/-in mit Lehraufgaben  Mediendesign, insb. Kommunikationsdesign	<b>Brehm</b> 5/19 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insb. Führung und Organisation
<b>Brittner-Widmann</b> 4/122a Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie u. Gastronomie	<b>Dendorfer</b> 5/148b Professor/-in mit Lehraufgaben Recht	<b>Daurer</b> 5/152 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik	<b>Deuer</b> RV-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insb. Mitarbeiterführung und Personalmanagement
<b>Dingeldey</b> 4/137 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	<b>Dobbelstein</b> 5/21 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insbesondere Marktforschung und Handelsbetriebslehre	<b>Fineron</b> 5/90 Professor/-in mit Lehraufgaben  Fremdsprachen	<b>Fischer</b> RV-4/AP-20 Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insb. Rechnungslegung der Kreditinstitute

**RAVENSBURG**


<p><b>Fritz</b> RV-5/AP-27a Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Handel und Textilmanagement</p>	<p><b>Fuchs</b> 4/48 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie</p>	<p><b>Güntzel</b> 5/72 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL, International Business und Statistik</p>	<p><b>Hackl</b> 5/71 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>
<p><b>Hartfelder</b> 4/138 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Medien- und Kommunikationswirtschaft</p>	<p><b>Hassenstein</b> 5/242 Professor/-in mit Lehraufgaben Mediendesign</p>	<p><b>Hennig</b> RV-5/AP-31 Professor/-in mit Lehraufgaben Mediendesign</p>	<p><b>Hilgers</b> 5/212 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL und VWL</p>
<p><b>Kaiser</b> 5/91b Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Medien- und Kommunikationswirtschaft sowie Marketing</p>	<p><b>Kirchberg</b> 5/149 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Klaiber</b> 5/69 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Marketing und Marktforschung</p>	<p><b>Krohn</b> RV-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Medien- und Kommunikationswirtschaft</p>
<p><b>Kroflin</b> RV-4/AP-25 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business</p>	<p><b>Krumm</b> 5/89 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>Lang</b> 4/122b Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie</p>	<p><b>Lehmann</b> 5/236 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Lund</b> RV-4/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Mediendesign, insb. Angewandte Kunst- und Gestaltungswissenschaften</p>	<p><b>Luppold</b> RV-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Messe-, Kongress- und Eventmanagement</p>	<p><b>Macha</b> 4/49 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel</p>	<p><b>Maier</b> RV-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>
<p><b>Mayer-Bonde</b> 5/150 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>Moser, C.</b> 5/213 Professor/-in mit Lehraufgaben VWL und BWL, insb. Internet-Ökonomie, E-Commerce und Digitale Medien</p>	<p><b>Moser, H.</b> 4/190 Professor/-in mit Lehraufgaben Mediendesign</p>	<p><b>Möslein-Tröppner</b> 5/234 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>
<p><b>N.N.</b> 4/50 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie</p>	<p><b>N.N.</b> 5/148a Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>N.N.</b> RV-4/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre</p>	<p><b>N.N.</b> RV-5/AP-30 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business</p>


<b>N.N.</b> RV-4/AP-22 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre	<b>N.N.</b> RV-4/AP-23 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre	<b>N.N.</b> RV-5/AP-25 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre, insb. Bank	<b>N.N.</b> RV-4/AP-26 Professor/-in mit Lehraufgaben Mediendesign
<b>Ottler</b> 5/147 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Medien und Kommunikationswirtschaft	<b>Putnoki</b> 5/153 Professor/-in mit Lehraufgaben VWL und Finanzierung	<b>Radke, V.</b> 5/151 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL	<b>Rathgeb</b> RV-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Mediendesign
<b>Reinhard</b> 4/220 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business	<b>Rieger</b> 5/214 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Finanzierung und Kapitalmarkttheorie	<b>Schertler-Rock</b> RV-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Rechnungswesen	<b>Schiele</b> RV-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Bank und Finanzwirtschaft
<b>Schwadorf</b> 4/188 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	<b>Schwenke</b> RV-4/AP-17 Professor/-in mit Lehraufgaben Recht, insb. Wirtschaftsrecht	<b>Specht</b> RV-5/AP-28 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	<b>Sprink</b> 4/120 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank
<b>Stahl</b> RV-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Streich</b> 5/92 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Marketing und Marktforschung	<b>Suchy</b> 4/158 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL - Medien- und Kommunikationswirtschaft	<b>Then Bergh</b> 4/218 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Finanzdienstleistungen
<b>Tennagen</b> RV-5/AP-27b Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Handel und Textilmanagement	<b>Vaassen</b> 5/91a Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Führung und Personalwesen, Medien- und Kommunikationswirtschaft sowie Bank	<b>Wachtler</b> RV-4/AP-18 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Wirtschaftsinformatik	<b>Widmann</b> RV-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Tourismus, Hotellerie, Gastronomie
<b>Zink</b> RV-4/AP-21 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre			


**STUDIENBEREICH TECHNIK, CAMPUS FRIEDRICHSHAFEN**

<p><b>Brath</b> 4/125 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Dudek</b> RV-4/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Fahr</b> 4/94 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik</p>	<p><b>Grieb</b> RV-4/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Luft- und Raumfahrttechnik, insb. Fluggeräteentwicklung</p>
<p><b>Judt</b> 5/18 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik</p>	<p><b>Kessler</b> 5/17 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Kibler</b> RV-5/AP-32 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik-Fahrzeugelektronik</p>	<p><b>Krafft</b> RV-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>
<p><b>Linkohr</b> 5/56 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	<p><b>Lux</b> SP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau – Fahrzeug-System-Engineering, insb. Antriebstechnik</p>	<p><b>Mannchen</b> RV-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Luft- und Raumfahrttechnik</p>	<p><b>Nickel</b> 5/154 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, Fahrzeug-System-Engineering</p>
<p><b>N.N.</b> 4/126 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>N.N.</b> RV-4/AP-24 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	<p><b>N.N.</b> RV-4/AP-27 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	<p><b>N.N.</b> RV-4/AP-19 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>
<p><b>N.N.</b> RV-4/AP-28 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau-Fahrzeug-System-Engineering</p>	<p><b>N.N.</b> RV-5/AP-33 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau-Fahrzeug-System-Engineering</p>	<p><b>Nutzmann</b> 5/156 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Pohl</b> 4/45 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>
<p><b>Reif</b> 5/239 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	<p><b>Ruckdeschel</b> 5/20 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Ruhbach</b> 4/46 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Sauer</b> RV-4/AP-16 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>
<p><b>Schndl</b> RV-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	<p><b>Schubert</b> RV-5/AP-29 Professor/-in mit Lehraufgaben Energie- und Umwelttechnik</p>	<p><b>Trotter</b> 4/47 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	


Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitäts- erhaltende Maßnahme	Qualitäts- sicherungsmittel	Stiftung* (Stellenzuweisung in 2015, in 2014 nur Mittel)
W3	5					
W2 Ravensburg	35	18	8	5		
W2 Friedrichshafen	13	11	2			1*
W2 Gesamt	48	29	10	5		1*


 Kapitel 1468


 Kapitel 1403

 Kapazitätserhaltende Maßnahme

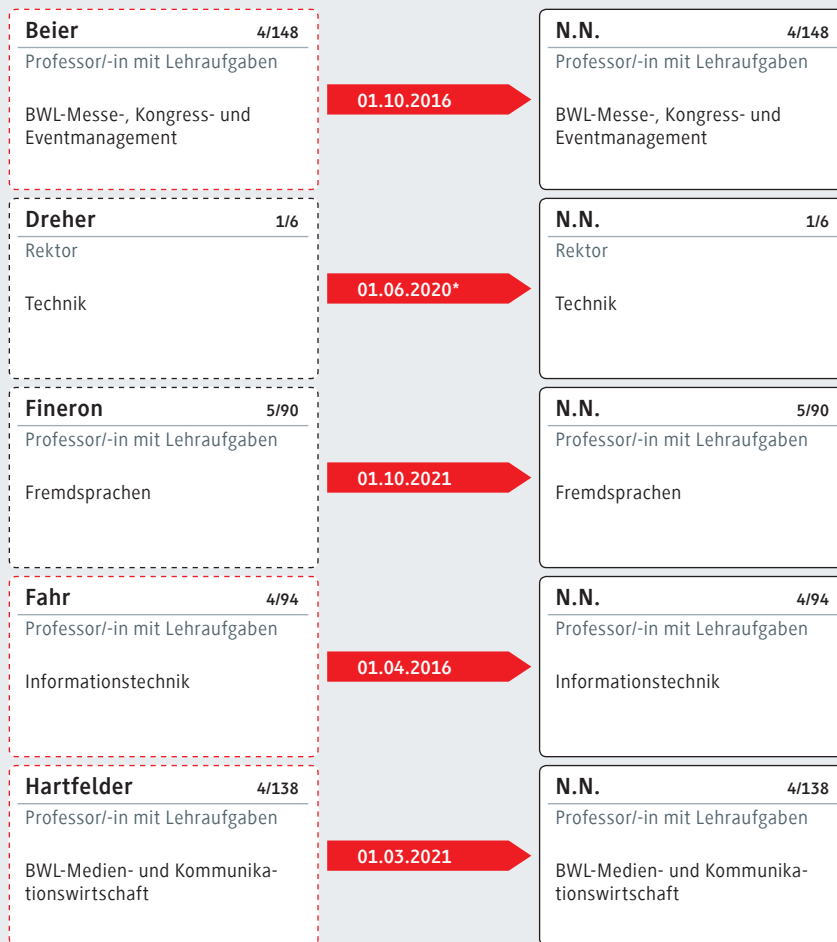
 kw 2017

 Studiengangsleitungsfunktion

 Stiftungsprofessur (\*Mittel zugewiesen,  
Stellenzuweisung erfolgt in 2015)

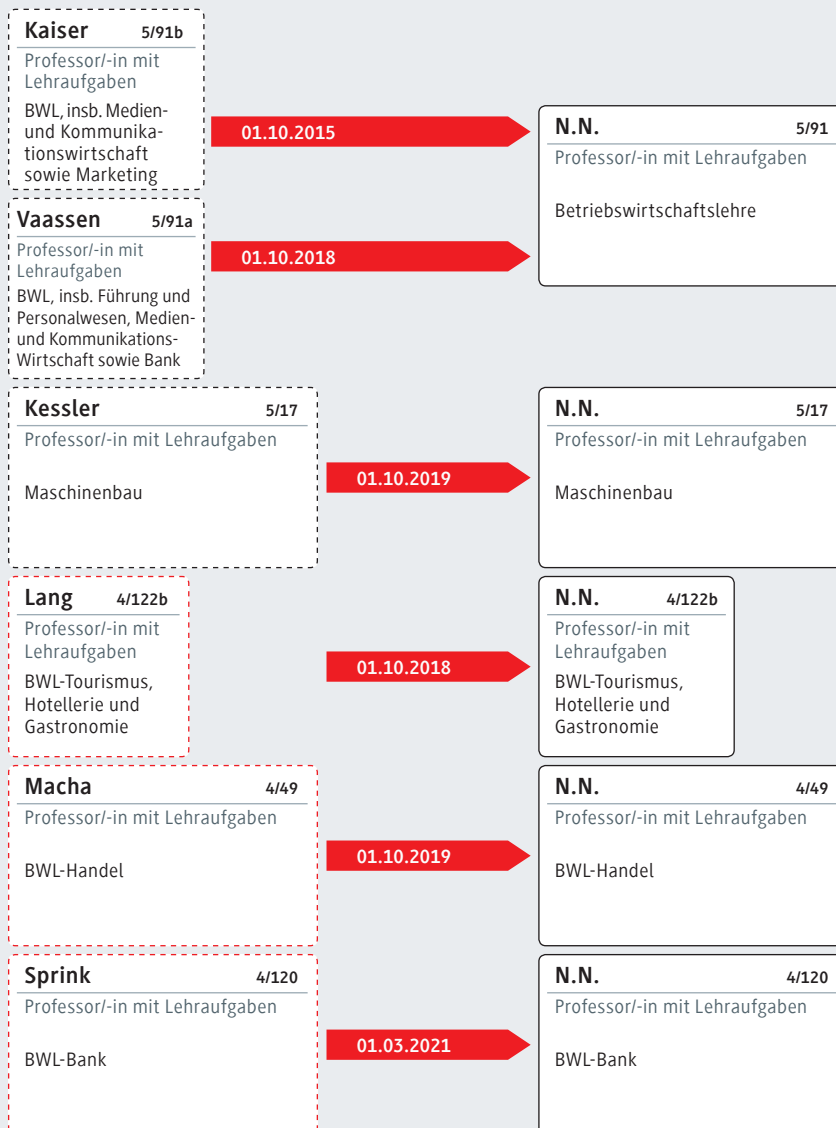
 im Planungszeitraum frei werdend

Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG





## Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

**LEITUNG**

<p><b>Weber</b> 1/7</p> <p>Rektor</p> <p>BWL-International Business</p>	<p><b>Müllerschön</b> 3/5</p> <p>Prorektor/-in</p> <p>BWL-Handel</p>	<p><b>Reichardt</b> 2/7</p> <p>Prorektor</p> <p>Informatik</p>	<p><b>N.N.</b> 2/10</p> <p>Prorektor, Leiter einer Außenstelle</p> <p>Elektrotechnik</p>
<p><b>Rieger</b> 3/6</p> <p>Studienbereichsleiter Sozialwesen</p> <p>Soziale Dienste in der Justiz</p>			

**STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT**

<p><b>Arens</b> S-5/AP-30 5/162</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Allgemeine und spezielle BWL, insb. Immobilienfinanzierung und -research</p>	<p><b>Augenstein</b> 5/165</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Dienstleistungsmanagement</p>	<p><b>Boomers</b> 5/94</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Industrie</p>	<p><b>Breitweg</b> 5/24</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. externes Rechnungswesen</p>
<p><b>Brückner</b> S-5/AP-13 5/220</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Finanzprodukte/Finanzierungstechnik</p>	<p><b>Bucher</b> 5/220</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Medien und Kommunikation</p>	<p><b>Cassier-Woidasky</b> S-5/AP-14 5/94</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Angewandte Gesundheitswissenschaften für Pflege und Geburtshilfe</p>	<p><b>Ebinger</b> S-4/AP-20 5/24</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Angewandte Gesundheitswissenschaften für Pflege und Geburtshilfe, insbesondere Medizin</p>
<p><b>Fünfgeld</b> 5/162</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben, Prodekan</p> <p>BWL-Dienstleistungsmanagement, Non Profit Organisation</p>	<p><b>Gondring</b> 4/64</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Immobilienwirtschaft</p>	<p><b>Grobosch</b> S-5/AP-3 4/86</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Volkswirtschaftslehre</p>	<p><b>Grosser</b> 4/86</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Hahn</b> 4/69</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Steuern und Prüfungswesen</p>	<p><b>Hardock</b> 4/67</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-International Business</p>	<p><b>Hartel</b> 5/171</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>BWL-Dienstleistungsmanagement</p>	<p><b>Hellig</b> 5/30</p> <p>Professor/-in mit Lehraufgaben</p> <p>Wirtschaft, insb. Materialwirtschaft und Fertigungswirtschaft</p>

<b>Hellenkamp</b> 4/62 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank	<b>Höflacher</b> 5/32 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Rechnungswesen	<b>Holoch</b> S-4/AP-14 Professor/-in mit Lehraufgaben Gesundheits- und Pflegewissenschaft	<b>Huf-Wellhäuser</b> S-4/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Personalwesen und Mitarbeiterführung
<b>Jöstingmeier</b> 5/45 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Personalwesen, Organisation und Führung	<b>Kaapke</b> S-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Handelsmanagement	<b>Kessel</b> 5/95 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Kirsch</b> 4/85 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie
<b>Klimkeit</b> 4/161 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Dienstleistungsmanagement	<b>Knittel</b> 4/63 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handwerk	<b>Köhler</b> S-5/AP-18 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Dienstleistungs- und Handelsmanagement	<b>Kuhn</b> 5/43 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Marketing
<b>Lorch</b> 5/23 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Rechnungswesen	<b>Maurer</b> 4/145 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen	<b>Merk</b> 4/139 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen	<b>Merkel</b> 5/169 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Steuern und Prüfungswesen
<b>Mitschele</b> S-5/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Finanzmathematik	<b>Mohr</b> 4/87 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Controlling und KLR	<b>Mussel</b> 5/31 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Volkswirtschaftslehre	<b>Nagel</b> S-5/AP-15 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. International Business
<b>Neef</b> S-5/AP-16 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Material-/Produktionswirtschaft und Logistik	<b>N.N.</b> 4/68 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>N.N.</b> 4/VWA-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Marketing	<b>N.N.</b> SP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben (50 %) Prozesssteuerung im Handwerk
<b>N.N.</b> S-4/AP-15 Professor/-in mit Lehraufgaben Steuern und Prüfungswesen	<b>N.N.</b> S-5/AP-35 Professor/-in mit Lehraufgaben Steuern und Prüfungswesen	<b>N.N.</b> S-5/VWA-AP-44 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre	<b>N.N.</b> S-5/AP-40 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Gesundheitsmanagement

**STUTT GART**

<p><b>N.N.</b> S-5/AP-34 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Dienstleistungsmanagement</p>	<p><b>N.N.</b> S-5/AP-41 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>N.N.</b> S-4/VWA-AP-44 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Nobach</b> S-4/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Controlling</p>
<p><b>Oppermann</b> 4/102 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel</p>	<p><b>Ostarhild</b> 4/71 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Versicherung</p>	<p><b>Pfisterer</b> 5/VWA-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik, insb. Systementwicklung</p>	<p><b>Preiß</b> 4/194 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Rall</b> 4/66 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie</p>	<p><b>Rehme</b> S-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie</p>	<p><b>Renner</b> 4/196 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Medien und Kommunikation</p>	<p><b>Roß</b> S-4/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Versicherung</p>
<p><b>Sander</b> 5/215 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Schaller</b> S-5/AP-17 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Investitions-gütermarketing</p>	<p><b>Scheel</b> S-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Recht</p>	<p><b>Schmid</b> S-4/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie</p>
<p><b>Schramm</b> 4/95 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen</p>	<p><b>Schuler</b> 4/101 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Handel</p>	<p><b>Schwarzer</b> 4/VWA-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Dienstleistungsmanagement</p>	<p><b>Schwenkreis</b> 4/VWA-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik, insb. Software Engineering</p>
<p><b>Schwille</b> 4/193 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Sieger-Hanus</b> 5/64 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Dienstleistungsmanagement</p>	<p><b>Simon</b> 4/65 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Gesundheitswesen</p>	<p><b>Sommer</b> 5/168 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Internationale Unternehmensführung</p>
<p><b>Spielmann</b> 5/226 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie / International Business</p>	<p><b>Steger</b> 5/25 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Kosten- und Leistungsrechnung sowie Controlling</p>	<p><b>Steinhilber</b> 4/VWA-2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie</p>	<p><b>Stoi</b> 5/166 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. Unternehmensführung und Controlling</p>

<b>Straub</b> <span style="float: right;">5-4/AP-21</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik	<b>Swoboda</b> <span style="float: right;">4/221</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Dienstleistungsmanagement	<b>Trautwein, C.</b> <span style="float: right;">5/VWA-4</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  Internes und externes Rechnungswesen	<b>Trautwein, F.</b> <span style="float: right;">5/217</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik
<b>Vogt</b> <span style="float: right;">5/VWA-1</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik, insb. Informationstechnologie	<b>Wenger</b> <span style="float: right;">4/100</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaftsinformatik	<b>Wengert</b> <span style="float: right;">4/162</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL, insb. Finanzdienstleistungen, Versicherung und Bank	<b>Wenserit</b> <span style="float: right;">5/VWA-3</span> Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) BWL, insb. Management und Marketing
<b>Wingenroth</b> <span style="float: right;">4/140</span> Professor/-in mit Lehraufgaben  BWL-Bank			

**STUTT GART**

**STUDIENBEREICH TECHNIK, CAMPUS STUTT GART**

<p><b>Ankele</b> 4/198 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Babilon</b> S-5/AP-21 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik, insb. Automotive</p>	<p><b>Bergen</b> S-5/AP-31 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Berger</b> S-5/AP-32 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>
<p><b>Blümel</b> 5/167 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik</p>	<p><b>Döttling</b> 5/42 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Fehling</b> S-5/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Flämig-Vetter</b> 5/159 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik</p>
<p><b>Frech</b> 4/191 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Gaese</b> S-5/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion und Entwicklung</p>	<p><b>Gärtner-Niemann</b> 4/99 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>	<p><b>Gebhardt</b> 4/61 Professor/-in mit Lehraufgaben Angewandte Informatik</p>
<p><b>Götz</b> 4/111 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Griesinger</b> 4/59 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Herrler</b> 5/161 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik</p>	<p><b>Heuser</b> 5/48 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen, insb. Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Hirschmann</b> S-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Hladik</b> 5/219 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik</p>	<p><b>Homann</b> 5/170 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen, insb. Facility Management</p>	<p><b>Jickeli</b> 4/112 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>
<p><b>Lang</b> 4/159 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Mandel</b> 4/195 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Moosheimer</b> S-5/AP-36 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik</p>	<p><b>Neumayer</b> 5/47 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>
<p><b>Nießen</b> S-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik</p>	<p><b>Péteri</b> 5/46 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Nitsche-Ruhland</b> S-4/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik</p>	<p><b>N.N.</b> S-5/AP-26 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>

<b>N.N.</b> S-4/AP-23 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>N.N.</b> S-5/AP-27 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion und Entwicklung	<b>N.N.</b> S-5/AP-33 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion und Entwicklung	<b>N.N.</b> S-5/AP-43 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik
<b>N.N.</b> S-4/AP-19 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>N.N.</b> S-5/AP-39 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>N.N.</b> S-4/AP-16 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Reichle</b> S-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik
<b>Richter</b> 4/89 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Rupp</b> 5/164 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik, insb. Nachrichtentechnik	<b>Seemann</b> S-5/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen	<b>Simons</b> S-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion
<b>Schlegel</b> 5/160 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen, insb. Elektrotechnik	<b>Schulz, M.</b> S-5/AP-20 Professor/-in mit Lehraufgaben Prodekan Maschinenbau, insb. Maschinendynamik/Elektrische Maschinen/Produktionstechnik	<b>Schulz, S.</b> 5/216 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Schwinn</b> 4/160 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik
<b>Sternberg</b> 5/163 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau	<b>Stockmayer</b> 4/222 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Strey</b> 5/96 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Stuhler</b> S-5/AP-19 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau
<b>Weghorn</b> 4/192 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik	<b>Weiss</b> 4/57 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik	<b>Winter</b> 4/55 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik	<b>Wühl</b> 4/58 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau
<b>Zimmermann</b> 4/56 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik	<b>Zomotor</b> S-5/AP-23 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik, insb. IT Automotive	<b>Zilly</b> S-5/AP-22 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen, insb. Maschinenbau	

STUDIENBEREICH TECHNIK, CAMPUS HORB

<p><b>Burger</b> 5/066 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion</p>	<p><b>Gall</b> 5/065 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Automatisierungstechnik</p>	<p><b>Geisel</b> SHO-4/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik</p>	<p><b>Grill</b> 4/223 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>
<p><b>Gundrum</b> 4/197 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>Herden</b> 5/221 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik, insb. allgemeine Informatik und Datenbanken</p>	<p><b>Hornberger</b> 5/174 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Gebäudetechnik</p>	<p><b>Katona</b> SHO-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Kfz-Prüftechnik</p>
<p><b>Kocher</b> 5/173 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen, insb. Betriebswirtschaft</p>	<p><b>Müller</b> 5/172 Professor/-in mit Lehraufgaben Unternehmensführung, Marketing / Vertrieb</p>	<p><b>N.N.</b> 4/134 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>	<p><b>N.N.</b> S-5/AP-37 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau. Insb. Konstruktion</p>
<p><b>N.N.</b> S-4/AP-18 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Produktion</p>	<p><b>Schleidgen</b> S-5/AP-38 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Schweizer</b> SHO-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion</p>	<p><b>Schwellbach</b> S-4/AP-17 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau, insb. Konstruktion</p>
<p><b>Stamer</b> 4/121 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Plümicke</b> 5/068 Professor/-in mit Lehraufgaben Informatik</p>	<p><b>Richterich</b> 4/152 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsingenieurwesen</p>	<p><b>Rief</b> 5/67 Professor/-in mit Lehraufgaben Maschinenbau</p>
<p><b>Ulrich</b> SHO-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik und Mechatronik</p>	<p><b>van Hoof</b> 5/222 Professor/-in mit Lehraufgaben Informationstechnik, insb. SW-Engineering</p>	<p><b>Welker</b> SHO-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Mechatronik</p>	<p><b>Zender</b> SHO-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Elektrotechnik</p>




## STUDIENBEREICH SOZIALWESEN


<b>Conradi</b> 4/60 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Gesellschaftstheorie und Philosophie	<b>Faßler</b> S-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Theorien und Methoden	<b>Göckler</b> S-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, Jugend-, Familien- und Sozialhilfe	<b>Grunwald</b> 4/70 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit
<b>Hein</b> S-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Theorien und Methoden	<b>Hungerland</b> S-5/AP-24 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Sozialmedizin und Gesundheitswissenschaft	<b>Koch</b> S-5/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben  Interkulturelle Soziale Arbeit	<b>Krause</b> 5/158 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Sozialinformatik und Medienpädagogik
<b>Meyer</b> S-4/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Sozialarbeitsforschung	<b>Moch</b> 4/53 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>N.N.</b> S-4/AP-22 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>N.N.</b> S-5/AP-29 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Theorien und Methoden
<b>N.N.</b> 4/54 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Theorien und Methoden	<b>N.N.</b> S-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>Patjens</b> 5/26 Professor/-in mit Lehraufgaben  Recht in der Sozialen Arbeit	<b>Plakensteiner</b> 4/52 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit
<b>Ripper</b> S-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Psychologie	<b>Sagmeister</b> S-5/AP-42 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit	<b>Schäfer-Walkmann</b> 5/22 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Sozialarbeitsforschung	<b>Schmidt</b> S-5/AP-28 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) Soziale Arbeit
<b>Ullrich</b> S-5/AP-25 Professor/-in mit Lehraufgaben  Erziehungswissenschaft, Bildung und lebenslanges Lernen	<b>Vetter</b> 4/51 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Pädagogik der frühen Kindheit	<b>Weber</b> S-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben  Soziale Arbeit, insb. Sozialarbeitspolitik	


**STUTT GART**


Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Qualitäts-sicherungsmittel	Stiftung (z. A., keine Stelle)
W 3	5					
W 2 Stuttgart	87	54	10	7		(0,5)
W 2 Horb	12	6	4	2		
W 2 Gesamt	99	60	14	9		(0,5)


 Kapitel 1468


 Kapitel 1403

 Kapazitätserhaltende Maßnahme

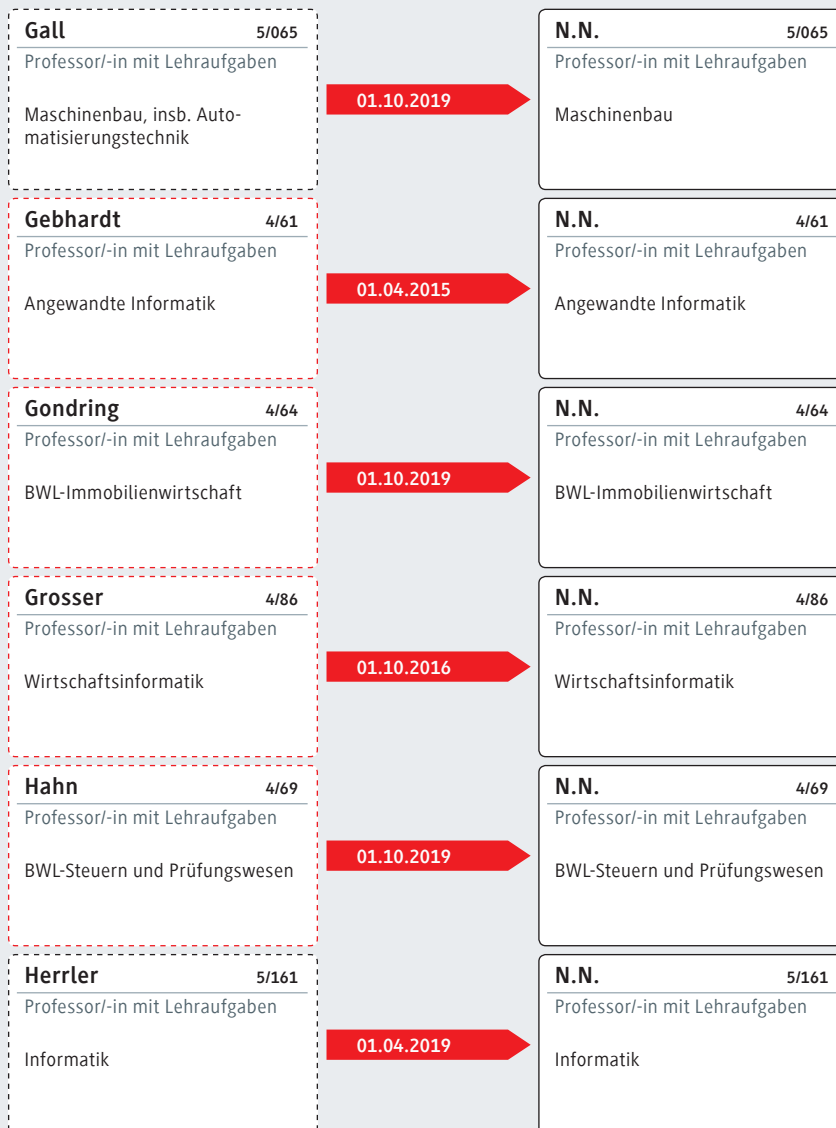
 kw 2017

 Studiengangsleitungsfunktion

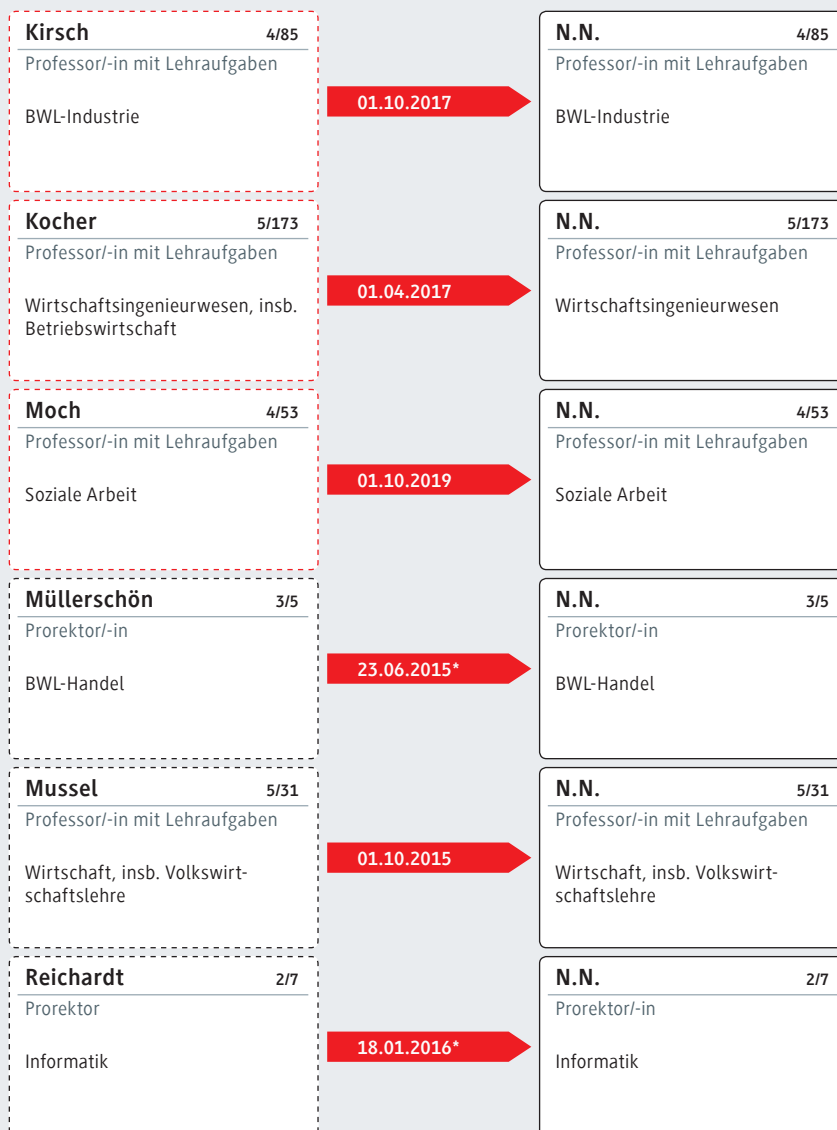
 Stiftungsprofessur (z. A., keine Stelle)

 im Planungszeitraum frei werdend

Festlegungen für die künftige Verwendung freierwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



## Festlegungen für die künftige Verwendung freierwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

## LEITUNG

<b>Werner</b> 1/8 Rektor Steuern und Prüfungswesen	<b>Lichtenberger</b> 2/8 Prorektorin Betriebswirtschaftslehre	<b>Hochenbleicher-Schwarz</b> 3/8 Studienbereichsleiter (Prorektor/-in ab 2015) Soziale Arbeit
--	---	---

## STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT

<b>Bark</b> VS-4/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben (50 %) BWL, insb. Rechnungswesen	<b>Bauer</b> VS-5/AP-7 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL	<b>Bedke</b> VS-5/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Banken und Bausparkassen	<b>Bleich</b> VS/QS/1 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL
<b>Bleicher</b> 4/77 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie	<b>Bungert</b> 5/182 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Marketing, Strategi- sche Unternehmensführung	<b>Cordes</b> 5/181 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Materialwirtschaft	<b>Corsten</b> 5/177 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. betriebswirtschaft- liche Steuerlehre
<b>Disch</b> 5/183 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Banken und Bausparkassen	<b>Döring</b> 5/73 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. externes und internes Rechnungswesen	<b>Findeisen</b> 267a Professor/-in mit Lehraufgaben (75 %) BWL, insb. Consulting & Controlling	<b>Giesler</b> 4/78 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie
<b>Götz</b> 5/243 Professor/-in mit Lehraufgaben (60 %) BWL, insb. Finanz- und Rechnungswesen	<b>Grass</b> 5/28 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik	<b>Häring</b> 5/98 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaft, insb. VWL	<b>Heeb</b> VS-4/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Wirtschaftsprüfung
<b>Heinrich</b> 254a Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik/ E-Business	<b>Hilger</b> 4/75 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank	<b>Hirschberger</b> 266d Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung	<b>Jacobsen</b> 4/79 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Steuern und Prüfungswesen

VILLINGEN-SCHWENNINGEN

<p><b>Kaltenhäuser</b> VS-5/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Technikgrundlagen</p>	<p><b>Kimmig</b> 5/178 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Klaus</b> VS-4/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Industrie</p>	<p><b>Kotthaus</b> 4/199 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business</p>
<p><b>Kratz</b> 5/238 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Finanz- und Rechnungswesen</p>	<p><b>Kuck</b> 5/52 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Internationales Management</p>	<p><b>Maier</b> VS-5/AP-5 Professor/-in mit Lehraufgaben (Verwaltung) (25 %) BWL</p>	<p><b>Menne</b> 5/179 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Investition und Finanzierung</p>
<p><b>N.N.</b> VS-5/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>N.N.</b> 5/29 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>N.N.</b> 4/96 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-International Business</p>	<p><b>N.N.</b> 4/116 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank</p>
<p><b>N.N.</b> VS-4/AP-6 Professor/-in mit Lehraufgaben Technical Management</p>	<p><b>N.N.</b> VS-4/AP-8 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL</p>	<p><b>N.N.</b> VS-4/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre</p>	<p><b>N.N.</b> 266c Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik, insb. Softwareentwicklung, Programmierung</p>
<p><b>Plag</b> 254b Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Consulting</p>	<p><b>Renz</b> 5/10 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. externes und internes Rechnungswesen</p>	<p><b>Ringwald</b> 4/80 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Finanz- und Rechnungswesen</p>	<p><b>Rueß</b> VS-5/AP-12 Professor/-in mit Lehraufgaben Betriebswirtschaftslehre</p>
<p><b>Scheel</b> VS-4/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Steuern und Prüfungswesen</p>	<p><b>Schwerdt</b> 5/41 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Marketing</p>	<p><b>Siebert</b> 5/97 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. betriebswirtschaftliche Steuerlehre</p>	<p><b>Staab</b> 4/76 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>
<p><b>Stebel</b> VS-5/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. Consulting &amp; Controlling</p>	<p><b>Stellmach</b> 5/180 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, insb. internes Rechnungswesen und Controlling</p>	<p><b>Stoll</b> 4/198 Professor/-in mit Lehraufgaben Wirtschaftsinformatik</p>	<p><b>Vögtle</b> VS-4/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL-Bank</p>



**Wangler** 4/147

Professor/-in mit Lehraufgaben

BWL-Steuern und Prüfungswesen

**Wildmann** 4/200

Professor/-in mit Lehraufgaben

BWL-Mittelständische Wirtschaft

VILLINGEN-SCHWENNINGEN

STUDIENBEREICH SOZIALWESEN

<p><b>Becker</b> VS-5/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. Sozialwissenschaften</p>	<p><b>Blank</b> VS-4/AP-10 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. Grundlagen und Methoden</p>	<p><b>Brungs</b> VS-4/AP-2 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>	<p><b>Finkel</b> VS-4/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. Grundlagen und Methoden</p>
<p><b>Gögercin</b> VS-4/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>	<p><b>Gugel</b> VS/QS/2 Professor/-in mit Lehraufgaben (73,17 %) Soziale Arbeit, insb. rechtliche Grundlagen</p>	<p><b>Hauser</b> 5/99 Professor/-in mit Lehraufgaben BWL, VWL</p>	<p><b>Kizilhan</b> 4/72 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>
<p><b>Klus</b> VS-5/AP-13 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>	<p><b>N.N.</b> 266a Professor/-in mit Lehraufgaben Pflegerwissenschaft</p>	<p><b>N.N.</b> 4/163 Professor/-in mit Lehraufgaben Sozialwirtschaft</p>	<p><b>N.N.</b> 5/39 Professor/-in mit Lehraufgaben Sozialarbeit, Sozialpädagogik</p>
<p><b>N.N.</b> VS-5/AP-3 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>	<p><b>N.N.</b> VS-5/AP-9 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>	<p><b>Polutta</b> 5/35 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. sozialwissenschaftliche Grundlagen</p>	<p><b>Reinbold</b> 4/74 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>
<p><b>Sauer</b> VS-5/AP-1 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. Sozialwissenschaft und Methodenlehre</p>	<p><b>Schramkowski</b> VS-5/AP-11 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. Grundlagen und Methoden</p>	<p><b>Schoor</b> VS-4/AP-4 Professor/-in mit Lehraufgaben Recht der Sozialwirtschaft</p>	<p><b>Sommer</b> 5/176 Professor/-in mit Lehraufgaben Methoden der Sozialarbeit/ Sozialarbeitswissenschaft</p>
<p><b>Teubert</b> 4/73 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit</p>	<p><b>Wanner</b> 5/27 Professor/-in mit Lehraufgaben Soziale Arbeit, insb. Methoden und Arbeitsformen</p>		

## VILLINGEN-SCHWENNINGEN

Professuren	Grundlast	Ausbauprogramm ohne kw-Vermerk	Ausbauprogramm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitätserhaltende Maßnahme	Qualitäts- sicherungsmittel	Stiftung
W 3	3					
W 2	40	22	4	4	2	



Kapitel 1468



Kapitel 1403



Kapazitätserhaltende Maßnahme



Studiengangsleitungsfunktion



kw 2017



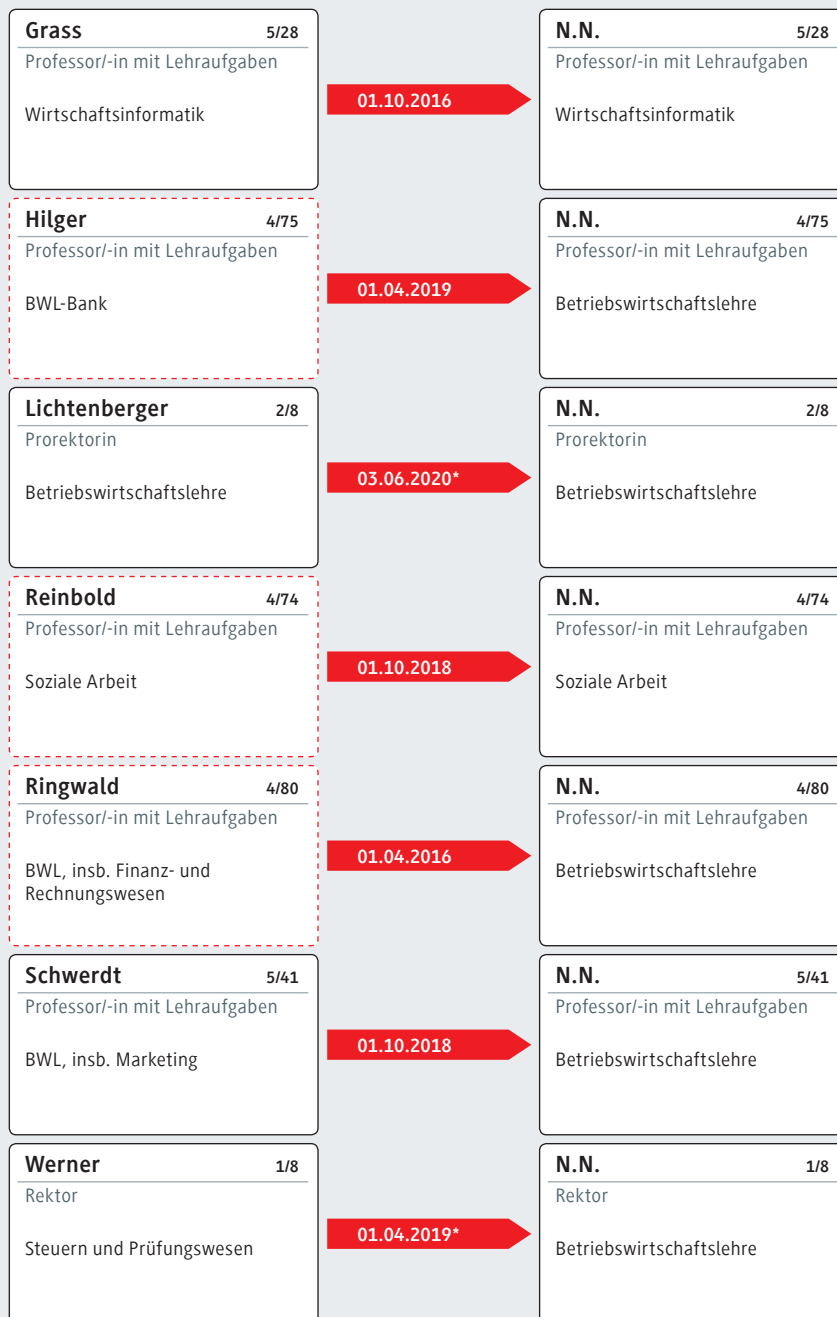
Qualitätssicherungsmittel



im Planungszeitraum frei werdend

VILLINGEN-SCHWENNINGEN

Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren gemäß § 7 Abs. 1 Satz 2 LHG



\* Ablauf der Amtszeit

**CENTER FOR ADVANCED STUDIES (CAS) DER DHBW**

<b>Jacobs</b> 140990 Wissenschaftlicher Direktor CAS  Wirtschaft	<b>N.N.<sup>1</sup></b> 140991 Dekan Wirtschaft CAS  Soziale Arbeit, insb. Grundlagen und Methoden	<b>N.N.<sup>2</sup></b> 140992 Dekan Technik CAS  Wirtschaftsingenieurwesen	<b>N.N.<sup>3</sup></b> 140993 Dekan Sozialwesen  Soziale Arbeit
<b>N.N.</b> 140994 Leitung ZHL  Wirtschaft	<b>N.N.</b> 140995a Wissenschaftliche Leitung Wirtschaft	<b>N.N.</b> 140995b Wissenschaftliche Leitung Technik	<b>N.N.</b> 140996 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik (Zuweisung in 2015)
<b>N.N.</b> 140997 Professor/-in mit Lehraufgaben  Technik (Zuweisung in 2015)	<b>N.N.</b> 140998 Professor/-in mit Lehraufgaben  Wirtschaft (Zuweisung in 2015)	<b>N.N.</b> 140999a Professor/-in mit Lehraufgaben (Zuweisung in 2015)	

1 Melzer-Ridinger (bis Abschluss der Gründungsphase des CAS geführt auf MA-4/AP-23)

2 Frech (bis Abschluss der Gründungsphase des CAS geführt auf 4/191)

3 Roß (bis Abschluss der Gründungsphase des CAS geführt auf S-4/AP-10)

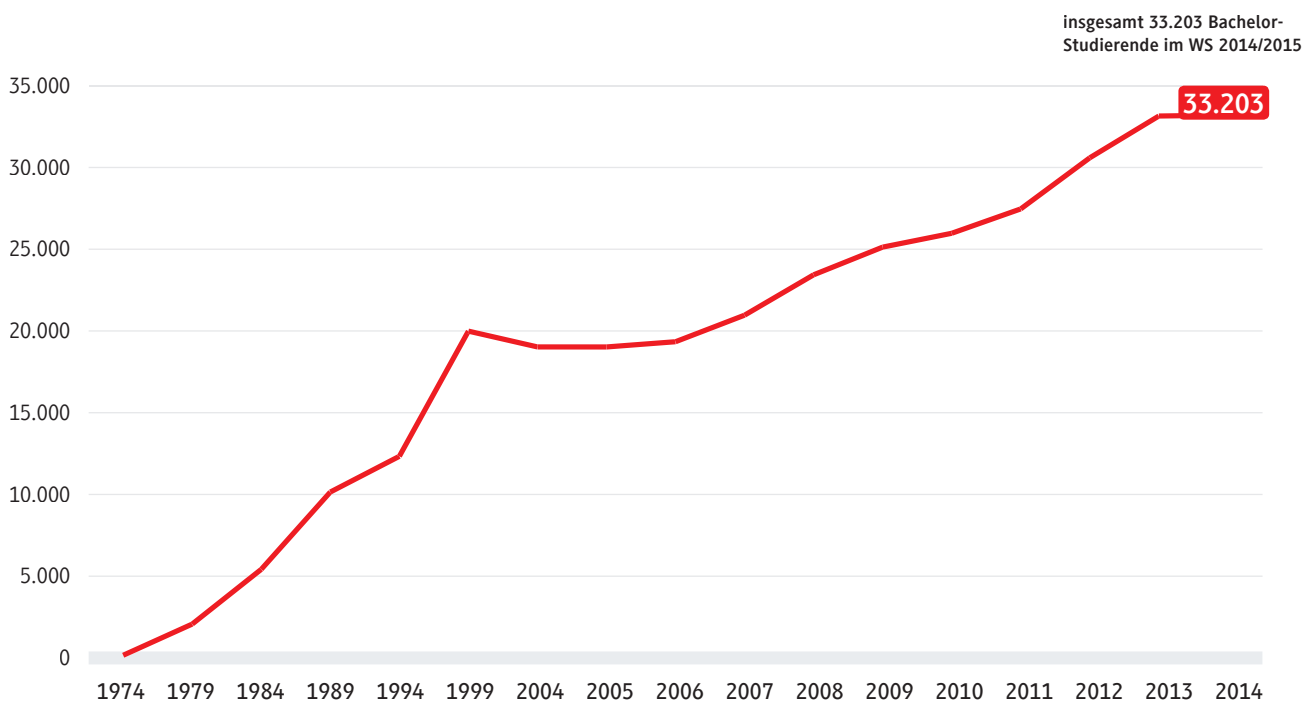
**DHBW INSGESAMT**

Professuren	Grundlast	1468, Finanzierung aus 1403 und Dieter-Schwarz-Stiftung	1468, CAS	ZO III	Ausbau-programm ohne kw-Vermerk	Ausbau-programm mit kw-Vermerk 2017	Kapazitäts-erhaltende Maßnahme	Stiftung	Qualitäts-sicherungsmittel	Summe
W3	32	2								34
W2	412,5	31	6	4	253	61	50	5,0*	2	819,5

davon  
 bei 1 W 2 nur Mittel zugewiesen, Stellenzuweisung erfolgt in 2015  
 0,5 W 2 im Angestelltenverhältnis

## 4 \ Entwicklung der Zahl der Studierenden

DIE GESAMTZAHL DER BACHELOR-STUDIERENDEN			Anteil an der Studierendenzahl
stieg gegenüber dem Vorjahr insgesamt	von 33.148 um 55, d. h. 0,17 %	auf <b>33.203</b>	
sank im Studienbereich Technik	von 11.206 um 63, d. h. 0,56 %	auf <b>11.143</b>	rd. 33,56 %
stieg im Studienbereich Wirtschaft	von 19.594 um 56, d. h. 0,29 %	auf <b>19.650</b>	rd. 59,18 %
und stieg auch im Studienbereich Sozialwesen	von 2.348 um 62, d. h. 2,64 %	auf <b>2.410</b>	rd. 7,26 %



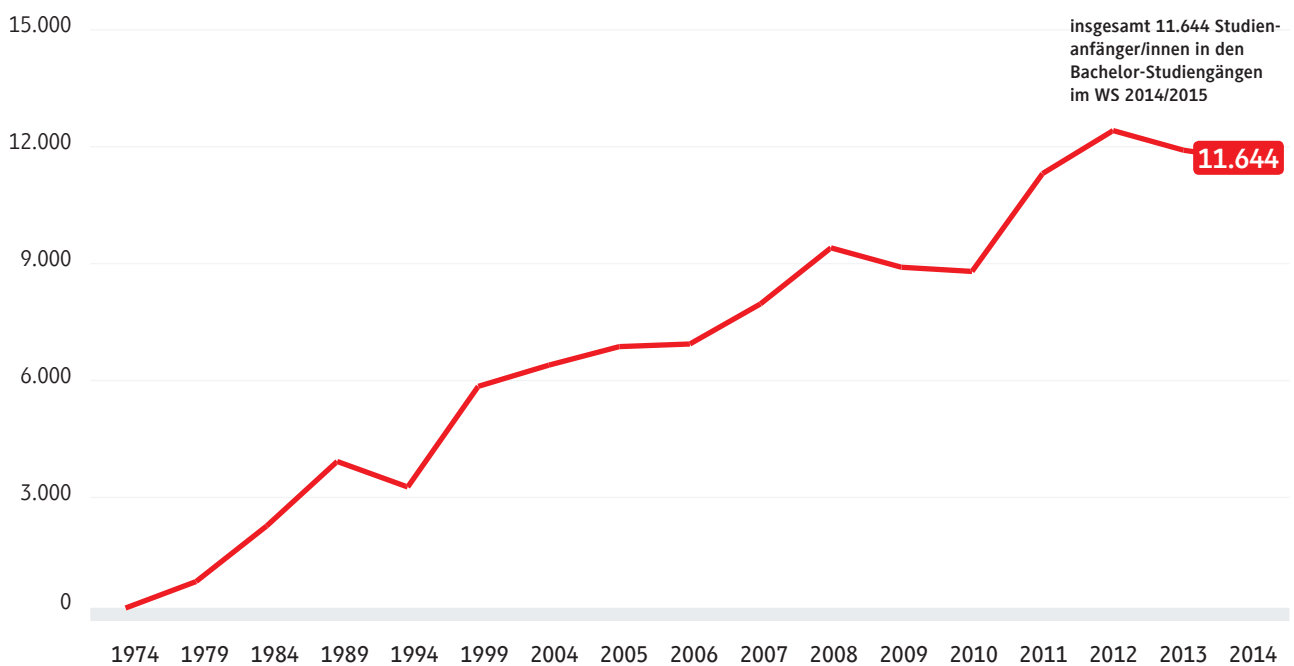
Die Verteilung und Entwicklung der Studierendenzahlen auf die einzelnen Standorte und Campus ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

	GESAMTLAST JEWEILS ZUM 1. OKTOBER				VERÄNDERUNG	
	2013/2014		2014/2015			
Heidenheim	2.357	7,1 %	2.362	7,1 %	+ 5	+ 0,2 %
Heilbronn	787	2,4 %	961	2,9 %	+ 174	+ 22,1 %
Karlsruhe	3.043	9,2 %	3.057	9,2 %	+ 14	+ 0,5 %
Lörrach	2.047	6,2 %	2.050	6,2 %	+ 3	+ 0,1 %
Mannheim	6.586	19,9 %	6.512	19,6 %	- 74	- 1,1 %
Mosbach	3.113	9,4 %	3.066	9,2 %	- 47	- 1,5 %
Bad Mergentheim	569	1,7 %	461	1,4 %	- 108	- 19 %
Ravensburg	2.426	7,3 %	2.451	7,4 %	+ 25	+ 1,0 %
Friedrichshafen	1.390	4,2 %	1.382	4,2 %	- 8	- 0,6 %
Stuttgart	7.406	22,3 %	7.452	22,4 %	+ 46	+ 0,6 %
Horb	980	2,9 %	995	3,0 %	+ 15	+ 1,5 %
Villingen-Schwenningen	2.444	7,7 %	2.454	7,4 %	+ 10	+ 0,4 %
<b>Gesamt</b>	<b>33.148</b>	<b>100 %</b>	<b>33.203</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 55</b>	<b>+ 0,2 %</b>



### DIE ZAHL DER STUDIENANFÄNGER/INNEN

			Anteil an der Studienanfängerzahl
sank gegenüber dem Vorjahr insgesamt	von 11.910 um 266, d. h. 2,2 %	auf <b>11.644</b>	rd. 33,56 %
sank im Studienbereich Technik	von 4.085 um 204, d. h. 5,0 %	auf <b>3.881</b>	rd. 33,3 %
sank im Studienbereich Wirtschaft	von 6.974 um 40, d. h. 0,6 %	auf <b>6.934</b>	rd. 59,6 %
sank im Studienbereich Sozialwesen	von 851 um 22, d. h. 2,6 %	auf <b>829</b>	rd. 7,1 %



Die Verteilung und Entwicklung der Studienanfängerzahlen auf die einzelnen Standorte und Campus ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

	STUDIENANFÄNGER/INNEN JEWEILS ZUM 1. OKTOBER				VERÄNDERUNG	
	2013/2014		2014/2015			
Heidenheim	888	7,5 %	809	6,9 %	-79	-8,9 %
Heilbronn	306	2,6 %	388	3,3 %	+82	+26,8 %
Karlsruhe	1.096	9,2 %	1.075	9,2 %	-21	-1,9 %
Lörrach	710	6,0 %	729	6,3 %	+19	+2,7 %
Mannheim	2.369	19,9 %	2.302	19,8 %	-67	-2,8 %
Mosbach	1.108	9,3 %	1.047	9,0 %	-61	-5,5 %
Bad Mergentheim	194	1,6 %	165	1,4 %	-29	-14,9 %
Ravensburg	863	7,2 %	872	7,5 %	+9	+1,0 %
Friedrichshafen	482	4,0 %	445	3,8 %	-37	-7,7 %
Stuttgart	2.676	22,5 %	2.637	22,7 %	-39	-1,5 %
Horb	379	3,2 %	346	3,0 %	-33	-8,7 %
Villingen-Schwenningen	839	7,0 %	829	7,1 %	-10	-1,2 %
<b>Gesamt</b>	<b>11.910</b>	<b>100 %</b>	<b>11.644</b>	<b>100 %</b>	<b>-266</b>	<b>-2,2 %</b>

## Studierende der CAS

Neben dem Bachelorstudium als Kerngeschäft unserer Hochschule, bietet die DHBW für ausgewählte Absolventinnen und Absolventen eigene, nicht-konsequente Masterstudiengänge an. Das Angebot richtet sich primär an ehemalige Studierende der DHBW, die bereits mindestens ein bis zwei Jahre Berufserfahrung nach ihrem Bachelor-Abschluss gesammelt haben.

Hierfür wurde zum 1. Oktober 2014 das Center for Advanced Studies (DHBW CAS) gegründet, mit dem die DHBW ihre dualen Masterstudienangebote in Heilbronn gebündelt hat.

Die Verteilung der Studienanfängerzahlen auf die einzelnen Fakultäten ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

FAKULTÄT	ANZAHL DER STUDIENANFÄNGER	ANTEIL DER STUDIENANFÄNGER
Technik	93	45,6 %
Wirtschaft	86	42,2 %
Sozialwesen	25	12,2 %
<b>Gesamt</b>	<b>204</b>	<b>100,0 %</b>

Weitere 325 Studierende sind übergangsweise im 2. Studienjahr an den einzelnen Studienakademien immatrikuliert.

**Die Erhebungen zum 1. Oktober können nur als vorläufig betrachtet werden, da sich erfahrungsgemäß in den ersten Wochen des neuen Studienjahres noch Änderungen ergeben. Dennoch lassen Sie im Vergleich zu den Vorjahren sehr gut die Entwicklung der Studierendenzahlen erkennen.**





**IV**

**GLEICHSTELLUNGSPLAN**

**(WISSENSCHAFTLICHER UND  
NICHTWISSENSCHAFTLICHER BEREICH)**




---

**ZIEL:** Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern durch Erhöhung der Frauenanteile an der DHBW und Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Der besonderen Struktur der Hochschule als State University Rechnung tragend, wird Gleichstellung (wissenschaftlicher Bereich) und Chancengleichheit (nicht-wissenschaftlicher Bereich) sowohl auf der Ebene der zentralen Gleichstellungs- und Chancengleichheitsarbeit als auch der Gleichstellungs- und Chancengleichheitsarbeit an den Studienakademien personell und strukturell angemessen ausgestattet und konsolidiert: Die DHBW verfolgt hierbei die Strategie, den dezentralen und in besonderem Maße auf die Zielgruppen und Individuen vor Ort zugeschnittenen Maßnahmen genügend Raum und Flexibilität zu geben, ohne dabei die standortübergreifende Vernetzung, Bündelung und die Nutzung von Synergieeffekten außer Acht zu lassen.

## 1 \ Gleichstellungsplan für den wissenschaftlichen Bereich

### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht?  
Wie ist der Stand der Umsetzung?

Der vorliegende Gleichstellungsplan baut auf dem ersten Gleichstellungsplan 2010–2014 auf, reflektiert den damaligen sowie heutigen Stand und evaluiert die bisherigen Ziele und Maßnahmen.

Gleichstellung an der DHBW: Bestandteil der Hochschulgovernance, Nachhaltigkeit und QM:

- Im Prozess der Hochschulwerdung sowie der Etablierung einer zentralen Präsidiumsstruktur ist Gleichstellung als zentraler Bestandteil der Hochschulgovernance, als Ausweis von Exzellenz und Zukunftsfähigkeit der DHBW seit 2011 deutlicher positioniert worden.
- Verankerung der Bedeutung der Gleichstellungsarbeit durch Schaffung der Position einer Zentralen Gleichstellungsbeauftragten (ZGB) 2013 sowie institutionelle Verankerung durch Installierung des Vorstandsgremiums für Gleichstellungsfragen. In diesem Gremium wird die Einbindung der ZGB in die Prozesse der Personalentwicklung, des Controllings und QM der Hochschule gebündelt und koordiniert.
- Erhöhung der Deputatsentlastung der ZGB (auf 144 Stunden).
- Schaffung der halben Stelle (seit Januar 2015 Aufstockung auf ganze Stelle) einer Referentin für Gleichstellungsfragen im Präsidium der DHBW im November 2013 zur Unterstützung der ZGB.
- Unterstützung der ZGB seit Mai 2014 durch zwei stellvertretende ZGB mit Deputatsentlastung (von insgesamt 80 Stunden).
- Erfolgreiche Bewerbung der DHBW im März 2014 in der 2. Tranche des Professorinnenprogramms II um eine Förderung von drei Professorinnenstellen auf fünf Jahre.
- In Zukunft: Intensivierung der Gleichstellungsarbeit auch mithilfe der Fördergelder und Umsetzung von Maßnahmen auf den drei Zielebenen (Erhöhung Professorinnenanteil, Erhöhung Studentinnenanteil und Weiterentwicklung und Qualifizierung der Gleichstellungsarbeit).
- Einbettung der Gleichstellungsarbeit an der DHBW in ein umfassendes Diversity Management, das Teil der Hochschulkultur ist und zum Ziel hat, Vielfalt zu fördern, Diskriminierung und / oder Benachteiligungen zu verhindern und zu beseitigen sowie unterschiedliche Angebote und Flexibilisierungsspielräume zu schaffen, die



es erlauben, dass Personen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen auf mehrere Angebote und Gestaltungsmöglichkeiten zugreifen können.

- Aufbau der Struktur eines umfassenden Controllings in der Hochschule, das zurzeit implementiert wird.
- Von wesentlicher Bedeutung für die Gleichstellungspolitik der Hochschule sind die Jahresstrukturberichte, regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche zwischen Präsidium und den Leitungen der Studienakademien (Rektorinnen und Rektoren/Prorektorinnen und -rektoren), wobei über die Förderung von Projekten auch Leistungsanreize für eine engagierte Gleichstellungsarbeit gesetzt werden, und Projektzielplanungen, die jeweils genderspezifisch qualifiziert wurden.

Professorinnengewinnung:

- Anteil der Professorinnen an der DHBW: derzeit 16,1 %.
- Die DHBW liegt damit weit unter dem Bundes- und Landesdurchschnitt; dabei deutliche Varianzen im Blick auf die Fakultäten (Wirtschaft 17,8 %, Technik 7,0 %, Sozialwesen 44,7 %) sowie Studienakademien (von 9,4 % bis 27 %) erkennbar. Die Hochschule sieht in Bezug auf die Steigerung des Professorinnenanteils zentralen Handlungsbedarf.
- Seit der Gründung der DHBW 2009 Steigerung des Anteils der Professorinnen von 9,9 % auf 16,1 %. Somit: überproportional hohe Steigerungsrate der DHBW im Vergleich zum Bundesdurchschnitt.
- Erfolge zurückzuführen auf gleichstellungspolitische Maßnahmen im Rahmen der Hochschulwerdung, v. a.:
  - Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen der zentralen Hochschulleitung (Präsidium) und den Rektorinnen und Rektoren der örtlichen Studienakademien: Vereinbarung konkreter Zielerreichungsquoten differenziert nach Fakultäten.
  - Weiterer zentraler Schwerpunkt in der Umsetzung dieses gleichstellungspolitischen Ziels: das 2011 begonnene Projekt einer Zertifizierung der DHBW als „familiengerechte Hochschule“:
    - Planung und Umsetzung der im Rahmen der Zertifizierung eingeleiteten Projekte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie an den örtlichen Studienakademien; Begleitung und Evaluierung durch eine zentrale Steuerungsgruppe.
    - Gestaltung dieses Prozesses in gemeinsamer Verantwortung des Präsidiums mit der ZGB sowie der BfC.
    - Aktuell: Zertifizierung aller Standorte (erster Standort 2009); Rezertifizierung der gesamten Hochschule für 2015 in Vorbereitung.

- Entwicklung und Beginn der Umsetzung von Handlungsstrategien zur Erhöhung der Bewerberinnenanzahl auf Professuren: 2012 Beitritt zur Landeskongferenz der Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen für angewandte Wissenschaften in BW (LaKoF), dadurch: Zugang zum zentralen Bewerberinnennetzwerk sowie den Fortbildungsangeboten für Bewerberinnen für den Bereich der Hochschulen für angewandte Wissenschaft. Darüber hinaus hat die DHBW damit begonnen, die Berufungsverfahren gleichstellungspolitisch zu qualifizieren.
- Anteil der Frauen in Leitungsfunktion ist ebenfalls deutlich zu gering:
  - Frauenanteil von 18,2 % auf der höheren Leitungsebene (Rektorate / Präsidium), von 10,5 % auf der mittleren Leitungsebene (Vizepräsident/-in, nebenamtliches und nebenberufliches Präsidiumsmitglied, Prorektorate, Dekanate); Professorinnen mit Studiengangsleitung: 10,2 %.
  - Zwar wurden im Jahr 2014 mit Frau Prof. Jeck-Schlottmann und Frau Prof. Graf die ersten beiden Rektorinnen der DHBW berufen (DHBW Mosbach, DHBW Heilbronn); dennoch: Erhöhung des Anteils von Frauen in Leitungsfunktionen ist zentrales gleichstellungspolitisches Ziel der DHBW, das in der Umsetzung wesentlich mit der Erhöhung der Gesamtzahl von Professorinnen an der DHBW verknüpft ist.
- Auch Anteil von Frauen in Senat und örtlichen Senaten (27,3 %) ist noch nicht zufriedenstellend. Die DHBW sieht hier weiteren Handlungsbedarf.
- In Kooperation mit Dualen Partnern: Initiierung deutlicher Anstrengungen zur Erhöhung des Frauenanteils.

#### Gewinnung weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses:

- Förderung weiblicher wissenschaftlicher Nachwuchskräfte als neues Handlungsfeld der DHBW.
- Starke Einschränkung der Möglichkeiten der Hochschule durch landesrechtliche Regelungen, dennoch: Hochschulleitung nimmt diesen Handlungsbereich verstärkt in den Blick.
- Verbesserung der Zugangschancen für wissenschaftliche Nachwuchskräfte sowohl im Bereich der Lehre als auch im Bereich der kooperativen Forschung; Gestaltung besonderer Bedingungen für weibliche Nachwuchskräfte.

#### Studentinnengewinnung:

- Anteil weiblicher Studierender an der DHBW: 42,4 % (Vergleichswerte: BW: 46,39 %, Bund: 47,4 %).
- Große Unterschiede zwischen Studienakademien und Fakultäten festzustellen.

- Verstärkte Anstrengungen zur Gewinnung von weiblichen Studienbewerbern insb. für die Fakultät Technik dringend erforderlich (16,9 % Anteil weiblicher Studierender; Vergleichswerte: BW 20,4 % im Bereich Ingenieurwissenschaften).
- Durchführung zahlreicher Maßnahmen durch die DHBW, um mehr Mädchen für MINT-Studiengänge zu interessieren (z. B. Bewerbung der Studiengänge, Bildungsmessen, Studieninformationstage, Informationsveranstaltungen wie Girls' Day, Science Slam, Kinder-Uni, Schulbesuche und direkte Information an Schulen vor Ort, Schnupperstudium).
- Bisher jedoch noch keine Implementierung der bestehenden genderspezifischen Ansätze in Rekrutierungsstrategien der DHBW. Steuerung ihrer Wirksamkeit nur in geringem Maße möglich, Intensivierung geplant.
- Die DHBW hat nicht nur Studieneinstieg, sondern auch Phase des Übergangs von Studium zu Beruf im Blick:
  - Crossmentoring-Programm (CroMe, drittmittelgefördert durch MWK und ESF mit einer Projektlaufzeit von 2012-2014): Unterstützung junger Frauen bei der frühzeitigen Weichenstellung für erfolgreiches Berufsleben.
  - Dazu bringt CroMe Studentinnen mit etablierten Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, sozialen Einrichtungen und Verwaltung zusammen. Mentorinnen und Mentoren beraten ihre „Mentees“ bspw. bei Fragen zum Berufseinstieg und Berufsverlauf oder stehen allgemein als unabhängige, berufserfahrene und neutrale Ansprechpersonen zur Verfügung (seit Beginn des Projekts 2012 inzwischen über 90 Matches von Mentees und Mentorinnen und Mentoren mit überwiegend positiver Resonanz).
  - Vorträge und Seminare, z. B. zu den Themen Karriereplanung, persönliche Weiterentwicklung sowie auch zu Genderfragen (wie etwa Frauen in Führungspositionen, Frauen und MINT, Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc.); Netzwerkveranstaltungen.
  - Der Themenschwerpunkt Mentoring wird auch zukünftig im Rahmen der Gleichstellungsarbeit auf örtlicher Ebene weiterverfolgt und zu einem Regelangebot an der DHBW werden.
- Flexible Handhabung der Studienordnung, um Studierende mit familiären Verpflichtungen bei der Vereinbarkeit von Studium und Familie zu unterstützen und Studienabbrüche zu vermeiden.
- Vor Ort Bemühungen um Information und praktische Hilfeleistung, insbesondere durch engen, intensiven Kontakt der Studiengangsleitungen zu den Studierenden.
- Sukzessive Verbesserung des Angebots im Zuge der Re-Auditierung als „familien-gerechte Hochschule“ (Audit berufundfamilie). In diesem Zusammenhang: Weiterer Ausbau von Möglichkeiten einer flexiblen Handhabung der Studien-

ordnung sowie Ausbau von Fortbildungen und Sensibilisierung der Studiengangsleitungen.

- Pilotprojekt in Bezug auf eine gezielte Genderorientierung in technischen Lehrveranstaltungen durch Hervorheben weiblicher Vorbilder.
- Teilnahme am „Dialog MINT-Lehre. Mehr Frauen in MINT-Studiengänge“. Bemühungen, MINT-Lehre sowie Gender-Aspekte zu verzahnen, um die Attraktivität von MINT-Studiengängen für Frauen weiter zu steigern.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

- Konsolidierung bisheriger gleichstellungsfördernder Maßnahmen, deren weitere Verbesserung und Ausbau.
- Dazu: Evaluierung bestehender Maßnahmen, Nutzung von Synergieeffekten, um ihre Wirksamkeit weiter zu steigern, stärkere Vernetzung der an der Gleichstellungsarbeit Beteiligten.
- Zur Umsetzung der Ziele: Konsolidierung und weiterer Ausbau der personellen und strukturellen Rahmenbedingungen der Gleichstellungsarbeit auf zentraler Ebene und auf der Ebene der Studienakademien.

#### **Rahmenbedingungen und Allgemeines:**

- Förderung einer nachhaltigen Verankerung von Gleichstellung und Schaffen nachhaltiger Rahmenbedingungen auf Ebene der Zentralen und der örtlichen GB / Gleichstellungsarbeit.
- Ein Schwerpunkt der Gleichstellungsarbeit liegt somit auf der gleichstellungspolitischen Qualifizierung aller Bereiche der Hochschule. Intensive Arbeit an dieser hochschulpolitischen Zielsetzung.
- Durch Schaffen von Leistungsanreizen in Form finanziell geförderter Pilotprojekte soll die Umsetzung gleichstellungspolitischer Zielvereinbarungen mit den Standorten intensiviert werden: Hierdurch können gleichstellungsfördernde Projekte direkt vor Ort im Studienbetrieb durchgeführt werden.
- Ziel ist die durchgängige Verankerung von Gleichstellung als strategischem Ziel in den Hochschulgremien, Fakultäten und Berufungskommissionen sowie die Verankerung der Gleichstellungsarbeit im Hochschulmanagement.
- Bemühung um Verbesserung der strukturellen Ausstattung der Gleichstellungsarbeit, standortbezogen und zentral: transparente und angemessene Festlegung der Deputatsentlastung als wesentliche Voraussetzung zukünftiger erfolgreicher Gleichstellungsarbeit. Sowohl für die Zentrale wie auch für die örtlichen GB ist eine angemessene Entlastung vordringliche Aufgabe. Zudem: dringender Handlungsbedarf hinsichtlich der Ausstattung mit Personalstellen und Sachmitteln, auch für die Gleichstellungskommission.

- Stärkere Etablierung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in den zentralen Handlungsbereichen von Hochschulgovernance. Dazu: Förderung von dezentralen und in besonderem Maße auf die Zielgruppen und Individuen vor Ort zugeschnittenen Maßnahmen, ohne dabei die standortübergreifende Vernetzung, Bündelung und die Nutzung von Synergieeffekten außer Acht zu lassen.
- Deutlicher Handlungsbedarf auch im Bereich der Präsenz von Frauen in Hochschulgremien:
  - Erreichung der in der Novelle des Landeshochschulgesetzes BW vorgesehenen Festschreibung der Frauenquote in Aufsichtsräten auf 40 % stellt große Herausforderung dar, denn die Entsendung der Mitglieder in die zentralen und örtlichen Hochschulgremien erfolgt in Eigenverantwortung der Dualen Partner. In diesem Zusammenhang: Anknüpfung der DHBW an den Gleichstellungsdialog der Unternehmen und sozialen Verbände (vgl. <http://www.spitzenfrauen-bw.de>).
  - Kurzfristiges Ziel: Erhöhung des Frauenanteils auf 40 % in Senat und örtlichen Senaten. Langfristiges Ziel ist eine paritätische Verteilung.

#### **Professorinnengewinnung:**

- Vorrangiges gleichstellungspolitisches Ziel: Erhöhung des Anteils an Professorinnen – kurzfristig auf 24 % und mittelfristig auf 30 %. Langfristiges Ziel ist auch hier eine paritätische Verteilung. Es bedarf langfristiger Anstrengungen, um diese ehrgeizigen Zielvorgaben umzusetzen (vgl. Umsetzungsmaßnahmen).
- Starke Unterrepräsentanz von Professorinnen insbesondere in MINT-Studiengängen, d. h. in den Fakultäten Technik sowie in technikbezogenen Wirtschaftsstudiengängen.
- Gewinnung von Bewerberinnen für Professuren, die für die Hochschule insgesamt ein erhebliches Problem darstellt, gestaltet sich für diese Studiengänge deutlich schwieriger.
- Ziel: Verknüpfung von gleichstellungspolitischen Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität dieser Studiengänge für Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen sowie die damit verbundene Signalwirkung für weibliche Studierende / Studienbewerber.

#### **Studentinnengewinnung:**

- Zentrales Gleichstellungsziel: deutliche Erhöhung des Anteils weiblicher Studierender, vor allem in den MINT-Fächern (Fakultäten Wirtschaft und Technik).
- Bei der Realisierung dieses Ziels ist die DHBW aufgrund der spezifischen Gestaltung des Studienzugangs durch die Dualen Partner auf deren gleichstellungs-

politisches Commitment angewiesen. Daher: Verstärkung des Dialogs mit den Dualen Partnern.

- Zudem: Planung einer konzeptionellen Neuausrichtung genderorientierter Studierendenakquise.
- Weiterhin intensive Arbeit an der Erleichterung der Vereinbarkeit von Studium und Familie.
- Weitere Förderung genderorientierter Qualifizierung von Studium und Lehre.

#### **Genderforschung in Lehre und Forschung:**

- Gleichstellungspolitisches Ziel: Aufbau und Etablierung eines Forschungsschwerpunkts im Bereich Genderforschung und -konzepte in der Lehre (an einer Fakultät für Sozialwesen).

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

#### **Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Qualifizierung der Gleichstellungsarbeit:**

- Verankerung der Gleichstellungsarbeit im Hochschulmanagement.
- Verbesserung der strukturellen Ausstattung der Gleichstellungsarbeit.
- Erhöhung des Frauenanteils in den Hochschulgremien.
- Aufbau eines zentralen Genderportals in Kooperation mit der Hochschulkommunikation.

#### **Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils bei Professuren:**

- Umsetzung der Zielvereinbarungen zur Erhöhung der Anzahl an Professorinnen in den Fakultäten.
- Gleichstellungspolitische Qualifizierung der Berufungsverfahren.
- Weiterentwicklung und Vernetzung der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Einbindung der Stakeholder in die Rekrutierungsstrategien.
- Genderbezogene Qualifizierung von Lehre und Forschung.
- Akquirierung und Förderung von qualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen.

#### **Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils bei den Studierenden:**

- Akquirierung und Erhöhung des Anteils weiblicher Studierender in den MINT-Fächern.
- Vereinbarkeit von Studium und Familie.
- Gleichstellungspolitische Qualifizierung von Studium und Lehre.

Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Besonderes Augenmerk der Gleichstellungsarbeit an der DHBW liegt auf der gleichstellungspolitischen Qualifizierung aller Bereiche der Hochschule. In Zukunft: intensive Arbeit an dieser hochschulpolitischen Zielsetzung (vgl. Evaluation von Hochschulprozessen, wie in den Bereichen Berufungsverfahren, Forschungsförderung, QM etc.):
- Verankerung von Gleichstellung als strategisches Ziel im QM durch eine Arbeitsgruppe „Verzahnung Gleichstellung – Qualitätsmanagement“ (bis 06/2015).
  - Intensivierung der Umsetzung gleichstellungspolitischer Zielvereinbarungen mit den Standorten mithilfe von Leistungsanreizen (bis 01/2015).
  - Zur Stärkung der Gleichstellungsarbeit: Verbesserung der strukturellen Ausstattung der GB zentral und örtlich (bis 09/2015).
  - Aufbau eines zentralen Genderportals in Kooperation mit der Hochschulkommunikation und den zentralen Stakeholdern (bis 01/2016).
  - Hinsichtlich der Erhöhung des Frauenanteils in Senat und örtlichen Senaten: 40 % als Zielvorgabe. Dies soll u. a. durch intensivierete Nutzung von Datenbanken und Netzwerken für weibliche Spitzenkräfte gelingen (bis 12/2020).
  - Erhöhung des Anteils an Professorinnen kurzfristig auf 24 % und mittelfristig auf 30 % (bis 12/2020 bzw. 12/2030). Zur kontinuierlichen Erhöhung wird ein ganzes Maßnahmenbündel durchgeführt:
    - Konzeption einer Handreichung „Gendergerechte Berufungsverfahren“, die als Grundlage für zukünftige Berufungsverfahren gilt (bis 06/2015).
    - Implementierung der Berufungsverfahren durch Fortbildungen der Berufungskommissionen an den Standorten (bis 03/2016).
    - Einbindung der Stakeholder in die Rekrutierungsstrategien, um den Prozentsatz an Bewerberinnen zu erhöhen und somit auch die Chance von Berufungen von Professorinnen signifikant zu erhöhen (bis 12/2017).
  - Konzeption eines Kriterienkatalogs „Gendergerechte Förderkriterien der DHBW“ (bzw. einer Handreichung „Genderorientierung der kooperativen Forschung“) zur stärkeren Verankerung von Gleichstellungsgesichtspunkten im Bereich der Forschung sowie zur signifikanten Erhöhung des Anteils von geförderten Frauen (bis 09/2015).
  - Erschließung der Genderforschung als weitgehend neues Forschungsfeld (bis 09/2016). Langfristig: Aufbau und Etablierung eines Forschungsschwerpunkts im Bereich Genderforschung und Konzepte in der Lehre (Fakultät Sozialwesen) (bis 12/2020).
  - Intensivierung der Akquirierung und Förderung weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses im Zuge des Aufbaus des akademischen Mittelbaus an der DHBW (bis 06/2018).

- Verbesserung der Zugangschancen für wissenschaftliche Nachwuchskräfte durch die Nutzung externer wie interner Angebote (Brigitte-Schlieben-Lange-Programm, Mathilde-Planck-Lehrauftragsprogramm, DHBW-Förderlinie) (bis 12/2016).
- Festhalten am Re-Zertifizierungsprozess des Audit „berufundfamilie“ zur weiteren und nachhaltigen Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/ Studium: Erweiterung der Ziele zur Vereinbarkeit, darüber hinaus hochschulweiter Angleich und hochschulweite Vernetzung von Strukturen und Maßnahmen in diesem Bereich; planmäßig bis 2015 Erlangung der Gesamtauditierung der DHBW mit dem Zertifikat „familienfreundliche Hochschule“ (bis 07/2015).
- Konzeption und Durchführung eines DHBW-Forums in Kooperation mit Dualen Partnern und Stakeholdern zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf/ Studium und Familie – Best Practice an der DHBW“: stärkere Beachtung des Themas; Sensibilisierung der Mitglieder der Hochschule sowie der Dualen Partner für das Thema (bis 03/2016).
- Modellhafte Entwicklung und Erprobung eines Konzeptes für „Dual Career im ländlichen Raum“ in Form eines Pilotprojekts (bis 07/2017).
- Konzept für Teilzeitstudiengänge in Bachelor- und Masterstudiengängen der Hochschule soll Vereinbarkeit von Familie und Beruf/ Studium weiter verbessern und Eltern das Studium ermöglichen bzw. vereinfachen (bis 10/2018).
- Ziel: Erhöhung des Anteils weiblicher Studierender (in MINT-Studiengängen) auf 25 % (bis 12/2020). Intensivierung der Anstrengungen der Hochschule trotz geringer Einflussmöglichkeiten auf Rekrutierung (aufgrund der Auswahl der Studierenden durch die Dualen Partner).
- Erarbeitung eines Genderkonzepts „Schülerinnenrecruiting“ zur Akquirierung und Erhöhung des Anteils weiblicher Studierender in den MINT-Fächern, aufbauend auf den Erfahrungen aus einzelnen Pilotprojekten, wie etwa dem MINT-Camp für Schülerinnen (bis 12/2016).

.....  
 Welche Ressourcen  
 werden dafür  
 benötigt?

- .....
- Personalmittel und
  - Sachmittel.



Welche Organisations-  
einheit ist für die  
Umsetzung zuständig?

- ZGB (mit Gleichstellungsbüro).
- Örtliche GB, Gleichstellungskommission.
- Präsidium.
- Kooperation intern, insb.
  - mit OSK,
  - mit HK,
  - mit AG Audit.
- Kooperation extern
  - mit Dualen Partnern,
  - mit zentralen Stakeholdern,
  - mit externen Netzwerken und Gremien.

### Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die  
Kosten-Nutzen-  
Relation der  
Zielsetzung!

- DHBW sieht ihre gleichstellungspolitische Aufgabe primär als Frage eines gendergerechten Zugangs von Frauen an die Hochschule und der Entfaltung und Realisierung beruflicher und persönlicher Potenziale. Daher: Gleichstellung als wesentlicher Erfolgsfaktor in der Gestaltung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der DHBW und ihrer Dualer Partner. Leitperspektive der DHBW: „Mit Gleichstellung zum Erfolg“.
- Ziel: enormer Auftrieb der Gleichstellungsarbeit sowie gesteigerte Wertschätzung von Gleichstellung innerhalb der Hochschule sowie in ihrer Außenwirkung durch das Vorantreiben gleichstellungsfördernder Maßnahmen, eine intensive Vernetzung der beteiligten Personen sowie eine Berücksichtigung von Gleichstellungsgesichtspunkten in allen Bereichen, auf allen Ebenen und in allen Konzepten der Hochschule.

Welche Risiken und  
Hindernisse bestehen?

#### **Externe Hindernisse:**

- Bewerberinnenanzahl bei Professuren:
  - Trotz Anstrengungen der Hochschule ist Erhöhung der Bewerberinnenanzahl große Herausforderung.
  - Frauenanteil Bewerbungen für eine Professur 2013: ca. 25 % in den Fakultäten Wirtschaft und Sozialwesen, in der Fakultät Technik knapp 5 %.
  - Stärkere Vernetzung der DHBW mit den Dualen Partnern in ihren Rekrutierungsstrategien, um die in den Unternehmen und sozialen Einrichtungen vorhandenen Potenziale an weiblichen Bewerbern zu erschließen.

- Auswahl der Studierenden:
  - Auswahl erfolgt nicht durch Hochschule selbst, sondern durch die Dualen Partner, die mit den Studierenden zudem einen Ausbildungsvertrag abschließen. Daher: Notwendigkeit einer Kooperation mit Dualen Partnern bei der Entwicklung gendergerechter Rekrutierungsstrategien.

**Interne Hindernisse:**

- Bewerberinnenanzahl bei Professuren:
  - Trotz der im Bundesdurchschnitt gestiegenen Promotions- und Habilitationsabschlüsse von Frauen auch im Bereich der Ingenieurstudiengänge (19,6 % / 12,5 %): Erschließung des Potenzials an der DHBW nicht ausreichend; nicht genügend Bewerberinnen für ausgeschriebene Professuren.

## 2\ Gleichstellungsplan für den nichtwissenschaftlichen Bereich

Der Gleichstellungsplan wurde unter frühzeitiger Beteiligung der BfC erstellt. Die Zustimmung des Hochschulpersonalrats zum Gleichstellungsplan liegt vor.

### Erläuterung des Ziels

Wurde das Ziel des Struktur- und Entwicklungsplans 2010–2014 erreicht? Falls nein, warum nicht? Wie ist der Stand der Umsetzung?

- Vorliegender Gleichstellungsplan bezieht sich auf das Personal im nichtwissenschaftlichen Bereich der DHBW. Er basiert auf dem vorangegangenen Chancengleichheitsplan 2011–2016, reflektiert den früheren sowie heutigen Stand und prüft die bisherigen Ziele und Maßnahmen.
- Bestandsaufnahme und Strukturanalyse zum Frauenanteil an der DHBW beruht auf einer Datenerhebung zum Stichtag 30. Juni 2014:

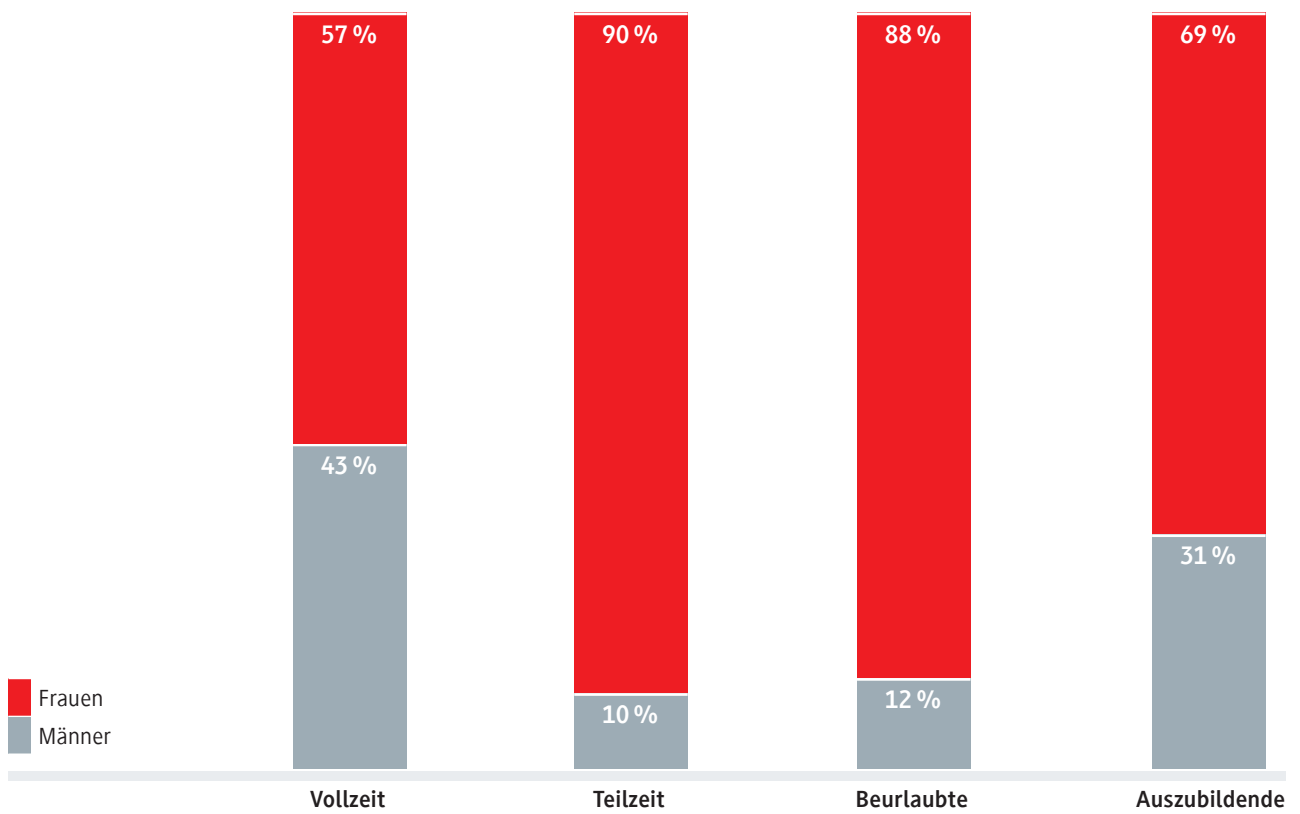
#### **Beschäftigungssituation DHBW (Personal-Ist-Bestand):**

- Zum Stichtag: 1085 Beschäftigte<sup>4</sup> im nichtwissenschaftlichen Bereich, davon 767 Frauen (entspricht Frauenanteil von 71 %; 2011: 68 %). Folglich keine Unterrepräsentanz von Frauen an der DHBW.
- Jedoch: Große Unterschiede hinsichtlich Vollzeit- bzw. Teilzeitbeschäftigung, Dienstarten, Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen und Positionen mit bzw. ohne Leitungsaufgaben deuten auf einige Bereiche mit Unterrepräsentanz von Frauen hin und erfordern nachfolgende differenziertere Analyse.

<sup>4</sup> Beschäftigte inkludieren – gemäß des ChancenG BW § 4 Abs. 1 – Angestellte, Beamtinnen und Beamte sowie Auszubildende (sofern in einzelnen Grafiken nicht entsprechend abweichend gekennzeichnet).

BESCHÄFTIGTE DER DHBW IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH

---

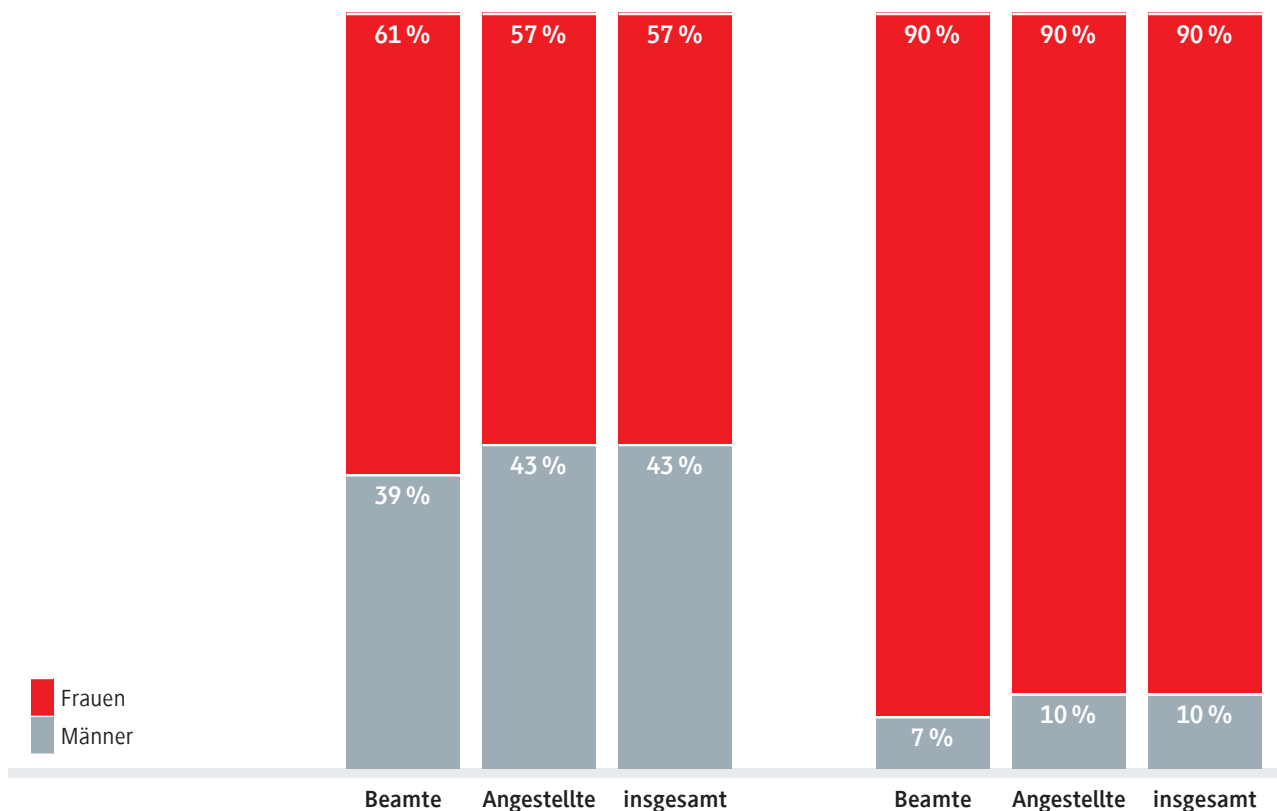


**Vollzeit- / Teilzeitbeschäftigung und Befristung von Arbeitsverhältnissen:**

- Frauenanteil an Vollzeitbeschäftigten: 57 % (2011: 54 %); bei den Teilzeitbeschäftigten: 90 % (2011: 89 %).
- Ursächlich für den hohen Anteil an Frauen in Teilzeitbeschäftigung u. a.: Wahl dieser Beschäftigungsform durch Frauen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zur Gewährleistung von Wahlfreiheit für Mütter: intensive Arbeit an Maßnahmen zur Vereinbarkeit.

**BESCHÄFTIGTENANTEIL DER DHBW  
VON MÄNNERN UND FRAUEN IN VOLLZEIT**

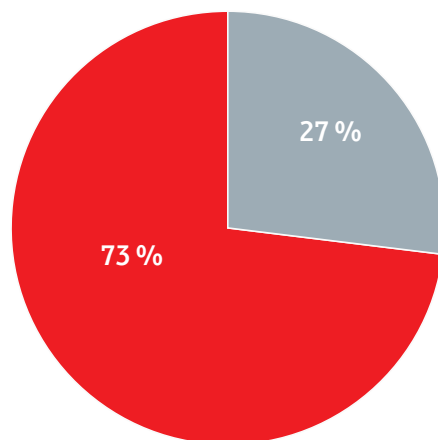
**BESCHÄFTIGTENANTEIL DER DHBW  
VON MÄNNERN UND FRAUEN IN TEILZEIT**



Frauenanteil unter den befristet Beschäftigten der DHBW im nichtwissenschaftlichen Bereich: 73 %. Dies erklärt sich auch daraus, dass der Frauenanteil bei den Beschäftigten im nichtwissenschaftlichen Bereich insgesamt deutlich höher ist.

**FRAUENANTEIL BEI DEN BEFRISTET BESCHÄFTIGTEN DER DHBW  
IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH (OHNE AUSZUBILDENDE)**

---



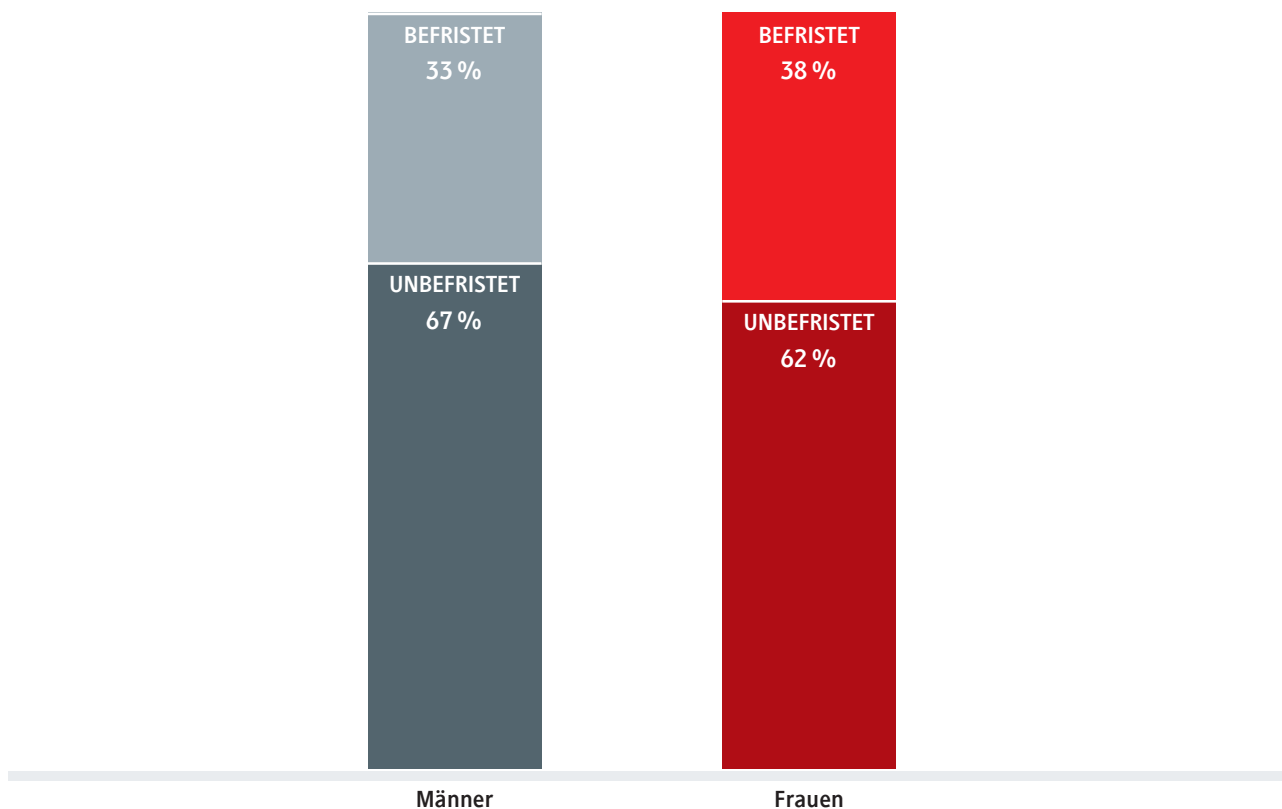
 Frauen  
 Männer

---

- Somit zeigt sich tatsächlich bei differenzierter Betrachtung der Frauen und Männer getrennt voneinander, dass keine sehr großen Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Befristung bestehen:
- Unter den Frauen im nichtwissenschaftlichen Bereich an der DHBW sind 38 % in befristeten Arbeitsverhältnissen (unter den Männern nur 33 %).
- Enormer Handlungsbedarf in diesem Bereich in Form von Entfristungen, im Allgemeinen für alle Beschäftigten (vor dem Hintergrund eines Befristungsanteils von 36 %) und im Speziellen bei den weiblichen Beschäftigten.

**BEFRISTUNGSANTEIL BEI DEN BESCHÄFTIGTEN DER DHBW IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH NACH GESCHLECHT (OHNE AUSZUBILDENDE)**

---

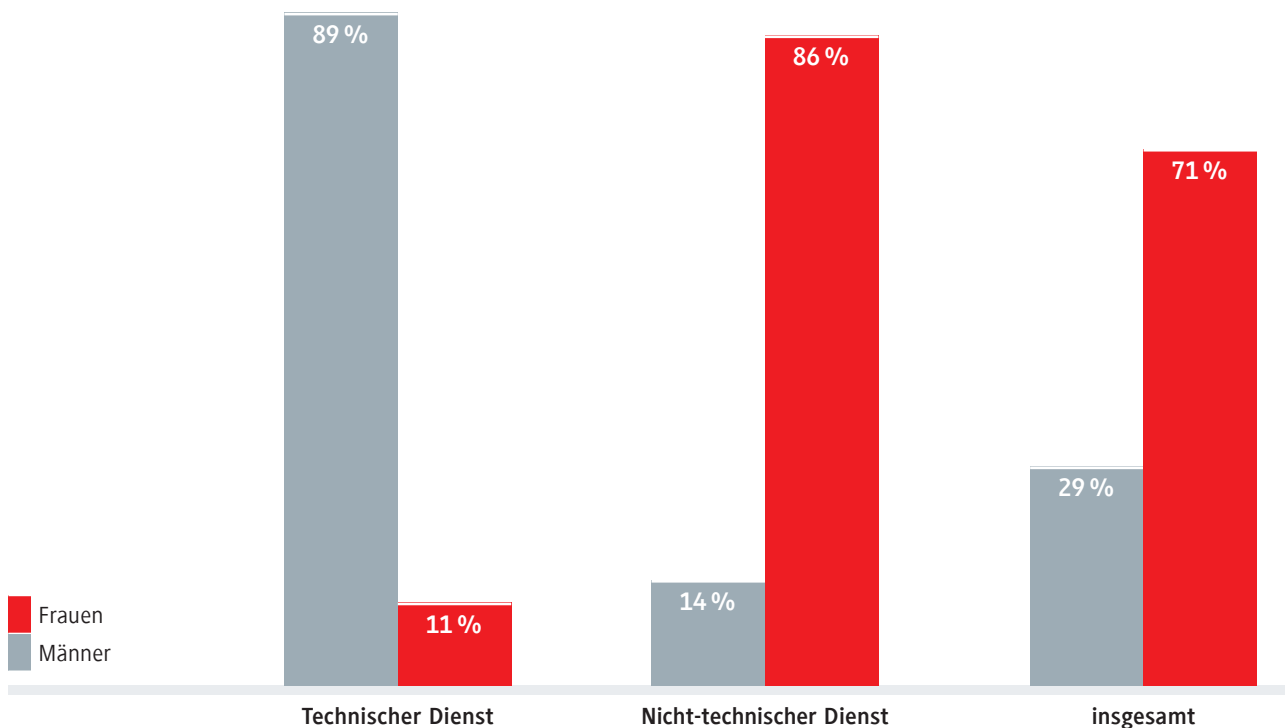


**Dienststarten:**

- Starke Unterrepräsentanz von Frauen im technischen Bereich (11 %, 2011: 13 %).
- Widerspiegelung eines gesamtgesellschaftlichen Phänomens: Frauen wählen generell seltener Ausbildungen bzw. Studiengänge in diesem Bereich; Anzahl an Bewerberinnen auf Stellen in diesem Bereich gering.
- Verlauf des Frauenanteils im technischen Dienst zeigt Verschlechterung (derzeit 11 %, 2011: 13 %) trotz Hinweisen auf leicht steigende Tendenz bei den Neueinstellungen von Juli 2011 bis Juni 2014 (Neueinstellung von 52 Personen, davon 9 Frauen, d. h. Frauenanteil bei den Neueinstellungen: 17,3 %).
- Die Bemühungen scheinen derzeit nicht zum Tragen zu kommen (mutmaßlich aufgrund einer höheren Anzahl an ausscheidenden als neu eingestellten Frauen); die DHBW sieht hier weiterhin großen Handlungsbedarf.

**BEFRISTUNGSANTEIL BEI DEN BESCHÄFTIGTEN DER DHBW IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH NACH DIENSTART (OHNE AUSZUBILDENDE)**


---

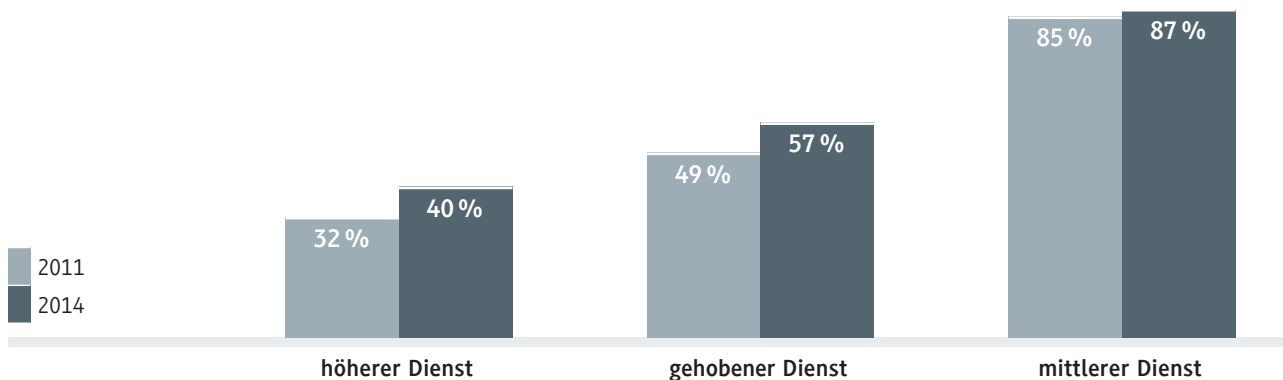




### Besoldungs- und Entgeltgruppen:

- Nach wie vor Unterrepräsentanz von Frauen im höheren Dienst trotz Fortschritt zu 2011 (A13–A15/E13–E15: 40 %; 2011: 32 %).
- Mittlerweile starke Vertretung von Frauen im gehobenen Dienst (A9–A13/E9–E13: 57 %; 2011: 49 %).
- Starke Überrepräsentanz von Frauen im mittleren Dienst (A3–A9/E1–E9: 87 %; 2011: 85 %).
- Großer Handlungsbedarf hinsichtlich der Verteilung von Frauen auf verschiedene Entgelt- bzw. Laufbahngruppen.
- Fortwährende Fortbildungsangebote mit der Folge der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung von Frauen sowie eventuell auch von Beförderungen in höhere Positionen oder in Bereiche mit geringer Repräsentanz von Frauen, um diesem Ungleichgewicht entgegenzuwirken.
- Steigende Tendenz bei den Neueinstellungen im höheren Dienst erklärt Erhöhung des Frauenanteils von 32 % im Jahr 2011 auf heute 40 %: bei den Neueinstellungen von Juli 2011 bis Juni 2014 liegt der Frauenanteil bei 44,4 % (136 Personen, davon 60,5 Frauen in Vollzeitäquivalenten).
- Besetzung von mehr als 50 % der Stellen im höheren Dienst mit Frauen an fünf Standorten deuten auf Bestreben hin, bei gleicher Qualifikation Frauen in Stellenbesetzungsverfahren den Vorzug zu geben, um den Frauenanteil in den Bereichen mit Unterrepräsentanz zu erhöhen.

### WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE DER DHBW IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH NACH LAUFBAHNGRUPPEN 2011–2104

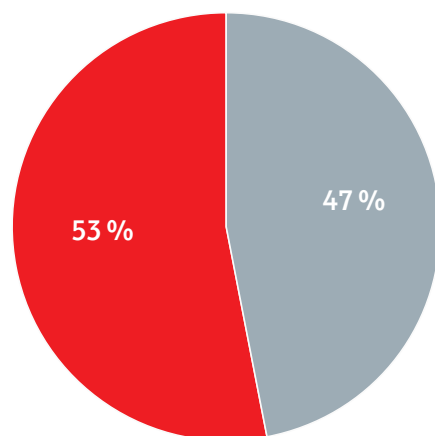


**Beschäftigte in Positionen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben:**

- Begriff „Positionen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben“ bezieht sich im nichtwissenschaftlichen Bereich gemäß der amtlichen Begründung zu § 4 Abs. 5 ChancenG auf die Position der Kanzlerin, ihrer Stellvertreterin sowie auf die Verwaltungsdirektoren bzw. Verwaltungsdirektorinnen und deren Stellvertreter bzw. Stellvertreterinnen.
- Frauenanteil an der DHBW in dieser Gruppe: 53 %, im Jahr 2011 mit 59 % leicht höher.

**BESCHÄFTIGTENANTEIL DER DHBW IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH  
IN POSITIONEN MIT VORGESETZTEN- UND LEITUNGSFUNKTIONEN**

---

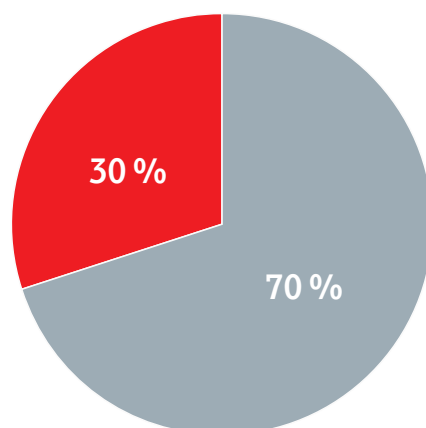


 Frauen  
 Männer

- Gesonderte Betrachtung der Positionen der Kanzlerin und der Verwaltungsdirektionen an den Studienakademien zeigt einen Frauenanteil von 30 % (2011: 22 %), unter den jeweiligen Stellvertretungen von 78 % (2011: 88 %), d. h. hier sind Frauen bereits stark vertreten.
- Erhöhung des Frauenanteils unter den Verwaltungsdirektorinnen und -direktoren:
  - 2011: eine Verwaltungsdirektorin, sieben -direktoren (13 %).
  - Stand 30.06.2014: zwei von neun Posten mit Frauen besetzt (22 %).
  - Mit Bestand einer weiteren neunten Studienakademie ab 01.07.2014 (HB): weitere, dritte Verwaltungsdirektorin (damit Frauenanteil von 33 %).

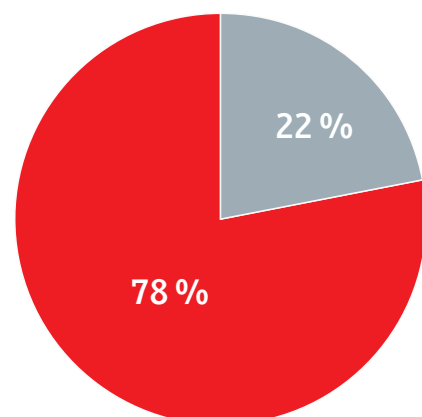
**BESCHÄFTIGTENANTEIL DER DHBW  
IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH  
IN POSITIONEN MIT VORGESETZTEN- UND  
LEITUNGSAUFGABEN:  
KANZLERIN UND VERWALTUNGS-  
DIREKTIONEN**

.....



**BESCHÄFTIGTENANTEIL DER DHBW  
IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH  
IN POSITIONEN MIT VORGESETZTEN- UND  
LEITUNGSAUFGABEN:  
STELLVERTRETUNGEN**

.....



 Frauen  
 Männer

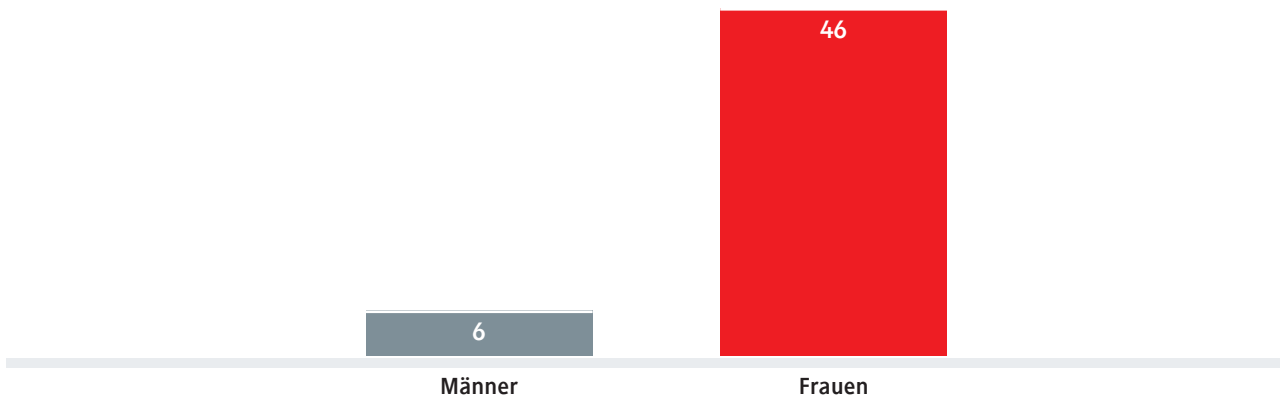
- Verbesserung bei den Neubesetzungen der Positionen mit Leitungsfunktion insgesamt (Kanzlerin, Verwaltungsdirektorinnen und direktoren sowie ihre Stellvertreterinnen bzw. Stellvertreter).
  - Frauenanteil bei den Neueinstellungen von Juli 2011 bis Juni 2014: 57 % (sieben Neueinstellungen, davon vier Frauen).
  - Analyse des Bewerberfelds zeigt Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit an der DHBW: Bei der Position der Kanzlerin sind Angaben zum Bewerberfeld unbekannt, weswegen keine weiteren Analysen erfolgen. Bei den Positionen der Verwaltungsdirektorinnen und direktoren sowie ihren Stellvertreterinnen bzw. Stellvertretern: 2011–2014 sechs Stellen zu 50 % mit Frauen besetzt, trotz Bewerberinnenanteil von nur 33,3 %.
  - Bestreben der DHBW, den Frauenanteil im Bereich der Leitungspositionen im nichtwissenschaftlichen Bereich zu erhöhen, erkennbar.
- Eine Mitarbeiterin in einer Position mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben (von insgesamt 18 Positionen, 9 Frauen und 9 Männer) ist in Teilzeit tätig.

**Beurlaubungen:**

- Derzeit 52 Beurlaubungen; 46 Beurlaubungen von Frauen (Frauenanteil von 88 %; 2011: 90 %).
- Grund für hohen Frauenanteil ist vermutlich die nach wie vor häufigere Verantwortung von Frauen im Bereich familiärer Verpflichtungen.
- Zur Gewährleistung von Wahlfreiheit für Mütter: Intensivierung der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

**BEFRISTUNGSANTEIL DER DHBW  
IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH MIT BEURLAUBUNG**

---

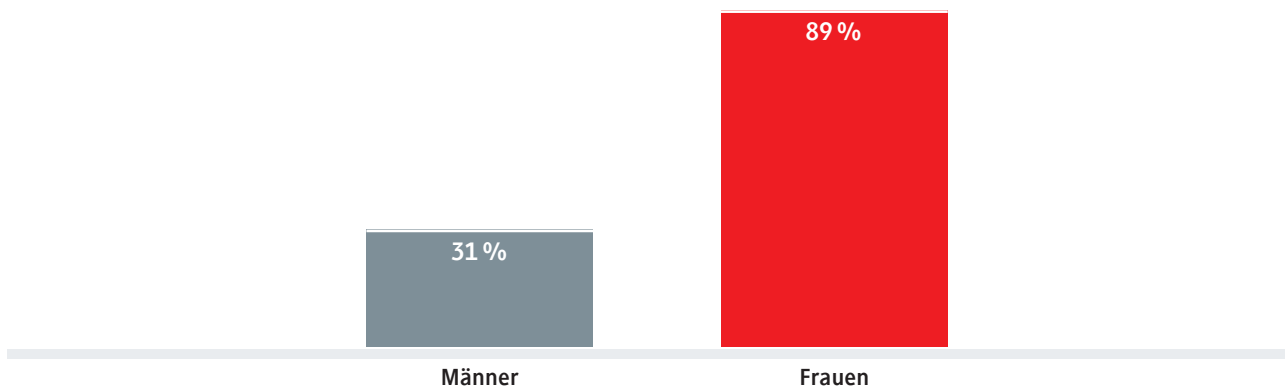


**Auszubildende (gegliedert nach Laufbahnen und Ausbildungsberuf):**

- An der DHBW ausschließlich Angebot von Ausbildungen zum bzw. zur Beschäftigten, jedoch nicht zum Beamten bzw. zur Beamtin.
- Frauenanteil bei den Auszubildenden an der DHBW mit 69 % ausgesprochen hoch (2011: 75 %).
- Jedoch: starke Unterrepräsentanz von Frauen bei den Ausbildungsstellen auf technische Berufe (Frauenanteil 17 %: lediglich 1 weibliche Auszubildende im technischen Dienst, 17 im nichttechnischen Dienst; 2011: 20 %, d. h. 1 weibliche von 5 Auszubildenden).

**AUSZUBILDENDE DER DHBW IM NICHTWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH**

---



- Vielschichtige Gründe für eventuelle Unterrepräsentanz von Frauen:
  - Externe Hindernisse in Form gesamtgesellschaftlicher Phänomene, da sich Frauen seltener in technischen Berufen ausbilden lassen. Jedoch: Intensivierung der Maßnahmen zur Anwerbung von Mitarbeiterinnen und weiblichen Auszubildenden (vgl. Maßnahmen auf S. 17).
  - Interne Hürden, z. B. zwar verbesserte, jedoch noch nicht ideale Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch hier: Bemühung um weitere Verbesserung der strukturellen Voraussetzungen (vgl. Maßnahmen auf S. 17 f.).
  - Folglich: nach wie vor (starke) Unterrepräsentanz von Frauen in einigen Bereichen, jedoch mitunter steigende Tendenzen, z. B. bei Neueinstellungen im technischen Bereich, im höheren Dienst sowie auf Leitungsebene.
  - Diese Tendenz gilt es weiter zu stärken, z. B. durch gezieltes Bewerberinnen-recruiting.

Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit an der DHBW in den letzten Jahren:

#### **a. Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen**

Maßnahmen zur Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen:

- Öffentliche Ausschreibung freier Stellen.
- Nachdrückliche Aufforderung von Frauen zur Bewerbung in Bereichen mit Unterrepräsentanz in den Stellenausschreibungen; bei Vollzeitstellen Hinweis auf die Möglichkeit einer Teilbarkeit.
- Stellenausschreibungen in gendergerechter Formulierung sowie in einer Form, die potenzielle Bewerberinnen gesondert anspricht.
- Einbindung der BfC (bzw. ihrer Ansprechpartnerinnen an den Studienakademien) in Stellenbesetzungsverfahren in Bereichen geringer Repräsentanz von Frauen.
- Bei Personalauswahlgesprächen: Einladung möglichst ebenso vieler weiblicher wie männlicher Bewerber, sofern sie die Voraussetzungen für die Besetzung erfüllen.
- Bei der Eignungsbeurteilung: Berücksichtigung von Kompetenzen und Erfahrungen, die in familiärer oder ehrenamtlicher Tätigkeit erworben wurden, soweit diese Qualifikationen für die übertragenen Aufgaben von Bedeutung sind.
- Zur Attraktivitätssteigerung von technischen Berufen an der DHBW: Girls' Day, Kinderakademie / Kinderuniversität sowie Schüler-Ingenieur-Akademie (SIA).
  - Ermöglichung von Einblicken in verschiedene Studienangebote, insb. für Schülerinnen.

- Weitere Intensivierung des Engagements hinsichtlich Schülerinnenrecruiting sowie der Vernetzung der Akteurinnen und Akteure an den verschiedenen Studienakademien.
- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Hospitationen und Abordnungen, die auch zur Weiterbildung von Mitarbeiterinnen beitragen sowie deren Aufstieg in höhere Positionen unterstützen sollen:
  - Erarbeitung eines Konzeptes zu Fortbildungsmaßnahmen für das Personal im nichtwissenschaftlichen Bereich in Zusammenarbeit mit der BfC.
  - In diesem Zuge: inhaltliche sowie organisatorische Anpassung an die Bedürfnisse von Frauen (Auswahl an Themen und Referentinnen, Angebot von Kursen an Vormittagen).
  - Sukzessive Umsetzung des Fortbildungsprogramms ab 2014; Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Fortbildungsangebote mittels der Weiterbildungsplattform TOTARA.
  - Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen auch für Mitarbeiterinnen in Elternzeit möglich, um diesen den Wiedereinstieg zu erleichtern.
  - Teilnahme von vier Personen (davon zwei weibliche Beschäftigte) an einer Qualifizierungsmaßnahme, die auf Übernahme höherwertiger Tätigkeiten vorbereitet (Aufstiegslehrgang vom gehobenen in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst).
  - Unterstützung der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch das Angebot von Abordnungen oder Hospitationen sowohl innerhalb der DHBW, z. B. durch Hospitanz im Präsidium, als auch außerhalb der Hochschule, z. B. Abordnungen an das und vom Wissenschaftsministerium bzw. Hospitationen an anderen Hochschulen des Landes.

#### **b. Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Entwicklung und Verabschiedung eines Maßnahmenpakets zur Einräumung familiengerechter Arbeitszeiten:

- Grundsätzliches Angebot von Teilzeitbeschäftigungen auf jedem Arbeitsplatz (auch im Bereich von Vorgesetzten- / Leitungsstellen).
- Gewährleistung größtmöglicher Flexibilität bei der Ausgestaltung von Teilzeitbeschäftigungsmodellen.
- Erstellung und Unterzeichnung einer Rahmendienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit sowie einer Rahmendienstvereinbarung zur Telearbeit im Oktober 2013.
- Bei der Ablehnung von Anträgen auf flexible Arbeitszeit bzw. Telearbeit ist Einbeziehung der BfC verpflichtend.



- Aufrechterhaltung eines engen Kontakts zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Elternzeit bzw. Familienurlaub: Bindung an die Hochschule und Erleichterung des Wiedereinstiegs, z. B. durch Einladungen zu Betriebsfeiern oder -ausflügen, durch die Teilnahmemöglichkeit an Weiterbildungsmaßnahmen sowie durch die Möglichkeit der Übernahme von kleineren Projektaufträgen (z. B. als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung).
- Angebot von Kinderbetreuungsmöglichkeiten an einzelnen Studienakademien während der täglichen Arbeitszeit (in Kooperation mit externen Einrichtungen) oder zeitweise als Ferienbetreuung.
- Teilweise Verfügbarkeit von „Kinderzimmern“ bzw. „Eltern-Kind-Zimmern“, sodass Kinder bei Krankheit bzw. Notfällen mit in die Dienststelle genommen werden können.
- Durchführung von ersten Studien zur Bedarfsanalyse von Kinderbetreuungsangeboten; weitere Analysen sollen folgen und das Angebot bedarfsgerecht schrittweise ausgebaut werden.
- Ausbau des Engagements für eine verbesserte Infrastruktur.
- Alle Studienakademien sowie das Präsidium der DHBW unterziehen sich mit sichtbaren Erfolgen einem Auditierungsverfahren als familiengerechte Hochschule und sind insoweit zertifiziert. Zur weiteren Qualifizierung der DHBW als familiengerechte Hochschule: fortwährende Teilnahme am Auditierungsprozess; Ziel: Erhalt des Zertifikats erstmals als Gesamthochschule (bis Juni 2015).
- Vorbereitung der Unterzeichnung der Charta „Familie in der Hochschule“ und der Teilhabe an diesem Hochschulnetzwerk, um auch durch die Selbstverpflichtung zur Einhaltung bestimmter Ziele und durch die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen das Engagement der DHBW als familiengerechte Hochschule weiter zu intensivieren.

### **c. Chancengleichheitsarbeit an der DHBW insgesamt, personelle und sachliche Ausstattung sowie Außen- und Innendarstellung**

- Fortwährender Einsatz der BfC für die kontinuierliche Evaluation und Verbesserung bestehender Prozesse, die das Personal im nichtwissenschaftlichen Bereich betreffen (unter Chancengleichheitsgesichtspunkten).
- Durchgehend geschlechtergerechte Außen- und Innendarstellung der DHBW.
- Bestrebungen, die bestehende Sicherheitsinfrastruktur und Barrierefreiheit (bessere Beleuchtung von Wegen, Gebäuden und Parkplätzen, Erreichbarkeit mit dem Kinderwagen) an der Hochschule zu prüfen und weiter zu verbessern.

- Abschluss einer Dienstvereinbarung zum Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Zudem Entwicklung und Auslegung eines Flyers, der Betroffene im Falle sexueller Belästigung als erste Hilfe dienen soll.
- Angemessene Entlastung von anderweitigen dienstlichen Verpflichtungen der BfC für die Ausübung ihres Amtes. Sie wird an den Studienakademien von ihren Ansprechpartnerinnen für Chancengleichheit unterstützt. Für eine Reihe zeitlich punktuell anfallender Aufgaben konnte zwischenzeitlich personelle Unterstützung gewonnen werden. Weiterer Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Ausstattung der Chancengleichheitsarbeit an der DHBW mit Personal- und Sachmitteln (insb. Verstärkung der personellen Unterstützung).
- Verstärkung der Sichtbarkeit der BfC innerhalb der DHBW wie auch in der Hochschullandschaft:
  - Zur hochschulinternen Kommunikation: regelmäßige Treffen mit den Ansprechpartnerinnen an den Studienakademien; dort: Information über aktuelle Entwicklungen durch die BfC.
  - Nutzung des DHBW-Portals zur Information der Hochschulmitglieder über neue Entwicklungen zur Chancengleichheit sowie zur Bereitstellung von Dokumenten zu Familienthemen, Weiter- und Fortbildungsprogrammen und anderen Themen mit Chancengleichheitsbezug. Das Portal dient auch als Projektplattform für die gemeinsame Arbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren.
  - Externe Vernetzung durch Aufnahme der BfC als ordentliches Mitglied in den Arbeitskreis der Beauftragten für Chancengleichheit der FHs und PHs gewährleistet.
  - Dennoch: Intensivierung der Sichtbarkeit der Chancengleichheit an der DHBW in den kommenden Jahren, um zu gewährleisten, dass die erarbeiteten Maßnahmen und Strukturen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommen.
- Abschließend betrachtet kann man festhalten, dass das langfristige Ziel einer 50-prozentigen Besetzungsquote durch Frauen im technischen Bereich noch nicht erreicht wurde. Gründe dafür sind die schlechte Bewerberlage sowie die Konkurrenz zur freien Wirtschaft (insbesondere IT-Bereich).
- Im höheren Dienst und gehobenen Dienst konnte hingegen eine enorme Erhöhung des Frauenanteils erreicht werden.
- Insgesamt erfolgte ebenso die erfolgreiche Durchsetzung wesentlicher Maßnahmen und Strukturen zur Verbesserung der Chancengleichheit in den letzten Jahren.
- Weiterhin intensive Arbeit an der genderbezogenen Qualifizierung der Hochschule geplant; weitere Qualifizierung und Bestärkung von Chancengleichheit in den Jahren 2015–2020 durch:

- Weitere kreative Ausgestaltung von Chancengleichheit.
- Verstärkte Vernetzung der Akteurinnen und Akteure in der Hochschule zum wechselseitigen Erfahrungsaustausch.
- Bündelung von Maßnahmen.
- Nachhaltige Etablierung bereits entwickelter Strukturen und Maßnahmen.
- Intensivierte Kommunikation zum Thema. Fokus liegt auf der nachhaltigen Konsolidierung der Chancengleichheit befördernden Maßnahmen.

Welches Ziel soll bis 2020 erreicht worden sein?

Ziele für Chancengleichheitsarbeit bis 2020:

- Erhöhung des Frauenanteils in Bereichen mit Unterrepräsentanz trotz damit verbundener Herausforderung (auch aufgrund externer Beschränkungen):
  - Im Bereich Technik (derzeit 11 %; 2011: 13 %): Steigerung auf mindestens 15 %.
  - Bei Positionen im höheren Dienst (derzeit über 40 %; 2011: 32 %): weitere Steigerung auf 45 %.
  - Bei den Positionen mit Leitungsfunktion: aktuell paritätische Verteilung zwischen Frauen und Männern. Dieser Status quo soll gehalten werden. Steigerung des Anteils der Verwaltungsdirektorinnen (von 13 % im Jahr 2011 über derzeit 25 % im Jahr 2014 auf 30 %).
- Prüfung weiterer Maßnahmen zur Erhöhung der Bewerberinnenanzahl bei Stellenbesetzungsverfahren in Bereichen mit Unterrepräsentanz.
- Schaffung von Ausbildungsstellen im technischen Bereich speziell für Frauen, vorbehaltlich anschließender Übernahme der Auszubildenden.
- Weitere Verbesserung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich Anzahl und Zielgruppenspezifik:
  - Verstärkung der Werbung für Fortbildungen unter Mitarbeiterinnen im nicht-wissenschaftlichen Bereich sowie
  - Einführung einer kontinuierlichen zahlenmäßigen Auswertung und Evaluation über TOTARA.
- Weitere Qualifizierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie:
  - Konzeption und Pilotprojekt(e) zur Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen an der Hochschule bzw. in Kooperation mit lokalen Stakeholdern.
- Ausweitung der personellen Ausstattung der BfC:
  - Neben der Gewährleistung einer angemessenen Entlastung der BfC und ihrer Ansprechpartnerinnen vor Ort: Verstetigung von Personalstellen und Sachmitteln (insb. personelle Unterstützung durch eine / einen Mitarbeiter/-in für die Chancengleichheitsarbeit).
- Weitere Verbesserung der Außen- und Innendarstellung der Chancengleichheitsarbeit:

- Intensivere Nutzung des DHBW-Portals (Verstärkung des Informationsflusses zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) sowie der Homepage (verbesserte Außenwirkung).

Welche Umsetzungsmaßnahmen sind hierfür notwendig?

Zusätzlich zu den oben beschriebenen, bereits etablierten Maßnahmen und deren weiterer Ausformung zwecks Konsolidierung und Nachhaltigkeit werden in den folgenden Jahren verstärkt diese weiteren Maßnahmen angegangen:

#### **Übergreifende Fördermaßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Chancengleichheitsarbeit an der DHBW insgesamt:**

- Erhöhung der personellen Ausstattung der BfC durch
  - Wahl einer Stellvertreterin,
  - personelle Unterstützung durch eine / einen Mitarbeiter/-in für die Chancengleichheitsarbeit sowie
  - weitere Sachmittel.
- Stärkung der Präsenz der BfC zur verbesserten Außen- und Innendarstellung der Chancengleichheitsarbeit:
  - Weiterer Ausbau der Präsenz im DHBW-Portal, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z. B. aktuelle Angebote zu Kinder- und Ferienbetreuung bzw. sonstige Informationen zu Themen mit Chancengleichheits- / Familienbezug zugänglich zu machen,
  - Verbesserung der Sichtbarkeit auf der DHBW-Homepage mithilfe einer zentralen Informationsseite der BfC zu Chancengleichheitsthemen und Ansprechpartnerinnen zum Thema, z. B. zu Möglichkeiten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Prüfung von Möglichkeiten zum Ausbau des Hochschulcontrollings nach Gesichtspunkten der Chancengleichheit (z. B. Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und den Studienakademien).

#### **Zur Erhöhung des Frauenanteils in Bereichen mit Unterrepräsentanz:**

- Durch fortwährende Maßnahmen zur Sensibilisierung und Kommunikation in Bezug auf Chancengleichheit in Bewerbungsverfahren: Förderung und Etablierung der genderbezogenen Qualifizierung von Auswahlverfahren (insb. in Bereichen mit Unterrepräsentanz von Frauen).
- Neben der Erfüllung gesetzlich vorgeschriebener Kriterien:
  - Ausweitung der aktiven Rekrutierung von Frauen, um die Anzahl an Bewerberinnen gezielt zu erhöhen (eventuell Unterstützung durch spezialisierte Personalberatungsunternehmen).

- Einrichtung eines standortübergreifenden Bewerber(innen)pools als Hilfsmittel zur aktiven Rekrutierung von Akademikerinnen, besonders bei Stellenbesetzungen im höheren Dienst und bei Führungspositionen.
- Ausbau der Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen, um nach Möglichkeit deren Aufstieg in den gehobenen Dienst sowie in Führungspositionen zu ermöglichen.
- Verstärkung des Engagements der DHBW zur langfristigen Erhöhung des Frauenanteils besonders in technischen Berufen:
  - Intensivierung und hochschulweite Etablierung der Anwerbung von Frauen bzw. weiblichem Nachwuchs (BORS / BOGY, Girls' Day).
  - Anwerbung von weiblichen Auszubildenden auf technische Berufe sowie deren anschließende Übernahme.
  - Angebot von Studienplätzen für weibliche Studierende im Technikbereich mit der DHBW selbst als Dualem Partner.

#### **Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:**

- Kommunikation und Information zum Thema:
  - Schaffung von Vernetzungs- und Kontaktmöglichkeiten.
  - Vorstellung von Best-Practice-Beispielen (Kinderbetreuung, Angehörigenpflege).
- Weitere Evaluation der Bedarfe nach Kinderbetreuung.
- Bereitstellung von eigenen Kinderbetreuungsplätzen bzw. Kooperation mit externen (lokalen) Stakeholdern zur Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen (Konzeption und Pilotprojekt).
- Angebot zeitlich punktueller Kinderbetreuungsmöglichkeiten z. B. während Fortbildungsangeboten, zur Unterstützung einer Teilnahme von Frauen in Elternzeit.

.....  
 Welche der o. g. Maßnahmen sollen bis wann (MM/JJJJ) umgesetzt worden sein?

- Erhöhung der personellen Ausstattung der BfC (baldmöglichst).
- Ausbau der Präsenz im DHBW-Portal (kontinuierlich bis 12/2020).
- Verbesserung der Sichtbarkeit auf der DHBW-Homepage (bis 12/2015).
- Prüfung der Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung des Hochschulcontrollings nach Gesichtspunkten der Chancengleichheit, z. B. Einführung von Zielvereinbarungen (bis 02/2015).
- Prüfung eines Konzepts zur aktiven Rekrutierung von Bewerberinnen auf Stellen in Bereichen mit Unterrepräsentanz von Frauen (bis 12/2015).
- Weitere Qualifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen, Einführung einer jährlichen Evaluation (kontinuierlich bis 12/2020).
- Prüfung eines Konzepts zur Attraktivitätssteigerung bzw. Werbung insb. auch für technische Berufe (bis 07/2016).

- Anwerbung von weiblichen Auszubildenden auf technische Berufe einführen (bis 12/2015).
- Angebot von Studienplätzen im Technikbereich (Informatik und Wirtschaftsinformatik) mit der DHBW selbst als Dualem Partner (bis 10/2016).
- Verstärkung der Kommunikation und Information zu Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (kontinuierlich bis 12/2020).
- Weitere Evaluation der Bedarfe nach Kinderbetreuung (bis 12/2015).
- Prüfung der Zusammenarbeit mit lokalen Stakeholdern zur Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen (für punktuelle oder tägliche Kinderbetreuung) in Kooperation mit anderen Einrichtungen (bis 07/2016).
- Evaluation des Bedarfs an einer eigenen KiTa an der DHBW (bis 12/2016).

Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

- Personelle Aufstockung der Projektmittel im Bereich Chancengleichheit.
- Aufstockung der Sachmittel.

Welche Organisationseinheit ist für die Umsetzung zuständig?

- Zur weiteren Ausgestaltung der Chancengleichheitsarbeit an der DHBW: BfC, ihre Stellvertreterin sowie Ansprechpartnerinnen an den Studienakademien.
- Zur weiteren Unterstützung und Einführung von Strukturen und Maßnahmen: Präsidium und Leitungen der Studienakademien.
- Für den weiteren Verlauf des Auditierungsprozesses (neben der BfC als federführender Koordinatorin des Audit-Prozesses): hochschulinterne Audit-Gruppe sowie das Präsidium.
- Kooperation mit der ZGB der DHBW.
- Kooperation mit dem Team der Hochschulkommunikation zur Intensivierung der Sichtbarkeit der BfC nach innen sowie nach außen.
- Kooperation mit externen Netzwerken.

## Bewertung der Zielsetzung

Bewerten Sie die Kosten-Nutzen-Relation der Zielsetzung!

Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind unerlässliche Beiträge zur Mitarbeiterinnenakquise und -bindung und tragen maßgeblich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Welche Risiken und Hindernisse bestehen?

Interne Hindernisse:

- Erhöhung der personellen Ausstattung der BfC ist Voraussetzung für die Umsetzung der formulierten Maßnahmen, ist folglich ein erstes, dringliches Ziel.

Externe Hindernisse:

- Gesamtgesellschaftlich betrachtet eher seltene Auswahl technischer Berufe von Frauen.
  - Anhebung des Frauenanteils durch Intensivierung der Maßnahmen im Bereich Anwerbung und aktive Rekrutierung möglich, jedoch: Ausformung von Interesse bzw. Desinteresse an Technik bzw. technischen Berufen erfolgt zu großen Teilen bereits in früheren Stadien der familiären bzw. schulischen Erziehung.
- Bei technischen Berufen zudem enorme Konkurrenz der freien Wirtschaft, in welcher die Gehaltsstrukturen vor allem im IT-Bereich deutlich höher liegen als im öffentlichen Dienst.







V

ABKÜRZUNGS-  
VERZEICHNIS

---

AG	Arbeitsgemeinschaft(en)
APF	Ansprechpartner/-in Forschung
AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
AWZ	Anwenderzentrum für E-Learning Systeme und Services
BfC	Beauftragte für Chancengleichheit
BMG	Bad Mergentheim
BORS	Berufsorientierung
BOGY	Berufs- und Studienorientierung
Bspw.	beispielsweise
BW	Baden-Württemberg
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CAS	Center for Advanced Studies
CIS	Corporate IT Service Center der DHBW
CRM	Customer Relationship Management
DGWF	Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DIPSY	Digitalisiertes Integriertes Personalverwaltungssystem
DUALIS	Duale Hochschule Informationssystem
ECTS	European credit transfer and accumulation system
e. V.	Eingetragener Verein

---

HAW	Hochschule/-n für angewandte Wissenschaften
FH	Friedrichshafen
FK	Fachkommission/-en
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
FIS	Führungsinformationssystem
GB	Gleichstellungsbeauftragte (an den Standorten)
Heidenheim	Heidenheim
HB	Heilbronn
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
Ggf.	gegebenenfalls
(g)GmbH	(gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GIBeT	Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e. V.
GMW	Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e. V.
i. d. R.	in der Regel
Inkl.	inklusive
InnoProDual	Organisationsentwicklungsprojekt an der DHBW, das im Rahmen der Förderlinie Qualitätspakt Lehre des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert wird
Insb.	insbesondere
IQF	Innovations- und Qualitätsfonds
i. S. e.	Im Sinne einer / eines
IT	Informationstechnik

IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
KA	Karlsruhe
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
LHG	Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, (Landeshochschulgesetz) vom 1. Januar 2005, Fassung vom 01.04.2014
LÖ	Lörrach
LVN	Landesverwaltungsnetz
M. A.	Master of Arts
MA	Mannheim
MBA	Master of Business Administration
M. Eng.	Master of Engineering
MOOC	Massive Open Online Course
MORADA	Mobile Raumdatenbank
M. Sc.	Master of Science
MWK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
MFW	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg
MOS	Mosbach
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannte/-r
Q-Eval	Q-Eval ist eine, im Verwaltungsrechenzentrum der DHBW entwickelte, Evaluationssoftware für das Qualitätsmanagement in der Lehre.

QM	Qualitätsmanagement
OPTES	Optimierung der Selbststudiumsphase
OSK	Qualitätssicherungskommission
RAPLA	Raumplanungstool
RV	Ravensburg
S	Stuttgart; Seite/-n
SEP	Struktur- und Entwicklungsplan
SCF	Support Center Forschung
SGL	Studiengangsleiter/-in/-innen
u. a.	Unter anderen / anderem
v. a.	Vor allem
VB-BW	Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg
VRZ	Verwaltungsrechenzentrum
VS	Villingen-Schwenningen
WR	Wissenschaftsrat
WS	Wintersemester
ZGB	Zentrale Gleichstellungsbeauftragte
ZHL	Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen der DHBW (Nachfolgeeinrichtung des ZHP)
ZHP	Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung
ZiL	Zentren für innovative Lehr- und Lernformen
ZEVA	Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur



**VI**

# **ANLAGEN**

ZUM GLEICHSTELLUNGSPLAN FÜR DEN  
WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH



## 1 \ Anlagen zum Gleichstellungsplan für den wissenschaftlichen Bereich

### ANTEIL DER FRAUEN IN DEN EINZELNEN QUALIFIZIERUNGSSTUFEN

Bitte füllen Sie die folgenden Tabellen 1a bis 1c auf Fakultäts-<sup>1</sup> und Hochschulebene aus. Geben Sie die Zielwerte für eine erhöhte Beteiligung von Frauen in den Tabellen 1 a und 1 b in Prozent an.

Qualifizierungsstufe	Aktuelle Situation / Zielwerte		
	1 Zielwert im vorausgegangenem Gleichstellungsplan (Stand: WS 2009/2010)	2 Aktuelle Situation (Stand: WS 2014/2015)	3 Zielwert* in Prozent Bis 2020 (in %, ca.)
Studierende <sup>2</sup> – Gesamt – Anzahl Frauen – Frauen in % DHBW insgesamt	<b>WS 2009/2010:</b> 25.975 gesamt 11.609 Studentinnen Frauenanteil: 44,7 %	<b>Zielwert:</b> wurde im vergangenen Berichtszeitraum nicht erhoben	33.203 gesamt 14.080 Studentinnen Frauenanteil: 42,4 % 45,00 %
Studierende Fakultät Wirtschaft	Wurde für das WS 2009/2010 nicht gesondert erhoben.	19.650 gesamt 10.307 Studentinnen Frauenanteil: 52,5 %	Mindestens eine paritätische Verteilung beibehalten.
Studierende Fakultät Technik	Wurde für das WS 2009/2010 nicht gesondert erhoben.	11.143 gesamt 1.887 Studentinnen Frauenanteil: 16,9 %	25,00 %
Studierende Fakultät Sozialwesen	Wurde für das WS 2009/2010 nicht gesondert erhoben.	2.410 gesamt 1.886 Studentinnen Frauenanteil: 78,3 %	Mindestens eine paritätische Verteilung beibehalten.

\*) Der Zielwert sollte sich wenn möglich am Kaskadenmodell orientieren

- 1 Sofern es an der Hochschule keine Fakultäten gibt, sollte eine vergleichbare Organisationseinheit in der Tabelle benannt und abgebildet werden, bspw. Fachgruppen an Musik- und Kunsthochschulen.
- 2 Jeweiliges Wintersemester nach Ablauf der Immatrikulationsfrist.

## ANTEIL DER FRAUEN IN DEN EINZELNEN QUALIFIZIERUNGSSTUFEN

Aktuelle Situation / Zielwerte				
Qualifizierungsstufe	1 Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungsplan (Stand: WS 2009/2010)	Zielwert: (s.o.)	2 Aktuelle Situation (Stand: WS 2014/2015)	3 Zielwert* in Prozent Bis 2020 (in %, ca.)
Absolventinnen <sup>3</sup> – Gesamt – Anzahl Frauen – Frauen in %	<b>Abschluss 2009:</b> 7.044 gesamt 3.138 Absolventinnen Frauenanteil: 44,6 %		<b>Jahrgang 2011:</b> 9.486 gesamt 3.959 Absolventinnen Frauenanteil: 41,7 %	45,00 %
Absolventinnen Fakultät Wirtschaft	<b>Abschluss 2009:</b> 3.908 gesamt 1.984 Absolventinnen Frauenanteil: 50,8 %		<b>Jahrgang 2011:</b> 5.687 gesamt 2.955 Absolventinnen Frauenanteil: 52,0 %	Mindestens eine paritätische Verteilung beibehalten.
Absolventinnen Fakultät Technik	<b>Abschluss 2009:</b> 1.781 gesamt 313 Absolventinnen Frauenanteil: 17,6 %		<b>Jahrgang 2011:</b> 3.129 gesamt 481 Absolventinnen Frauenanteil: 15,4 %	Kommentar: Gegenlenken wegen Differenz zwischen Frauenanteil bei Studie- renden und Absolventen/- innen
Absolventinnen Fakultät Sozialwesen	<b>Abschluss 2009:</b> 423 gesamt 327 Absolventinnen Frauenanteil: 77,3 %		<b>Jahrgang 2011:</b> 670 gesamt 523 Absolventinnen Frauenanteil: 78,1 %	Mindestens eine paritätische Verteilung beibehalten.
Promotionen <sup>4</sup> – Gesamt – Anzahl Frauen – Frauen in %	Promotionen und Habilitationen gibt es an der DHBW nicht.			
Habilitationen <sup>5</sup> – Gesamt – Anzahl Frauen – Frauen in %				

3 Jeweiliges Prüfungsjahr (Sommersemester des jeweiligen Kalenderjahres und vorhergehendes Wintersemester) – Kopfzahlen.

4 Jeweiliges Prüfungsjahr (Sommersemester des jeweiligen Kalenderjahres und vorhergehendes Wintersemester) – nur Universitäten, Pädagogische Hochschulen und Kunsthochschulen.

5 jeweiliges Kalenderjahr 1.1. – 31.12. – nur Universitäten, Pädagogische Hochschulen und Kunsthochschulen

## ANTEIL DER FRAUEN AUF AUSGEWÄHLTEN POSITIONEN IM WISSENSCHAFTLICHEN DIENST SOWIE AUF LEITUNGSEBENE

Qualifizierungsstufe	Aktuelle Situation / Zielwerte		
	1 Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungsplan (Stand: 2010)	2 Aktuelle Situation (Stand: 30.09.2014)	3 Zielwert in Prozent bis 2020
<b>Akademische Mitarbeiterinnen<sup>6*</sup></b>			
– Gesamt			
– Anzahl Frauen			
– Frauen in %			
<b>Akademische Mitarbeiterinnen<sup>7*</sup></b> in befristeten Arbeitsverhältnissen			
– Gesamt	Eine Abfrage der Daten zu akademischen Mitarbeiterinnen erfolgt derzeit nicht, ist geplant.		
– Anzahl Frauen			
– Frauen in %			
<b>Akademische Mitarbeiterinnen<sup>8*</sup></b> in Teilzeit			
– Gesamt			
– Anzahl Frauen			
– Frauen in %			
<b>Juniorprofessuren</b>			
– Gesamt	Juniorprofessuren gibt es an der DHBW nicht.		
– Anzahl Frauen			
– Frauen in % <sup>9</sup>			
<b>Frauen auf mittlerer und oberer Leitungsebene<sup>10</sup></b>	<b>Höhere Leitungsebene:</b>	<b>Höhere Leitungsebene:</b>	<b>Höhere Leitungsebene:</b>
– Gesamt	Gesamt: 9	Gesamt: 11	Frauenanteil: 30%
– Anzahl Frauen	Frauen: 0	Frauen: 2	
– Frauen in %	Frauenanteil: 0,0%	Frauenanteil: 18,2%	
	<b>Mittlere Leitungsebene:</b>	<b>Mittlere Leitungsebene:</b>	<b>Mittlere Leitungsebene:</b>
	Gesamt: 23	Gesamt: 19	Frauenanteil: 25%
	Frauen: 4	Frauen: 2	
	Frauenanteil: 17,4%	Frauenanteil: 10,5%	
	Zielwert bis 2014 nicht erfasst.		

Definition höhere Leitungsebene (Präsident/-in, Rektoren/-innen der Studienakademien) und mittlere Leitungsebene (Vizepräsident/-in, nebenberufliches Präsidiumsmitglied, nebenamtliches Präsidiumsmitglied, Prorektoren/-innen, Dekane/-innen) (hier Berechnung in Köpfen).

6 1.12. des jeweiligen Jahres – Kopffzahlen; \* in Lehre und Forschung – ohne Drittmittelprojekte

7 1.12. des jeweiligen Jahres – Kopffzahlen; \* in Lehre und Forschung – ohne Drittmittelprojekte

8 1.12. des jeweiligen Jahres – Kopffzahlen; \* in Lehre und Forschung – ohne Drittmittelprojekte

9 1.12. des jeweiligen Jahres – Kopffzahlen

10 Positionen auf mittlerer (z. B. Dekanate) und höhere Leitungsebene (z. B. Rektorate / Präsidien), vgl. Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG; 1.12. des jeweiligen Jahres – Kopffzahlen

## ANTEIL DER FRAUEN AUF PROFESSUREN

Bitte füllen Sie die folgende Tabelle auf **Fakultäts<sup>11</sup> und Hochschulebene** aus. Die Zielwerte sollten – angepasst an die jeweilige Situation der Hochschule – so ambitioniert als auch realistisch wie möglich gesteckt und nur wenn im Planungszeitraum realisierbar am Kaskadenmodell orientiert sein. Geben Sie die Zielwerte für eine erhöhte Beteiligung von Frauen hier *absolut* und *in Prozent* an.

Aktuelle Situation / Zielwerte				
Qualifizierungsstufe	1 Zielwert im voraus- gegangenen Gleichstellungsplan (Stand: 01.01.2010)	2 Aktuelle Situation (Stand: 31.12.2014)	3 Im Planungs- zeitraum frei werdende Stellen	4 Zielwert für 2020 (in %, ca.)
<b>Professorinnen<sup>12</sup></b> – Gesamt (in VZÄ) – Anzahl Frauen (in VZÄ) – Frauen in % <b>DHBW gesamt</b>	<b>Stand zum 01.01.2010:</b> 527 Professuren 58,5 Professorinnen Frauenanteil: 11,1% Zielwert bis 2014: 23,0 %	714 Professuren 115 Professorinnen Frauenanteil: 16,1 %	95,0	Zielwert bis 2020: 24 %  Zielwert bis 2030: 30 %
<b>Fakultät Wirtschaft</b>	<b>Stand zum 01.01.2010:</b> 328,0 Professuren 40,5 Professorinnen Frauenanteil: 12,4% Zielwert bis 2014: 24,0 %	439 Professuren 78 Professorinnen Frauenanteil: 17,8 %	58,0	Zielwert bis 2020: 26 %
<b>Fakultät Technik</b>	<b>Stand zum 01.01.2010:</b> 163,5 Professuren 8,0 Professorinnen Frauenanteil: 4,9% Zielwert bis 2014: 21,0 %	228 Professuren 16 Professorinnen Frauenanteil: 7,0 %	32,0	Zielwert bis 2020: 14 %
<b>Fakultät Sozialwesen</b>	<b>Stand zum 01.01.2010:</b> 35,5 Professuren 10,0 Professorinnen Frauenanteil: 28,2 % Zielwert bis 2014: 36,0 %	47 Professuren 21 Professorinnen Frauenanteil: 44,7 %	5,0	Zielwert bis 2020: 48 %

11 Sofern es an der Hochschule keine Fakultäten gibt, sollte eine vergleichbare Organisationseinheit in der Tabelle benannt und abgebildet werden, bspw. Fachgruppen an Musik- und Kunsthochschulen.

12 1.12. des jeweiligen Jahres – Kopfzahlen

## ANTEIL DER FRAUEN IN DEN BERUFUNGSVERFAHREN

Für den vorausgegangenen Planungszeitraum sollte für die Berufungsverfahren **fakultätsweise<sup>13</sup> und auf Hochschulebene** ausgewiesen werden, wie sich die Frauenanteile bei den Bewerbungen, Platzierungen, Ruferteilungen und Ernennungen entwickelt haben.

**Berufungsverfahren W3, W2 und W1-Professuren (Jahre 2010–2011, 2013–2014 gesamt; Daten von 2012 fehlen, s. u.)**

DHBW gesamt	Bewerbungen				Bewerbungen			
	Gesamtzahl				Darunter: auf Listenplätzen			
	insgesamt	Männer	Frauen		insgesamt	Männer	Frauen	
		absolut	absolut	in %		absolut	absolut	in %
Professur (W2)	4749	3945	804	16,9 %	676	538	138	20,4 %
Professur (W3)	217	177	40	18,4 %	51	43	8	15,7 %

DHBW gesamt	Ernennungen				Ersternennungen (in den Jahren 2013–2014)			
	insgesamt	Männer	Frauen		insgesamt	Männer	Frauen	
		absolut	absolut	in %		absolut	absolut	in %
Professur (W2)	230	182	48	20,9 %	152	116	138	23,7 %
Professur (W3)	23	19	4	17,4 %	1	0	1	100,0 %

Anm.: Im Jahr 2012 wurden keine Zahlen zu den Bewerbungen, Listenplätzen, Ruferteilungen und Ernennungen erhoben. An der DHBW gibt es keine W1-Professuren. Die Daten werden derzeit nicht gesondert nach Fakultäten erhoben.

13 Sofern es an der Hochschule keine Fakultäten gibt, sollte eine vergleichbare Organisationseinheit in der Tabelle benannt und abgebildet werden, beispielsweise Fachgruppen an Musik- und Kunsthochschulen.

	Ruferteilungen			
	insgesamt	Männer	Frauen	
		absolut	absolut	in %
	298	236	62	20,8 %
	21	17	4	19,1 %

	Zusammensetzung Berufungskommission			
	Mitglieder	Männer	Frauen	
	insgesamt	absolut	absolut	in %

Wurde nicht erhoben.

## 2\ Anlagen zum Gleichstellungsplan für den nichtwissenschaftlichen Bereich

### ERHEBUNG FÜR DEN ZWISCHENBERICHT ZUM CHANCENGLEICHHEITSPLAN

#### ANZAHL DER BEWERBUNGEN AUF UND BESETZUNGEN VON POSITIONEN MIT VORGESETZTEN- UND LEITUNGSAUFGABEN

Erhebungszeitraum: 01.07.2011 – 30.06.2014

Definition lt. Chancengleichheitsplan: Kanzlerin, VDs, Stellvertreter

Bewerbungen	Männer	Frauen	insgesamt	Besetzung
Heilbronn (CAS, VD)	35	12	47	Mann
Mosbach (VD)	13	3	16	Frau
Mosbach (stellv. VD)	1	0	1	Mann
Ravensburg (VD)	2	0	2	Mann
Ravensburg (stellv. VD)	0	1	1	Frau
Villingen-Schwenningen (stellv. VD)	3	11	14	Frau
Präsidium*				Frau
<b>Gesamt</b>	<b>54</b>	<b>27</b>	<b>81</b>	

\* Das Besetzungsverfahren wurde durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg durchgeführt. Angaben zur Anzahl der Bewerbungen auf die im Erhebungszeitraum zu besetzenden Positionen des/r Kanzlers/in liegen der DHBW nicht vor.

**ZAHL DER EINSTELLUNGEN IM BEREICH GERINGER REPRÄSENTANZ VON FRAUEN**

Erhebungszeitraum: 01.07.2011 – 30.06.2014

<b>Technischer Dienst</b>			
<b>Einstellungen</b>	<b>Männer</b>	<b>Frauen</b>	<b>insgesamt</b>
Heidenheim	3	1	4
Karlsruhe	6	0	6
Lörrach	2	2	4
Mannheim	3	1	4
Mosbach (inkl. MGH und HN)	14	2	16
Ravensburg (inkl. FN)	7	2	9
Stuttgart (inkl. Horb)	8	1	9
Villingen-Schwenningen	0	0	0
Präsidium	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>52</b>
<b>Höherer Dienst</b>			
<b>Einstellungen</b>	<b>Männer</b>	<b>Frauen</b>	<b>insgesamt</b>
Heidenheim	0	1	1
Karlsruhe	0	2	2
Lörrach	15	5	20
Mannheim	0	3	3
Mosbach (inkl. MGH und HN)	0	0	0
Ravensburg (inkl. FN)	16,5	3,5	20
Stuttgart (inkl. Horb)	7	8	15
Villingen-Schwenningen	13	11	24
Präsidium	24	27	51
<b>Gesamt</b>	<b>75,5</b>	<b>60,5</b>	<b>136</b>