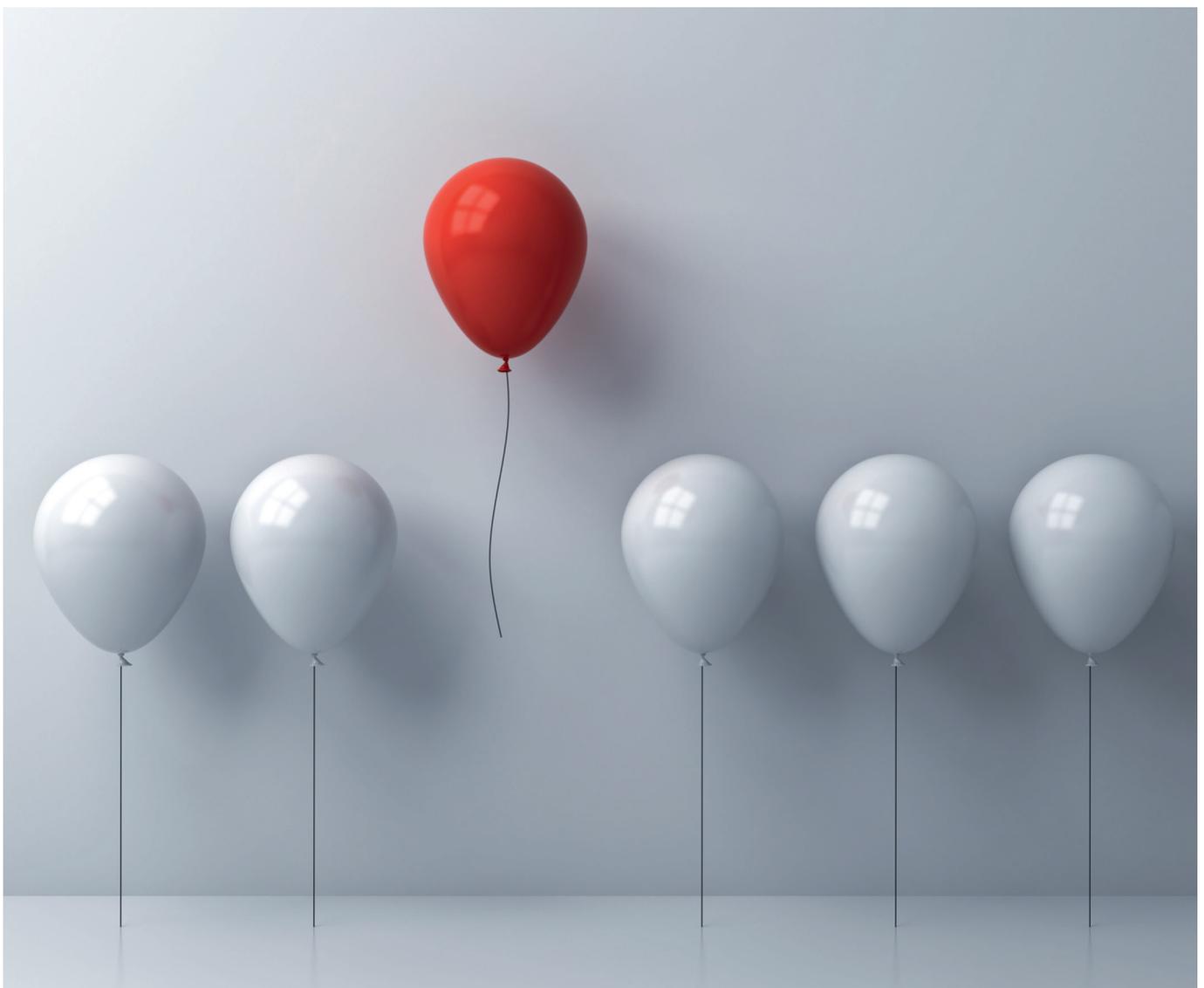




Auf dem Weg zur Hochschule 2030

Struktur- und Entwicklungsplan der
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
(HWR Berlin) 2023–2028





Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Auf dem Weg zur Hochschule 2030

Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin 2023–2028

Zustimmende Stellungnahme des Kuratoriums der HWR Berlin am 21.06.2022
Beschlossen im Akademischen Senat der HWR Berlin am 11.10.2022

Inhalt

1	Zusammenfassung der strategischen Ausrichtung der HWR Berlin	5
2	Bestandsaufnahme und Erfüllung des Strukturplans 2019–2022	6
2.1	Struktur und Steuerung der Hochschule	6
2.2	Studium	8
2.2.1	Studienangebot	8
2.2.2	Studierende, Absolventinnen und Absolventen	14
2.2.3	Durchlässigkeit	15
2.2.4	Qualitätsmanagement	16
2.3	Digitalisierung	17
2.4	Forschung und Wissenstransfer	19
2.4.1	Forschung	19
2.4.2	Wissenstransfer	21
2.4.3	Entrepreneurship und Gründungsaktivitäten	22
2.5	Internationalisierung	23
2.6	Gleichstellung und Diversität	25
2.6.1	Gleichstellung	25
2.6.2	Diversität	26
2.7	Personelle, sachliche und finanzielle Ressourcen	27
2.7.1	Personal	27
2.7.2	Finanzen	28
2.7.3	Flächen und Sachausstattung	31
2.7.4	Verwaltungsmodernisierung	33
3	Entwicklungsperspektiven 2023–2028	35
3.1	Struktur und Steuerung der Hochschule (inkl. Gleichstellung)	35
3.2	Strategische Querschnittsthemen	38
3.2.1	Digitalisierung	38
3.2.2	Diversität	39
3.2.3	Internationalisierung	40
3.2.4	Nachhaltigkeit	42
3.2.5	Gesundheitswirtschaft	43
3.3	Studium	44
3.3.1	Studienangebot	44
3.3.2	Studierende, Absolventinnen und Absolventen	47
3.3.3	Durchlässigkeit und Studienerfolg	48
3.3.4	Qualitätsmanagement	49
3.4	Forschung und Transfer	50
3.4.1	Forschung	50
3.4.2	Wissenstransfer	52
3.4.3	Entrepreneurship und Gründungsaktivitäten	53

3.5	Ressourcen.....	55
3.5.1	Personal	56
3.5.2	Finanzen	57
3.5.3	Flächen und Sachausstattung	58
3.5.4	Verwaltungsmodernisierung.....	61
4	Schlussbemerkung.....	62
Anhang	63
	Anhang 1: Studienangebot 2022/23 nach Fachbereichen und Vergleich zu 2016/17	63
	Anhang 2: Umfang der Frauenförderung gemäß Haushaltsplan 2022	68
	Anhang 3: Denominationen nach Fachbereichen *).....	69
	Anhang 4: Stellen nach Stellenplan in den Fachbereichen 2022	81

1 Zusammenfassung der strategischen Ausrichtung der HWR Berlin

Der Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) 2023-2028 der HWR Berlin stellt eine noch vorläufige Entwicklungsplanung dar, da zum Zeitpunkt der Fertigstellung die Hochschulvertragsverhandlungen noch nicht abgeschlossen sind. Der aktuelle Hochschulvertrag ist um das Jahr 2023 verlängert worden. Um den Planungszeitraum des SEP an die voraussichtliche Laufzeit des nächsten Hochschulvertrags anzugleichen, wurde ausnahmsweise ein Zeitraum von sechs Jahren gewählt.

Bereits jetzt ist allerdings absehbar, dass im Rahmen der neuen Hochschulverträge finanzielle Aufwüchse nur in sehr begrenztem Maße zu erwarten sind, die aufgrund der absehbaren Preisentwicklungen sowie Tarif- und Besoldungserhöhungen voraussichtlich kaum die Finanzierung des derzeitigen Leistungsstands der Hochschule abdecken werden. Insofern wird es in den kommenden Jahren nur im Rahmen spezifischer Sonderfinanzierungen Wachstum geben können, stattdessen wird es um Konsolidierung des bislang Erreichten gehen, und auch strukturelle Kürzungen sind zu erwarten.

Für den geplanten Zeitraum hat die Hochschule daher den Fokus auf strategische Querschnittsthemen gesetzt, die in den kommenden Jahren zunehmende Bedeutung erlangen werden. Dies sind Digitalisierung, Diversität, Internationalisierung und Nachhaltigkeit. Zu diesen Themen wurden in partizipativen Prozessen jeweils Strategiepapiere erarbeitet. Inhaltlich soll darüber hinaus ein Fokus auf das Thema Gesundheitswirtschaft gelegt werden, für das sich in verschiedenen Einheiten der Hochschule ein Potenzial zeigt.

Das Thema Digitalisierung wurde bereits in den vergangenen Jahren im Zuge der Pandemie deutlich vorangetrieben. Die Umstellung auf Online-Lehre und Arbeit aus dem Home Office war durch die bereits bestehenden technischen Möglichkeiten relativ reibungslos gelungen. Auf diesen Erfolgen aufbauend, wird in den kommenden Jahren eine systematischere Einbindung des Themas Digitalisierung in die Lehre und eine noch weitergehende Umstellung der Verwaltung auf digitale Prozesse erfolgen.

Um der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitglieder der Hochschule gerecht zu werden, soll dem Thema Diversität in den kommenden Jahren noch mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dazu werden entsprechende Governance-Strukturen wie auch Möglichkeiten der Mitgestaltung, die offen für alle Statusgruppen sind, geschaffen werden. In Studium und Lehre und auch beim Personal sollen ein Diversity-Bewusstsein und entsprechende Kompetenzen aufgebaut werden. Auch in der Forschung können Diversitätsbezüge noch stärker einbezogen werden.

Die Internationalisierung hatte bereits in der Vergangenheit große strategische Bedeutung für die HWR Berlin, dies wird auch in Zukunft so bleiben. In diesem Bereich waren aufgrund der Pandemie deutliche Rückgänge zu verzeichnen. Auch hier nimmt die Digitalisierung inzwischen einen wichtigeren Platz ein, vor allem bei der „Internationalisation at Home“ und im Hinblick auf zukunftsorientierte Angebote. Darüber hinaus wird der Fokus in den kommenden Jahren darauf liegen, für möglichst alle Angehörigen der Hochschule Möglichkeiten für einen Auslandsaufenthalt zu schaffen und die internationalen Partnerschaften zu pflegen und auszubauen.

Auch die Nachhaltigkeit ist für die HWR Berlin schon seit Jahren ein wichtiges Thema. Angesichts des Klimawandels und knapper werdender Ressourcen wird es in den kommenden Jahren zusätzliche Bedeutung erhalten. Es wird noch stärker in Lehre, Studium und Forschung einbezogen

werden. Auf der Ebene des Hochschulbetriebs werden weitere Maßnahmen ergriffen werden, um den ökologischen Fußabdruck der Hochschule zu reduzieren (z. B. Stichworte Energiecontrolling, Photovoltaik, klimafreundliche Mobilität).

Wie auch im vergangenen Planungszeitraum ist der SEP unter breiter Beteiligung verschiedener Einheiten der Hochschule in einem bottom-up-Prozess entstanden. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, weil dadurch fortlaufende Strategiprozesse auch in den dezentralen Einheiten angedrückt wurden und durchgeführt werden. Durch die Einbeziehung einer Reihe von Gremien ist sichergestellt, dass die Struktur- und Entwicklungsplanung von der Hochschule mitgetragen wird.

2 Bestandsaufnahme und Erfüllung des Strukturplans 2019–2022

2.1 Struktur und Steuerung der Hochschule

Mit ca. 11.800 Studierenden ist die Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin eine der großen deutschen Hochschulen für angewandte Wissenschaften. In der Lehre engagieren sich an fünf Fachbereichen und der Berlin Professional School ca. 230 Professorinnen und Professoren und rund 840 Lehrbeauftragte; ca. 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen die Technik und die Verwaltung der Hochschule. 14 Institute bündeln Forschungskompetenzen und sorgen für den Wissens- und Technologietransfer in die Praxis.

Während der Laufzeit des letzten Struktur- und Entwicklungsplans (SEP) gab es einige strukturelle Veränderungen und Anpassungen. So wurde, hervorgehend aus dem BQIO-Projekt Sprachenzentrum, zum Jahresbeginn 2021 der Grundstein für die dauerhafte Etablierung eines **Sprachenzentrums** an der HWR Berlin gelegt.

Das neu etablierte Sprachenzentrum hat bisher vorrangig an der Bündelung, Restrukturierung und Qualitätssteigerung wichtiger curricularer Sprachangebote gearbeitet. Zudem werden hier durch den DAAD finanzierte HWR-Angebote für Geflüchtete (und andere internationale Studierende) koordiniert und umgesetzt. Neben der Internationalisierung der Hochschule trägt das Sprachenzentrum der HWR Berlin dazu bei, die Diversität der Hochschule zu unterstützen.

Zum Wintersemester 2021/22 wurde ein **zentrales Immatrikulationsamt**, das Büro für Bewerbung, Zulassung und Immatrikulation (BBZI), eingerichtet, das für die Fachbereiche 1, 3, 4 und 5 zuständig ist und den Studierenden Service aus einer Hand, eine verbindliche Erreichbarkeit sowie einheitliche Rückmeldezeiträume bietet.

Die Restrukturierung zentraler Stellen zur **Schaffung eines Präsidialbereichs** fiel ebenfalls in diese Planungsperiode. Durch die Bündelung verschiedener Positionen konnte, ohne Stellenzuwachs, ein Team geschaffen werden, in dem Informationsflüsse optimiert und Verfahrensabläufe einfacher und schneller gestaltet werden können.

Die Regelungen der HWR Berlin zu Leistungsbezügen und zu Berufungsverfahren wurden innerhalb der aktuellen Planungsperiode erheblich überarbeitet. In zwei umfassenden partizipativen

Verfahren wurden die **Leistungsbezügesatzung** und die **Berufungsordnung** sowie die entsprechenden Richtlinien modernisiert bzw. digitalisiert und geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst.

Das **Zentralinstitut für Verwaltungsmodernisierung und Polizeireform in Mittel- und Osteuropa** (IMO) wurde 2021 aufgelöst. Stattdessen wurde – mit erweitertem geographischem Fokus – das In-Institut „Institut für internationalen Wissenstransfer – IWT“ gegründet.

Das Projekt **Campusmanagementsystem** (CaMS) wurde weiter vorangetrieben (s. dazu auch Kap. 2.3). Während der Laufzeit des Strukturplans 2019–2022 hat die HWR Berlin nach einem aufwändigen Markterkundungs- und Vergabeverfahren den Zuschlag erteilt und im April 2020 das Projekt zur Einführung der neuen Software begonnen. Im Juli 2021 und April 2022 sind wichtige Prozessdomänen online gegangen (Studiengangsmanagement, Prüfungsmanagement, Lehrveranstaltungsmanagement).

Auch das **Leitbild** wurde in den vergangenen Jahren stärker in der Hochschule verankert. Wie geplant, wurde in jedem akademischen Jahr eines der Themen des Leitbilds herausgegriffen, um die hochschulweite Diskussion darüber anzustoßen und Hochschulmitglieder wie Öffentlichkeit über das in diesen Bereichen bereits Erreichte zu informieren.

Die **strategischen Entwicklungsfonds** der HWR Berlin boten die Möglichkeit für die Fachbereiche, nach eigenem Ermessen Maßnahmen zur Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit entlang der Leistungskriterien des Hochschulvertrages durchzuführen. Ferner konnten die Fachbereiche mit diesen Mitteln in Höhe von insgesamt jährlich 1 Mio. €, zum Ende der Planungsperiode jedoch aus haushalterischen Gründen degressiv, auch frauenfördernde Maßnahmen finanzieren, insbesondere zur Erhöhung des Professorinnenanteils. Die Fachbereiche machten von diesen strategischen Entwicklungsmitteln regen Gebrauch.

Die vorgesehene systematische **Einbeziehung des Kuratoriums** in die strategische Entwicklung der Hochschule konnte, abgesehen von den zuletzt durch die Pandemiebedingungen verursachten Einschränkungen für Präsenzsitzungen, umgesetzt werden. So fand in der Planungsperiode erstmals eine gemeinsame Strategiesitzung mit der Hochschulleitung sowie die zweimalige Einbindung aller externen Kuratoriumsmitglieder in die zusammen mit dem Akademischen Senat paritätisch besetzte Kommission zur Erarbeitung von Wahlvorschlägen für die Ämter der Präsidentin oder des Präsidenten sowie der Kanzlerin oder des Kanzlers statt.

Den im letzten Struktur- und Entwicklungsplan von der **BPS** formulierten Herausforderungen konnte erfolgreich begegnet werden: Nach der Zusammenführung der beiden ehemaligen mit Lehraufgaben in der Weiterbildung betrauten Zentralinstitute der Hochschule (des IMB Institute of Management Berlin und des FSI Fernstudieninstituts) unter das gemeinsame Dach der Berlin Professional School (BPS) zum Oktober 2015 befand sich das Institut bis 2020 in der Integrationsphase. Mittlerweile kann die Integration in die BPS als erfolgreich bewältigt betrachtet werden.

2.2 Studium

2.2.1 Studienangebot

Im Wintersemester 2022/23 hat die HWR Berlin insgesamt 57 Studiengänge: 27 Bachelor-, einen Diplom-, 18 konsekutive Master- sowie elf Weiterbildungsstudiengänge. Im Vergleich zum WS 2017/18 bedeutet das eine geringfügige Zunahme. Es kamen drei Bachelor- sowie zwei konsekutive Masterstudiengänge hinzu, während ein weiterbildendes Masterprogramm weniger im Angebot ist. In die zahlreichen Angebote im Studium Generale wurden zusätzlich Kurse mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit aufgenommen. Im Weiterbildungsbereich kamen Zertifikats- und Weiterbildungsangebote hinzu.

Bachelorstudiengänge

Am Fachbereich 1 wurden zum Wintersemester 2022/23 zwei neue Studiengänge eingeführt, beide als 7-semesterige Vollzeitstudiengänge in überwiegend englischer Sprache. Der ***B.Sc. International Sustainability Management*** (ISuM) qualifiziert für die aktive Mitwirkung an der Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit im Rahmen von kaufmännischen und führungsbezogenen Tätigkeiten. Die Absolventinnen und Absolventen sollen sich als Nachhaltigkeitsmanager/innen in zwei verschiedenen Rollensets verstehen: Zum einen als Betriebswirt*innen mit Nachhaltigkeits-Know-how, zum anderen als analytisch ausgebildete Aktivist*innen im Operations & Supply Chain Management, die auch im Nachhaltigkeitsreporting tätig werden können. Der ***B.Sc. International Digital Business*** (IDB) qualifiziert für die aktive und verantwortungsbewusste Teilnahme an der Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft in kaufmännischen und führungsbezogenen Tätigkeiten. Die Absolventinnen und Absolventen werden Nachwuchsmanager*innen für die international tätige Berliner Digitalwirtschaft, zum einen als Betriebswirt*innen mit Digital-Know-how, zum anderen als analytische Wirtschaftsinformatiker*innen mit strategischem Weitblick. Zur Gegenfinanzierung der neuen Studiengänge wird die jährliche Planzulassung des B.A. Business Administration (Vollzeit) verringert.

Die Zusammenarbeit mit der Siemens AG bei der Durchführung des kooperativen Studiengangs Betriebswirtschaft ist wegen Veränderungen in der Organisation des Vertragspartners leider ausgelaufen. In den Studiengang werden derzeit keine Studierenden mehr immatrikuliert. Die entsprechende Studienplatzkapazität ist auf den Bachelor Business Administration übertragen worden.

Der Fachbereich 3 hat mit dem WS 2021/22 das neue Studienangebot ***B.A. Öffentliche Verwaltung (dual)*** mit 80 Studienanfängerplätzen pro Jahr eingeführt (vgl. dazu die 2021 ausgearbeitete Fortschreibung des Strukturplans 2019–2022). Im Studiengang ***B.A. Öffentliche Verwaltung*** (ÖV) wird bereits seit 2019 eine Kohorte im Format Blended Learning unterrichtet (mit jeweils 50 % Präsenz- und 50 % Online-Anteil). So können nunmehr die Studiengänge ÖV für insgesamt fünf Studiengruppen angeboten werden (drei Studiengruppen ÖV, davon eine Studiengruppe Blended, und zwei Studiengruppen ÖV (dual)).

Für den Studiengang Verwaltungsinformatik wurden zum WS 2022/23 die Zulassungen ausgesetzt und ein neuer Studiengang **Verwaltungsinformatik (dual)** nach dem konzeptionellen Vorbild des Studiengangs ÖV (dual) eingerichtet. Die 40 Studienanfängerplätze werden primär an die Berliner Verwaltung (15 feste Plätze sowie eine Option auf zehn weitere Plätze), aber auch an die Deutsche Rentenversicherung Bund (im WS 2022/23: 14 Plätze, in den Jahren danach fünf Plätze sowie eine Option auf drei weitere) sowie weitere Praxispartner aus der mittelbaren wie unmittelbaren Verwaltung, aber auch aus der Privatwirtschaft vergeben, um die Vielfalt des Studiengangs zu erhalten. Mit dem Transformationsprozess werden die Modulinhalte aktualisiert und auf einen starken Theorie-Praxis-Transfer fokussiert.

An nahezu allen Fachbereichen wurden Modifikationen innerhalb der bestehenden Angebote vorgenommen. So wurden am FB 1 die Wahlmöglichkeiten bei den Vertiefungen flexibilisiert („Cafeteria-Modell“) und ein Prozess zur weiteren inhaltlichen und didaktischen Erneuerung gestartet. Das Abendstudium im B.A. Business Administration wurde mit dem Blended-Learning-Angebot verknüpft, so dass insgesamt die berufsbegleitenden Studienmöglichkeiten ausgeweitet wurden. Am FB 3 wurde der Bachelorstudiengang „Recht/lus“ zum Wintersemester 2020/21 in den Bachelorstudiengang **LL.B. Recht für die öffentliche Verwaltung** überführt. Am FB 4 sind im Studiengang Rechtspflege Studienaufbau und Studienverlauf wesentlich durch die Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Rechtspflege des Landes Berlin vorgegeben, die im Jahre 2020 novelliert wurde. Die Umstrukturierung im Studienverlauf von einem früheren Abschnittsmodell zu einem so genannten Semestermodell ist mit der Examensprüfung des Einstellungsjahrgangs 2019 Ende 2022 abgeschlossen.

Zur Qualitätssicherung der „Marke Duales Studium“ wurde im Dezember 2018 von der Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung gemeinsam mit den staatlichen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften des Landes die **Landeskommission Duales Studium** eingerichtet. Unter dem gemeinsamen Vorsitz des Staatssekretärs für Wissenschaft und Forschung und des Präsidenten der HWR Berlin hat die Landeskommission ihre Empfehlungen für die Stärkung und Qualitätssicherung der praxisorientierten akademischen Fachkräfteausbildung in Berlin vorgelegt. Vorgeschlagen wurde ein gezielter Ausbau dualer Studienangebote insbesondere mit Querschnittsthemen aus der Informatik sowie den Ingenieur-, Wirtschafts- und Gesundheitswissenschaften und dem Sozialwesen. Duale Studieninhalte sollen verstärkt Themen mit Bezug auf Internationalisierung, gesellschaftliches Engagement, Verantwortung und Ethik sowie Nachhaltigkeit und Digitalisierung aufgreifen. In Berufsfeldern mit hohem Fachkräftebedarf sollen auch attraktive Angebote zur akademischen Weiterqualifizierung für Bachelorabsolventinnen und -absolventen in Form dualer Masterstudiengänge entwickelt werden. Darüber hinaus wurden konkrete Maßnahmen zur Sicherung der Qualität dualer Studienangebote formuliert und eine gesetzliche Verankerung verbindlicher Standards, unter anderem durch die Schaffung einer Dachmarke „Duales Studium Berlin“, empfohlen. Zudem wurde eine Landesagentur Duales Studium eingerichtet, die als zentrales Kompetenzzentrum die Entwicklung von Studienangeboten unterstützt und Hochschulen, Unternehmen, Verwaltungen und Schulen vernetzt und berät. Die Agentur wurde an der HWR Berlin angesiedelt, der Ko-Vorsitz der nun auf Dauer etablierten Landeskommission Duales Studium liegt bei der zuständigen Staatssekretärin und dem Präsidenten der HWR Berlin.

Der Fachbereich 2 mit seinen vielfältigen dualen Studienangeboten hat sich intensiv an der Landeskommision Duales Studium beteiligt. Darüber hinaus war er maßgeblich an der Verbandsgründung des DHSD (Duales Hochschulstudium Deutschland) beteiligt, der ebenfalls Qualitätsstandards für duale Studiengänge definiert und kommuniziert.

Konsekutive Masterstudiengänge

Bei den konsekutiven Masterstudiengängen konnte durch die mit zusätzlichen Mitteln des Hochschulvertrags und eigene Finanzierungsbeiträge der HWR Berlin möglich gewordene dauerhafte Finanzierung der fünf neuen Studiengänge eine wesentliche Steigerung der Übergangsquote Bachelor-Master erreicht werden.

Zum WS 2022/23 hat der FB 1 die Masterprogramme Finance, Accounting, Controlling and Taxation (FACT) und Accounting and Controlling zusammengeführt zum neuen FACT mit zwei Kohorten.

Der ***M.A. Labour Policies and Globalisation*** (zusammen mit der Universität Kassel), der anfänglich vom FB 1, später von der BPS durchgeführt wurde, ist seit dem WS 2020/21 wieder Teil des Regelangebots des FB 1. Nach dem Rückzug der International Labour Organisation und Absagen des BMZ, des DAAD, des DGB und des Regierenden Bürgermeisters gelang es der HWR Berlin, jedoch nur befristet, die Finanzierung aus Mitteln der Entwicklungszusammenarbeit der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (SenWEB) zu sichern.

Weiterbildende Studiengänge

Die HWR Berlin ist hinsichtlich der Studierendenzahlen und der erwirtschafteten Einnahmen einer der führenden Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung in Berlin. Hauptträger der Weiterbildungsangebote ist das Zentralinstitut für Weiterbildung, die Berlin Professional School (BPS). Im Studienjahr 2022/23 bietet die BPS zehn Masterstudiengänge an. Hinzu kommen ein Zertifikatsprogramm sowie verschiedene Weiterbildungsseminare. Darüber hinaus gibt es einen weiterbildenden Masterstudiengang, den LL.M. Betreuung, Vormundschaft, Pflegschaft (BVP), am FB 4.

Die Angebote in den stark nachgefragten Masterstudiengängen mit allgemeinen Management-/Leadership-/Administration-Inhalten konnten ausgebaut werden. Im MPA Master of Public Administration wurden eine weitere Kohorte pro Studienjahr ab 2019 eingerichtet und im Rahmen einer Curriculumsreform neue Inhalte integriert. Der Masterstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement erfuhr 2019 ebenfalls eine Curriculumsreform und wird nun als ***Master European Public Management*** weitergeführt, womit eine Stabilisierung der Zulassungszahlen erreicht wurde. Mit dem ***M.Sc. Master Business Management*** (MBM) wurde zum WS 2020/21 ein neuer Blended-Learning-Studiengang eingerichtet, der die beiden Spezialisierungen Digital Business Management und Green Energy and Climate Finance umfasst. Um der starken Entwicklung im Bereich der Digitalisierung zu entsprechen, wurde von einem Projektteam des FB 2 ein neuer weiterbildender Masterstudiengang ***M.Sc. Digitale Transformation (dual)*** entwickelt. Dieser sollte ab WS 2021/22 an der BPS starten. Allerdings war die Phase für Öffentlichkeitsarbeit für ein neues duales Weiterbildungsstudium offenbar zu kurz, so dass trotz großer Interessensbekundungen zu wenige qualifizierte Bewerbungen eingingen und der Beginn

vertagt wurde. Der weiterbildende Masterstudiengang M.A. Projekt- und Prozessmanagement des FB 2 wurde mittlerweile mangels Nachfrage eingestellt.

Neben Masterstudiengängen sollen in Zukunft durch die BPS auch kontinuierlich **Zertifikatsprogramme** angeboten werden. Für Einrichtung und Abwicklung BPS-interner Zertifikatsprogramme wurden entsprechende Prozesse definiert. Das viel beachtete Zertifikatsprogramm „Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten“ konnte weiter verstetigt werden. Noch scheitert die erfolgreiche Umsetzung einer größeren Anzahl von Programmen jedoch an den schwierigen Rahmenbedingungen für eine ausgereifte und kraftvolle Marketing- und Vermarktungsstrategie. Die BPS befindet sich in diesem Zusammenhang weiterhin in Arbeitsgruppen und Diskussionen über die Zusammenarbeit mit Partnern, wie zum Beispiel einer aus der Hochschule ausgegründeten Einheit.

Die **Internationalisierung** aller Programme der BPS konnte ausgebaut werden, gerade indem der Master in Europäischem Verwaltungsmanagement (jetzt: Master European Public Management) und der Master in Sicherheitsmanagement um internationale Komponenten ergänzt wurden. Die Zahl internationaler Studierender ging pandemiebedingt erheblich zurück.

Aufnahmekapazitäten/ Planzulassungen für die Studienjahre 2016/17 und 2022/23 - Teil 1

Fachbereich/ Studiengang	Kapazität vor Schwund lt. Kapazitätsberechnung*		Veränderung 2022/23 gegenüber 2016/17	Nachrichtlich Festgesetzte Planzulassungen		Veränderung 2022/23 gegenüber 2016/17
	2016/17	2022/23		2016/17	2022/23	
FB 1 Wirtschaftswissenschaften	1.172,5	1.321,3	148,8	1.247	1.534	287
Bachelorstudiengänge	860,0	856,3	-3,8	916	1.054	138
Business Administration Teilzeit (B.A.)	70,3	57,3	-13,1	80	80	0
Business Administration Vollzeit (B.A.)	369,3	339,1	-30,2	385	419	34
Economics (B.A.)	58,6	57,3	-1,4	70	80	10
International Business Administration Exchange (B.A.)	32,2	35,4	3,2	35	40	5
International Business Management (IBMAN) (B.A.)	61,0	65,1	4,1	70	85	15
International Digital Business (B.Sc.)		39,6	39,6		40	40
Internationales Management (DFS) (B.A.)	25,8	26,0	0,2	26	26	0
International Sustainability Management (B.Sc.)		39,6	39,6		40	40
Kooperativer Studiengang Betriebswirtschaft (B.A.)	29,3		-29,3	35		-35
Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge (B.A.)	34,0	31,2	-2,8	35	40	5
Wirtschaftsinformatik (B.Sc.)	61,0	66,4	5,4	70	80	10
Wirtschaftsingenieur/in (B.Eng.)	58,6	35,1	-23,5	40	44	4
Wirtschaftsrecht (LL.B.)	59,8	64,3	4,5	70	80	10
Konsequente Masterstudiengänge	312,5	465,0	152,6	331	480	149
Business Intelligence and Process Management (M.Sc.)	17,6	18,9	1,3	20	20	0
Finance, Accounting, Controlling und Taxation (M.Sc.)		78,1	78,1		80	80
Global Supply Chain and Operations Management (M.A.)		36,7	36,7		40	40
International Accounting & Controlling (M.A.)	35,2		-35,2	35		-35
International Business & Consulting (M.A.)	33,1	35,1	2,1	35	35	0
International Economics (M.A.)	29,3	34,7	5,4	35	35	0
International Finance (M.A.)	35,2	34,1	-1,1	35	35	0
International Marketing Management (M.A.)	26,4	33,8	7,5	35	35	0
Internationales Management (DFS) (M.A. + M.Sc.)	25,8	26,4	0,6	26	26	0
M.A. Labour Policies and Globalisation		20,0	20,0		20	20
Marketing Management (M.A.)		39,0	39,0		40	40
Political Economy of European Integration (M.A.)	35,2	33,8	-1,3	35	35	0
Unternehmensrecht im internationalen Kontext (LL.M.)	34,9	33,2	-1,8	35	35	0
Wirtschaftsingenieur/in (M.Sc.)	39,9	41,1	1,3	40	44	4
FB 2 Duales Studium Wirtschaft + Technik	750,0	770,0	20,0	750	770	20
Bachelorstudiengänge Wirtschaft	570,0	550,0	-20,0	570	550	-20
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Bank	90,0	90,0	0,0	90	90	0
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Dienstleistungsmanagement	30,0	35,0	5,0	30	35	5
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Handel	60,0	60,0	0,0	60	60	0
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Immobilien	30,0	30,0	0,0	30	30	0
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Industrie	90,0	75,0	-15,0	90	75	-15
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Spedition und Logistik mit Internati	60,0	35,0	-25,0	60	35	-25
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Steuern und Prüfungswesen	30,0	30,0	0,0	30	30	0
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Tourismus	30,0	35,0	5,0	30	35	5
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung Versicherung	60,0	60,0	0,0	60	60	0
Betriebswirtschaft (B.A.) - Fachrichtung International Business Admin.	30,0			30		
Wirtschaftsinformatik (B.Sc.)	60,0	100,0	40,0	60	100	40
Bachelorstudiengänge Technik	180,0	220,0	40,0	180	220	40
Bauingenieurwesen (B.Eng.)	60,0	60,0	0,0	60	60	0
Industrielle Elektrotechnik (B.Eng.)	30,0	30,0	0,0	30	30	0
Informatik (B.Sc.)	30,0	70,0	40,0	30	70	40
Konstruktion und Fertigung (B.Eng.)	30,0	30,0	0,0	30	30	0
Technisches Facility Management (B.Eng.)	30,0	30,0	0,0	30	30	0

Aufnahmekapazitäten/ Planzulassungen für die Studienjahre 2016/17 und 2022/23 - Teil 2

Fachbereiche/ Studiengang	Kapazität vor Schwund lt. Kapazitätsberechnung*		Veränderung 2022/23 gegenüber 2016/17	Nachrichtlich Festgesetzte Planzulassungen		Veränderung 2022/23 gegenüber 2016/17
	2016/17	2022/23		2016/17	2022/23	
FB 3 Allgemeine Verwaltung	370,9	400,3	29,3	400	455	55
Bachelorstudiengänge	296,7	324,9	28,2	320	370	50
Öffentliche Verwaltung (B.A.)	155,8	113,0	-42,8	160	130	-30
Öffentliche Verwaltung (dual) (B.A.)		80,0	80,0		80	80
Public und Nonprofit-Management (B.A.)	66,8	56,5	-10,2	80	80	0
Recht für die öffentliche Verwaltung (LL.B.)		37,7	37,7		40	40
Recht (Ius) (LL.B.)	37,1		-37,1	40		-40
Verwaltungsinformatik (dual) (B.A.)	37,1	37,7	0,6	40	40	0
Konsekutive Masterstudiengänge	74,2	75,4	1,2	80	85	5
Nonprofit-Management und Public Governance (M.A.)	37,1	37,7	0,6	40	40	0
Recht für die öffentliche Verwaltung (LL.M.)	37,1	37,7	0,6	40	45	5
FB 4 Rechtspflege	211,0	261,9	50,8	240	290	50
Bachelorstudiengänge	28,4	28,4	0,1	40	40	0
Recht im Unternehmen (LL.B.)	28,4	28,4	0,1	40	40	0
Diplom/ Staatsprüfung	160,0	205,0	45,0	160	205	45
Rechtspflege (Staatsprüfung)	100,0	130,0	30,0	100	130	30
Teilstudiengang Konsulatssekretäre (Diplom)	60,0	75,0	15,0	60	75	15
Konsekutiver Masterstudiengang	22,7	28,4	5,8	40	45	5
Immobilien- und Vollstreckungsrecht (LL.M.)	22,7	28,4	5,8	40	45	5
FB 5 Polizei und Sicherheitsmanagement	685,7	719,9	34,1	690	740	50
Bachelorstudiengänge	665,7	664,9	-0,8	670	675	5
Gehobener Polizeivollzugsdienst (B.A.)	630,0	630,0	0,0	630	630	0
Sicherheitsmanagement (B.A.)	35,7	34,9	-0,8	40	45	5
Konsekutiver Masterstudiengang	20,0	54,9	34,9	20	65	45
International Security Management (M.A.)		34,9	34,9		45	45
Teilstudiengang Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement (M.A.)	20,0	20,0	0,0	20	20	0
Summe HWR Berlin (ohne Weiterbildung), darunter	3.190,1	3.473,3	283,2	3.327	3.789	462
Interne Studiengänge Gehobener Polizeivollzugsdienst, Rechtspflege	730,0	760,0	30,0	730	760	30
Teilstudiengänge Konsulatssekretäre, ÖV - Polizeimanagement (M.A.)	80,0	95,0	15,0	80	95	15
Bachelorstudiengänge (ohne interne Studiengänge, ohne Teilstudiengänge)	1.970,8	2.014,5	43,7	2.066	2.279	213
Konsekutive Master (ohne Teilstudiengang)	409,3	603,8	194,4	451	655	204

*Für duale und interne Studiengänge, Teilstudiengänge sowie Studiengänge bzw. Kohorten aus Sonderverträgen sind nicht "Kapazitäten vor Schwund", sondern "Planzulassungen" lt. Zulassungsordnung bzw. lt. Vertragsvereinbarungen mit den externen Partnern ausgewiesen.

Quellen: Kapazitätsberechnungen für die Studienjahre 2016/17 und 2022/23; Zulassungsordnungen für die Studienjahre 2016/17 (Mitteilungsblatt 12/2016) und 2022/23 (Mitteilungsblatt 53/2022); Sonderverträge mit externen Partnern.

Nachrichtlich Festgesetzte Planzulassungen Weiterbildungsprogramme, Studienjahre 2016/17 und 2022/23

	Festgesetzte Planzulassungen		Veränderung 2022/23 gegenüber 2016/17
	2016/17	2022/23	
Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, M.A., M.Sc., LL.M.)	465	405	-60
BPS Zentralinstitut für Weiterbildung (vormals IWB/BPS)	415	380	-35
MBA Business Administration	65	65	0
M.Sc. Business Management		35	35
M.A. Chinese-European Economics and Business Studies	35		-35
M.A. Financial and Managerial Accounting	45		-45
M.A. General Management - dual	25	25	0
M.Sc. International Business Management	35	35	0
M.A. Labour Policies and Globalisation	20		-20
M.A. Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement	25	25	0
M.Sc. Digitale Transformation - dual		30	30
M.A. European Public Management	35	35	0
M.A. Tax Policy and Tax Administration	25		-25
MPA Public Administration	70	65	-5
M.A. Sicherheitsmanagement	35	35	0
M.A. Wissenschafts- und Innovationsmanagement		30	30
FB 2 - Duales Studium Wirtschaft • Technik	25		-25
M.A. Prozess- und Projektmanagement	25		-25
FB 4 - Rechtspflege	25	25	0
LL.M. Betreuung / Vormundschaft / Pflégshaft	25	25	0

Tab. 1: Studienangebot und Aufnahmekapazität 2016/17 und 2022/23; gelb = neu, rot = eingestellt/umgewandelt

2.2.2 Studierende, Absolventinnen und Absolventen

Das **Studienplatzangebot** konnte während der Laufzeit des letzten Struktur- und Entwicklungsplans erhalten und sogar geringfügig gesteigert werden (s. a. Anhang 1).

Die **jährliche Aufnahmekapazität** (Planzulassungen, vgl. Tab. 1) ist im Zeitraum 2016/17 bis 2022/23 außerhalb der Weiterbildung leicht gestiegen; im Bereich der Weiterbildung gab es – unter anderem durch Pandemieeffekte sowie die Rückverlagerung des LPG an den FB 1 und die Einstellung des M.A. Projekt- und Prozessmanagement – eine Absenkung.

	2016/17	2020/21	Veränderung 2020/21 gegenüber 2016/17	
			abs.	in %
Zahl der Studienanfänger*innen im 1. Fachsemester, darunter	4.597	4.291	-306	-6,7%
Bachelor- u.a. grundständige Studiengänge	3.067	3.143	76	2,5%
- davon Bachelorstudiengänge dual	806	752	-54	-6,7%
- davon Bachelor- u.a. grundständige Studiengänge intern	792	749	-43	-5,4%
Konsequente Masterstudiengänge	571	694	123	21,5%
Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, MA, MSc, LL.M)	323	259	-64	-19,8%
Internationale Austausch- und Mobilitätsprogramme	636	195	-441	-69,3%
Zahl der Studierenden, darunter	10.481	11.595	1.114	10,6%
Bachelor- u.a. grundständige Studiengänge	8.501	9.459	958	11,3%
- davon Bachelorstudiengänge dual	2.191	2.169	-22	-1,0%
- davon Bachelor- u.a. grundständige Studiengänge intern	1.613	2.079	466	28,9%
Konsequente Masterstudiengänge	930	1.510	580	62,4%
Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, MA, MSc, LL.M)	723	544	-179	-24,8%
Internationale Austausch- und Mobilitätsprogramme	327	82	-245	-74,9%
			<i>Veränderung in %-Punkten</i>	
<i>Anteil weiblicher Studierender</i>	51,4%	51,7%	0,3	
<i>Anteil ausländischer Studierender</i>	13,7%	11,6%	-2,1	
<i>Anteil Studierender in der RSZ</i>	93,0%	91,4%	-1,6	
Zahl der Absolvent*innen, darunter	2.627	2.997	370	14,1%
Bachelor- u.a. grundständige Studiengänge	1.948	2.159	211	10,8%
- davon Bachelorstudiengänge dual	601	618	17	2,8%
- davon Bachelor- u.a. grundständige Studiengänge intern	428	579	151	35,3%
Konsequente Masterstudiengänge	373	622	249	66,8%
Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, MA, MSc, LL.M)	306	216	-90	-29,4%
			<i>Veränderung in %-Punkten</i>	
<i>Anteil der Absolvent*innen in der RSZ</i>	71,4%	73,7%	2,3	
<i>Anteil der Absolvent*innen in der RSZ + 2 Semester</i>	92,7%	95,1%	2,4	

Quelle: Erhebungen der Fachbereiche und Zentralinstitute für das Amt für Statistik Berlin Brandenburg.

Die Studienjahreszahlen setzen sich wie folgt zusammen:

Studienanfänger*innen 1. Fachsemester: Studienjahr 2016/17 = WS 2016/17 + SS 2017; Studienjahr 2020/21 = WS 2020/21 + SS 2021

Studierende: Studienjahr 2016/17 = WS 2016/17; Studienjahr 2020/21 = WS 2020/21, Stichtag jeweils 30.10.

Absolvent*innen: Studienjahr 2016/17 = WS 2016/17 + SS 2017; Studienjahr 2020/21 = WS 2020/21 + SS 2021.

Tab. 2: Studienanfänger*innen 1. FS, Studierende und Absolvent*innen 2016/17 und 2020/21

Bei der Zahl der **Studienanfänger*innen im 1. Fachsemester** ist im Studienjahr 2020/21 insgesamt ein Rückgang zu verzeichnen, wobei bei den Bachelor- und vor allem den konsekutiven Masterstudiengängen ein Anstieg zu verzeichnen war (vgl. Tab. 2). Der Rückgang ist vor allem auf die pandemiebedingten Ausfälle bei den internationalen Austausch- und Mobilitätsprogrammen (-69,3 %) zurückzuführen. Auch bei den Weiterbildungsprogrammen führte durch den hohen Anteil internationaler Studierender die Pandemie zu einem Absinken, sowohl durch die Reisebeschränkungen als auch die eingeschränkten finanziellen Mittel. Die deutschsprachigen Fernstudiengänge waren hingegen ungebrochen nachgefragt.

Bei der Zahl der **Studierenden** ist ebenso wie bei der Zahl der **Absolvent*innen** im Wintersemester 2020/21 ein Anstieg um 10,6 % bzw. 14,1 % im Vergleich zum WS 2016/17 zu verzeichnen.

2.2.3 Durchlässigkeit

Durchlässigkeit versteht die HWR Berlin als Zustand, in dem der Zugang zu den Studienplätzen an der HWR Berlin einer möglichst diversen Studierendenschaft offensteht, unabhängig von ihrer Bildungsbiografie, familiären oder sonstigen Herkunft, von körperlichen Beeinträchtigungen oder anderen Merkmalen. Sie hat dafür verschiedene Maßnahmen ergriffen:

Der Zugang zu den **Beratungsangeboten** des Studierendenservice für Studieninteressierte und Studierende wurde diversifiziert, vereinfacht stärker sichtbar gemacht. An beiden Hochschulstandorten wurden Infotheken geschaffen; am Campus Schöneberg wurden diese substantiell ausgebaut und zum Wintersemester 2022 an zentraler Stelle neu eröffnet. Mit der Durchwahl - 1919 gibt es eine zentrale Telefonnummer für alle Beratungsangebote in deutscher und englischer Sprache. Niedrigschwellige digitale Formate wurden für die genannten Zielgruppen entwickelt.

Die Zugänglichkeit von Beratungsangeboten erhöht der im Studierendenservice konsequent umgesetzte **Peer-to-Peer-Ansatz**. Hier werden studentische Mitarbeitende konzeptionell in Gruppenformaten eingebunden und stehen als Gesprächspartner*innen für Studieninteressierte und Studienanfänger*innen zur Verfügung. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Studieneingangsphase, bestehend aus der Orientierungsphase vor dem Studium (z. B. mit Campus-Tagen für Schüler*innen oder dem Schnupperstudium) und dem Studieneinstieg. Hier unterstützen sogenannte Lotsen die Erstsemester und helfen bei der Vernetzung mit Kommiliton*innen, um den Studienerfolg von Anfang an zu fördern. Auf Instagram wurde mit der „Instathek – von Studis für Studis“ ein eigener Social-Media-Account geschaffen, welcher bereits über 1.000 Follower verzeichnet.

Im Projekt „HWRStart Mathematik“ wurden **Vor- und Brückenkurse** entwickelt sowie studentische Tutorien zur Nachhilfe in Wirtschaftsmathematik fest verankert. Für das Angebot eines Online-Mathe-Selbsttests konnte die Hochschule am Projekt einer Partnerhochschule partizipieren.

Mit dem „Study-Check-up“, auf der Basis des EU-Projektes SUnStAR – Supporting UNiversity Students at Risk of Dropping out, konnte für die Studierenden ein niedrigschwelliger, wissenschaft-

lich erprobter Selbsttest zur Studienmotivation realisiert werden, welcher je nach Testergebnissen auf die unterschiedlichen Beratungs-, Informations- und Unterstützungsangebote der Hochschule aufmerksam macht.

Im **Studium Generale** wurden Kurse auch im Hinblick auf die Heterogenität der Studierendenschaft entwickelt, wie Rhetorik für Frauen, Gut ins Studium starten, Selbstorganisation sowie Coachingseminare bei Studienzweifeln. Auch das zum Sommersemester 2022 am Sprachenzentrum eingerichtete und aus Mitteln der BQIO finanzierte Schreibzentrum soll den Studien-erfolg und damit die Durchlässigkeit im Bildungssystem steigern.

Diesem Zweck dienen neben den Maßnahmen der zentralen Einrichtungen auch solche der Fachbereiche. So gibt es an verschiedenen Fachbereichen Brückenkurse in Mathematik, Englisch und anderen Fächern.

Durchlässigkeit erreicht man auch durch Gestaltungen in den Studiengängen selbst. So wurden am Fachbereich 1 die vorhandenen **Teilzeitprogramme** Abend und Blended unter Erhalt des Blended-Angebots und mit teilweise neuem Zeitmodell zusammengeführt und mit Angeboten des Studiengangs Bachelor Unternehmensgründung und -nachfolge verschränkt. Die Maßnahme soll die Studierbarkeit der Programme für Personen, die berufstätig sind und/oder Familienaufgaben erfüllen, erleichtern.

Die HWR Berlin bietet, gefördert durch Mittel des DAAD, seit Jahren studienvorbereitende Deutschkurse für **Geflüchtete** an und hat das Angebot im Jahr 2020 erweitert. Die Beratung und Unterstützung für internationale Studierende insbesondere mit Fluchthintergrund beim beruflichen Einstieg in Deutschland konnte mit dem DAAD-Projekt Integra wesentlich ausgebaut werden. Mit regionalen Kooperationen wird der Studienzugang durchlässiger gestaltet, z. B. mit arbeiterkind.de für First Generation Students sowie mit der Arbeitsagentur für beruflich qualifizierte.

Studienfinanzierung durch **Stipendien** fördert die HWR Berlin aktiv durch das Deutschlandstipendium, systematisches Vorschlagen der Jahrgangsbesten in die Studienstiftung des Deutschen Volkes, Informationsveranstaltungen und das Programm "HWR-Talente".

2.2.4 Qualitätsmanagement

Die HWR Berlin hat im Berichtszeitraum ein **Qualitätsmanagement** aufgebaut und weiterentwickelt, mit dem sie perspektivisch die Systemakkreditierung erreichen möchte. Die Entwicklung und Verabschiedung eines Leitbilds Studium und Lehre sowie die Weiterentwicklung der Evaluationsinstrumente sind erfolgt. Im Oktober 2020 hat die Hochschulleitung das Projekt Systemakkreditierung beschlossen. Der Akademische Senat hat diesen Beschluss zustimmend zur Kenntnis genommen. In der Folge wurde als zentrales internes Beratungsgremium der Fachbeirat Systemakkreditierung eingerichtet.

Die HWR Berlin definiert in ihrem **Leitbild Studium und Lehre** grundlegende Qualifizierungsziele, Strukturprinzipien für die Studiengänge der Hochschule sowie fächerübergreifende didaktische Leitlinien. Es setzt den Rahmen für die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Studienprogramme, benennt handlungsleitende Maximen für die Lehre und definiert Studium und Lehre als institutionelle Gemeinschaftsaufgabe.

Die für eine **Systemakkreditierung** erforderlichen QM-Verfahren, insbesondere zur externen Begutachtung der Studiengänge und zur internen Akkreditierung, wurden gemeinsam mit dem Fachbeirat Systemakkreditierung der Hochschule entwickelt. Die erforderliche Erprobung aller Verfahren in Pilotstudiengängen ist im Wintersemester 2021/22 gestartet und wurde im Sommersemester 2022 abgeschlossen. Die erste Begehung der Hochschule im Rahmen der Systemakkreditierung fand im Juni 2022 statt.

Die Überarbeitung des gesamten Befragungstableaus wurde 2020 abgeschlossen. Insbesondere wurden die Instrumente und Abläufe standardisiert. Die Evaluationssatzung vom November 2018 wurde positiv evaluiert. Die Ergebnisse hat der AS im Oktober 2021 zustimmend zur Kenntnis genommen.

Die **Weiterbildung der Lehrenden** der HWR Berlin findet zum größten Teil am Berliner Zentrum für Hochschullehre (BZHL) statt. Hochschulintern bietet das E-Learning-Zentrum (ELZ) Beratung und Qualifizierungsangebote für Lehrende.

Die HWR Berlin hält eine Akkreditierung durch das Network of International Business Schools (NIBS). An der BPS wurde nach der Erstakkreditierung des MBA-Angebots durch die international renommierte AMBA (Association of MBAs) im Februar 2013 – als erste deutsche HAW und erst vierte deutsche Hochschule überhaupt – das Programm mit ausgezeichnetem Erfolg bereits zum zweiten Mal von der AMBA re-akkreditiert, diesmal bis November 2025.

2.3 Digitalisierung

Die Covid-19-Pandemie und die damit verbundenen Anpassungen für digitale Lehre und Prüfungen wie auch die Schaffung der Voraussetzungen für die Tätigkeit der Beschäftigten im Home-Office zu 100 % haben die Digitalisierung der Hochschule deutlich vorangebracht.

Die HWR Berlin hat, begleitet durch das E-Learning-Zentrum (ELZ), schon vor der Pandemie sowohl auf individueller Ebene, durch engagierte Einzelinitiativen von Lehrenden, als auch seit 2016 auf struktureller Ebene der Studiengänge Blended-Learning-Szenarien erprobt und implementiert. Die Pandemie hat den Anstoß gegeben, die **Digitalisierung von Studium und Lehre** schneller voranzutreiben und nachhaltig zu verändern. Nahezu alle Präsenzlehrveranstaltungen wurden in synchrone bzw. asynchrone Online-Lehrformate überführt.

Die in der Pandemiezeit erworbenen Kompetenzen bei Lehrenden und Lernenden will die HWR Berlin erhalten und nutzen. In einem hochschulweiten Diskussionsprozess sind daher im Wintersemester 2021/22 Regelungen zu Online-Prüfungen und zu einer Verstetigung von Online-Lehre in Präsenzstudiengängen getroffen worden. Sie finden sich in der Rahmenstudien- und -prüfungsordnung sowie der Richtlinie zur Anrechnung von Online-Lehre.

Alle Fachbereiche und die BPS haben in den letzten Jahren ihre Studienangebote im Hinblick auf Digitalisierungsthemen erweitert. Sie haben hierzu teils die Curricula aktualisiert und Denominationen von Professuren entsprechend weiterentwickelt, teils spezielle Programme zu Aspekten der Digitalisierung aufgelegt.

Während die HWR Berlin schon lange gut aufgestellt war, um Lehrveranstaltungen mit digitalen Elementen anzureichern, beschränkte sich die Erfahrung in der **Durchführung von digitalen Prüfungen** weitestgehend auf Pilotvorhaben. In der Pandemie mussten Hochschulprüfungen umgehend digitalisiert werden. Die erforderlichen Rechtsgrundlagen für Online-Prüfungen während der Pandemie hat die HWR Berlin sehr schnell geschaffen. Die im Februar 2020 erlassene Ordnung über Erstellung, Durchführung und Bewertung von Prüfungsleistungen in elektronischer Form und zum Antwort-Wahl-Verfahren war dafür eine erste Grundlage. Das ELZ hat eine entsprechende Beratungsexpertise aufgebaut und begleitet die kompletten Prüfungsprozesse. Die Rahmenstudien- und -prüfungsordnung enthält umfassende Regelungen zu digitalen Prüfungsformen, die die in der Pandemie gemachten Erfahrungen reflektieren. 2021 wurden mit Sondermitteln des Landes Berlin (Virtual Campus) E-Prüfungsräume an beiden Standorten eingerichtet, so konnten erstmalig im Prüfungszeitraum WS 2021/22 digitale Präsenzprüfungen mit von der Hochschule eingerichteten und gestellten Geräten durchgeführt werden.

Pandemiebedingt waren **Lerntechnologien** seit 2020 schnell anzuwenden und weiterzuentwickeln. Die Hochschule verfügt inzwischen über verschiedene Video- und Webkonferenzsysteme, zwischen denen je nach Lehr- und Prüfungsszenario gewählt werden kann. Für hybride Lehre wurde das Blended-Classroom-Konzept entwickelt und dabei Medientechnik für Seminarräume so ausgewählt, dass sie auch für Präsenzkonzepte ein Gewinn ist. Über Drittmittel des Landes Berlin wird ab dem Sommersemester 2022 eine webbasierte Whiteboard-Software campusweit genutzt.

Zur **Verbesserung der Medienkompetenz** bietet das ELZ regelmäßig und zum Semesterstart verstärkt verschiedene Schulungsformate an und orientiert sich dabei an jeweils aktuellen Schulungsbedarfen. So sind zu den Grundlagenschulungen in den letzten Semestern neue Themen wie hybride Lehre, Erstellung audiovisueller Inhalte und digitales Prüfen hinzugekommen. Kursangebote wurden für alle Hochschulgruppen ausgebaut. Auf der Lernplattform Moodle wurden neue Selbstlernkurse entwickelt

Das ELZ berät außerdem auf Anfrage Lehrende und Einrichtungen bei Projektvorhaben, so z. B. bei der Entwicklung des Studiengangs Digitale Transformation (dual) der BPS, beim fachbereichsübergreifenden, vom International Office koordinierten Projekt Toolip (Toolbox für globales digitales Lernen) und beim Projekt INKOEPS (Internationale Kooperationen in öffentlicher und privater Sicherheit) am FB 5. Das ELZ hat erfolgreich Drittmittel akquiriert über die Qualitäts- und Innovationsoffensive der Berliner Hochschulen und beteiligt sich dort derzeit auch an Verbundvorhaben. Förderanträge, die im Rahmen von Ausschreibungen der Stiftung Innovation in der Hochschullehre gestellt wurden, waren dagegen nicht erfolgreich. Gemeinsam mit der Abteilung Informationstechnologie hat das ELZ Investitionen über die Sondermittelzuwendung des Landes Berlin (Virtual Campus Programme I bis III) getätigt.

In der **Verwaltung** wurden während der Pandemie papierbasierte Prozesse digitalisiert, alle Beschäftigten wurden mit Notebooks versorgt. Alle Fachanwendungen wurden über VPN (Virtual Private Network) und Terminalserverzugriffe zur Verfügung gestellt. Das Telefonieren erfolgte über Clients auf den durch die HWR Berlin zur Verfügung gestellten Notebooks. Jegliche erforderliche Kommunikation wurde durch Videokonferenzsysteme ermöglicht.

Darüber hinaus ist die Einführung eines zentralen und digitalen **Bewerbermanagementsystems** erfolgt. Zunächst wurden die Bewerberverfahren der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und der studentischen Hilfskräfte abgebildet; 2022 folgten auch die Bewerbungen für die Berufungsverfahren in dem System. Zusätzlich gibt es einen Berufungsmonitor, der über den aktuellen Stand eines Berufungsverfahrens informiert. Somit werden alle Verfahren digital abgebildet und bearbeitet. Die Bewerbungen gehen digital ein und können gleichzeitig von allen Beteiligten eingesehen und entsprechend bewertet werden. Die Einladung zu Bewerbungsgesprächen erfolgt ebenfalls über das System. In der Pandemie wurde das System noch um eine Videokonferenzfunktion erweitert, so dass mit allen Bewerber*innen in individuellen virtuellen Räumen Gespräche durchgeführt werden können.

Das Projekt zur Einführung eines zentralen **Campusmanagementsystems** (CaMS) wurde vorangetrieben. Nach Marktanalyse und Ausschreibung erfolgte die Vergabe an die Firma Simovative mit dem Produkt AcademyFive. Ein erster Schritt der Einführung wurde im 2. Quartal 2021 unternommen. „S.A.M.“ – das neue CaMS – ist am 04.04.2022 für die Verwaltung live gegangen und wird im ersten Schritt für die Lehrplanung für das WS 2022/23 genutzt. Die Nutzung weiterer Module durch die Verwaltung folgt sukzessive. Lehrende und Studierende nutzen S.A.M. seit Juni 2022. Parallel zu S.A.M. ist die Hochschule auch mit einem neuen zentralen Planungstool „Moses“ live gegangen. Somit wurden die Prozesse rund um den Student Lifecycle harmonisiert und sukzessive in einem zentralen CaMS für alle Fachbereiche abgebildet. Im Rahmen der Einführung erfolgt auch die digitale Meldung der Krankenkassendaten der Studierenden.

Als weiterer Schritt zur Digitalisierung der Verwaltung wurde das Projekt zur Einführung der E-Akte bzw. eines elektronischen **Dokumentenmanagementsystems** begonnen. Hier ist zunächst die Einführung der elektronischen Rechnungsverarbeitung und der digitalen Beschaffungsakte geplant, die in 2022 pilotiert wurden. In weiteren Schritten soll bis 2024 ein Ausbau für die Handlungsfelder elektronische Gremienakte, Studierenden- und Personalakte erfolgen.

Die Digitalisierung hat sich an der HWR Berlin in den meisten Fachdisziplinen zu einem wichtigen **Forschungsthema** entwickelt, was auch in einer zunehmenden Zahl von einschlägigen Drittmittelprojekten und Publikationen zum Ausdruck kommt. Das 2020 gegründete Institute for Data-Driven Digital Transformation (d-cube) bündelt fachbereichsübergreifend die einschlägigen Forschungskompetenzen.

2.4 Forschung und Wissenstransfer

2.4.1 Forschung

Bei der **Drittmittelinwerbung** für Forschungsprojekte ist es der Hochschule erneut gelungen, von renommierten Fördermittelgebern wie Stiftungen, der DFG, dem Bund sowie der Europäischen Union Gelder einzuwerben. Die Einwerbung von Drittmitteln zur Forschungsförderung wurde in den Jahren 2018–21 im Vergleich zum Zeitraum 2013–17 weiter deutlich gesteigert (s. Tab. 3). Dies ist auch auf die weiter verbesserten Dienstleistungen des Zentralreferats Forschungsförderung (ZRF) bei der Unterstützung der Forschenden der HWR Berlin in zunehmend kompetitiven Verfahren zurückzuführen. Die erfolgreiche Arbeit im Rahmen des IFAF ist auch ein

Grund für die zunehmende Anzahl an regionalen Kooperationen. Zudem konnte die Hochschule ihren Output an Publikationen deutlich verbessern.

	Ø 2013-2017	2018	2019	2020	2021
Dritt- und Sondermittel- ausgaben in T€	1.268	1.315	1.533	1.516	1.935
Publikationen	496	574	498	604	544
Regionale Kooperationen	53	68	72	79	74

Tab. 3: Forschungskennzahlen 2018–2021

Die Erfolge bei Drittmittelinwerbungen zeigen sich im Speziellen in der deutlichen Steigerung erfolgreicher Anträge in den BMBF-Fachprogrammen¹, der Einwerbung eines Projektes mit zahlreichen Praxispartnern im Förderprogramm FH-Kooperativ, der Akquise eines internationalen DFG-Projektes mit der HWR Berlin als Konsortialführerin, einer Teilnahme an einem EU-geförderten Horizon-2020-Projekt, weiteren geförderten Projektanträgen bei den sehr kompetitiven Ausschreibungen der VW-Stiftung, dem im Vergleich zu anderen Hochschulen überdurchschnittlichen Erfolg in der neuen Förderlinie IFAF-Explorativ und der Steigerung von Projekten der Auftragsforschung, insbesondere bei Vergaben der öffentlichen Hand.

Die **Forschungsprojekte** umfassten das gesamte Spektrum der HWR-Forschungslandschaft. Die In-Institute der HWR Berlin waren an den Forschungsaktivitäten aktiv beteiligt. Das Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit (FÖPS Berlin), das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut), das Institute for International Political Economy Berlin (IPE Berlin) und das Institut für Nachhaltigkeit (INa) konnten im Zeitraum 2018–21 die meisten Forschungsdrittmittel einwerben. Das Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung konnte 2022 auf 20 Jahre erfolgreiche Tätigkeit zurückblicken. Neu gegründet wurden das Institute for Data-Driven Digital Transformation (d-cube), das Institut für Verwaltungsforschung und Verwaltungsinnovation (IVVI Berlin), das Controlling Plus-Institut und das Institut für Internationalen Wissenstransfer (IWT). Der Vizepräsident für Forschung und das ZRF haben einen regelmäßigen Austausch mit den In-Instituten etabliert, um die Bedarfe für erfolgreiche Forschung an den Instituten schneller zu erfassen. Für neue Anreize sorgt auch das leistungsorientierte System der Mittelzuweisung, das forschungstarken Instituten eine bessere Ausstattung ermöglicht. Auch spezifische Stellen zur Drittmittelakquise aus dem Mittelbau-Programm des Landes haben zur verstärkten Drittmittelinwerbung bei den In-Instituten beigetragen.

Die Projektstelle EU-Strategie-FH, die 2015 zur spezifischen Unterstützung von **EU-Antragstellungen** im Referat Forschungsförderung geschaffen wurde, konnte 2019 in Form eines 25%-igen Stellenanteils verstetigt werden und somit dauerhaft die Beteiligung an EU-Forschungsanträgen begünstigen. Die Zahl der Anträge ist im Zeitraum des letzten SEP deutlich gestiegen, inklusive Antragstellungen mit Partnerhochschulnetzwerken, wie beispielsweise BSRUN (The Baltic Sea Region University Network). Erfolgreich war die HWR Berlin mit einer Beteiligung an einem Horizon-2020-RISE-Netzwerk. Zudem konnte ein internationales DFG-Projekt mit Partnern in

¹ Konnten im Zeitraum 2013–17 etwa 1,2 Mio. € vom BMBF eingeworben werden, beläuft sich die Summe für den Zeitraum 2018–22 bis 30.06.2022 schon auf knapp 3,5 Mio. €.

Großbritannien, Frankreich, Kanada und Japan eingeworben werden, das den Stellenwert der Hochschule im Bereich der Sicherheitsforschung unterstreicht.

Die HWR Berlin hat in einem partizipativen Prozess unter Einbeziehung aller relevanten Gremien zur Umsetzung der Regelungen des Hochschulvertrags 2018–22 ein „Konzept akademischer Mittelbau an der HWR Berlin“ entwickelt. Mit der Schaffung eines **akademischen Mittelbaus** verfolgt die Hochschule Ziele in drei Aufgabenbereichen. Zum einen sollen Forschung und Transfer gestärkt werden, zum anderen soll der wissenschaftliche Nachwuchs auch im Hinblick auf zu besetzende Professuren entwickelt sowie ein Beitrag zur weiteren Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre geleistet werden. Zum Ende 2022 sind an der HWR Berlin 37 Stellen der Kategorie A (Qualifizierung und Förderung der Drittmittelforschung) besetzt. An den Fachbereichen sind zudem elf Vollzeitäquivalente (VZÄ) für dezentrales Wissenschaftsmanagement und die Unterstützung der Lehre geschaffen worden (Stellen der Kategorie B). Zusätzlich sind drei Stellen für ein hochschulweites Wissenschaftsmanagement (Forschungsförderung, Gründungszentrum, Sprachenzentrum) entstanden. Die Evaluation des Mittelbaukonzepts ist noch nicht abgeschlossen, erste Erhebungen lassen aber auf Erfolge bei der Akquise von zusätzlichen Drittmitteln schließen.

Zur Umsetzung des Qualifizierungspfades **Promotion für HAW-Absolventinnen und -absolventen**, der durch die Vergabe der oben erwähnten Promotionsstellen befördert wird, sind Kooperationen mit den Berliner Universitäten initiiert worden, die in einem Kooperationsvertrag für ein „Kooperatives Promotionszentrum Berlin“ (KPB) mündeten. Das an der HWR Berlin etablierte Promotionskolleg zur Unterstützung der bereits bisher in kooperativen Promotionen an der Hochschule beheimateten Promovierenden wurde trotz der herausfordernden Pandemiebedingungen weitergeführt.

2.4.2 Wissenstransfer

Die HWR Berlin konnte im Jahr 2021 das Transferaudit des Stifterverbands abschließen und dabei zahlreiche Anregungen für die Weiterentwicklungen ihres Wissenstransfers sammeln.

Durch die Beteiligung am IFAF Berlin ist die Hochschule weiterhin erfolgreich, ihre Expertise und Kompetenzen für den Transfer und die praxisorientierte Forschung gemeinsam mit regionalen Partnern fruchtbar zu machen und zugleich ihre Drittmittelfähigkeit für Folgeprojekte zu erhöhen.

Bei der zweiten Ausschreibung der BMBF-Förderlinie Innovative Hochschule hat sich die HWR Berlin mit Hilfe des Forschungsreferats erfolgreich an einem Berliner Verbundantrag mit dem Titel „Zukunft findet Stadt. Das Hochschulnetzwerk für ein resilientes Berlin“ beteiligt. Die Förderzusage für die Jahre 2023 bis 2027 liegt vor. Zuvor war die HWR Berlin im Verbund mit den anderen Berliner HAW in der ersten Ausschreibung dieser Förderlinie knapp gescheitert; ein kleiner Teil der als BIT⁶-Verbund geplanten Aktivitäten konnte durch eine Landesförderung umgesetzt werden. Das City Office und das gemeinsame BIT⁶-Gründungszentrum haben Transferprojekte mit Berliner KMU und Verwaltungen initiiert und zur Verankerung des Entrepreneurship-Mindsets an den Hochschulen beigetragen.

Durch die Einführung der Open-Access-Policy hat die HWR Berlin einen weiteren Schritt zu einem freien und gleichberechtigten Zugang zu wissenschaftlichem Wissen, wie er in der „Berlin

Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities“ niedergelegt wurde, vollzogen. Die Beteiligung am DEAL-Vertrag mit wichtigen internationalen Verlagen stärkt die Open-Access-Infrastruktur an der Hochschule.

2.4.3 Entrepreneurship und Gründungsaktivitäten

Rückblickend war die Entwicklung der Gründungs- und Entrepreneurship-Aktivitäten von der Einwerbung der EXIST-Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) und der Reform der Leitungsstruktur geprägt, wozu die Bündelung der Zuständigkeiten für Forschung und Transfer (einschließlich Gründung) in einem Hochschulleitungsressort und eine neu aufgestellte Leitungsstruktur des HWR-Inkubators zählen. Im Gründungsradar 2020 konnte die HWR Berlin wieder sehr gute Ergebnisse erzielen und ihre Spitzenposition im Ranking unter den Berliner und den deutschen Hochschulen bestätigen.

Die Gründungsförderung über die Berliner Qualitäts- und Innovationsinitiative (BQIO) lief Ende 2021 aus. Die Ergebnisse der BQIO-Anschubfinanzierung wurden evaluiert und sind an vielen Stellen (z. B. durch die Schaffung der StartupClass) im Sinne der Nachhaltigkeit fester Bestandteil für die zukünftige Entwicklung der beiden Bereiche Education und Incubation. Das EXIST-Projekt befindet sich in der Umsetzungsphase (bis 03/2024), konnte aber aufgrund der Corona-bedingten Lockdowns und hoher Personalfuktuation bislang noch nicht alle gewünschten Aktivitäten voll entfalten. Die Förderinstrumente 5 und 6 aus der Berliner ESF-Förderung für die auslaufende Förderperiode 2014 bis 2020 konnten im Rahmen erneuter Ausschreibungen bis 06/2023 verlängert werden.

Mit dem REACT Startup Stipendium konnte eine weitere ESF-Förderung eingeworben werden. Das Stipendienprogramm bietet Gründer*innen von medizinisch innovativen Startups finanzielle und methodische Unterstützung für neun Monate. Mit dem REACT Startup Stipendium legt das Gründungszentrum einen thematischen Schwerpunkt auf die Gründung von medizinisch innovativen Vorhaben. Gemeinsam mit dem BHT Startup Hub und dem DUCAH-Netzwerk (Digital Urban Center for Digital Health) wird nachhaltig Expertise in den Bereichen Digitale Gesundheitsanwendung (DiGA) aufgebaut.

Entrepreneurship Education

An der HWR Berlin wurde ein Entwicklungsprozess zur Förderung der Entrepreneurship Education an allen Fachbereichen in Gang gesetzt. Am Fachbereich 1 wurde 2022 eine neue Professur zum Thema “Digital Entrepreneurship“ besetzt. Mit der Durchführung von Zertifikatsprogrammen im Bereich „Innovation und Entrepreneurship“ für Berliner Unternehmen durch die BPS hat die HWR Berlin eine wichtige Rückkopplungsmöglichkeit. Außerdem wird der Ausbau eines internationalen Netzwerks von Gründungszentren der HWR-Partnerhochschulen (Network of Centers) vom Bereich Entrepreneurship Education koordiniert. Aufbauend auf den positiven Erfahrungen aus dem Projekt BENHU (Berliner Entrepreneurship Netzwerk von Hochschulen und Unternehmen) soll die langfristige Zusammenarbeit mit Gründungszentren in den USA und Israel intensiviert und das Netzwerk ausgebaut werden.

Startup Incubator Berlin (SIB)

Der Startup Incubator Berlin verfügt derzeit über eine große Co-Working-Arbeitsfläche, welche zudem die Mitnutzung von Meeting- und Workshopräumlichkeiten und einer Veranstaltungsfläche für bis zu 200 Gäste bietet. Ergänzend zu dieser Ideenschmiede wird mit der Prototypenwerkstatt eine modern eingerichtete Werkstatt zur Umsetzung der erarbeiteten Ideen bereitgestellt, in der ein offener, kreativer Schaffensprozess mit digitalen Produktionsanlagen ermöglicht wird. App- & KI-basierte Gründerteams, deren Applikationen auf Smartphones, -watches und Tablets vertrieben werden, möchten sicherstellen, dass ihre Applikationen auf diversen Mobilgeräten stabil funktionieren. Das Smart Device Lab des SIB bietet Gründer*innen daher eine sog. Device-Farm, bestehend aus aktuell zwölf modernen und älteren Mobilgeräten verschiedener Klassen und Hersteller. Im Foto- und Video-Lab des SIB haben Gründer*innen Zugriff auf High-End-Technik und nutzen einen speziell ausgestatteten Raum zur Produktion ansprechender Produktvideos und kreativer Selbstpräsentationen. Das Foto- und Video-Lab schließt damit eine Lücke zwischen Prototypenentwicklung und Markttests.

2.5 Internationalisierung

Trotz Pandemie ab 2020 konnte die HWR Berlin ihre Position als eine der am stärksten internationalisierten Hochschulen für angewandte Wissenschaften Deutschlands halten und auch weiterhin in relevantem Umfang Drittmittel einwerben. An einzelnen Fachbereichen konnte die Internationalisierung gestärkt werden, z. B. durch den Aufbau bilateraler Kooperationen am FB 2 oder die Ausweitung internationaler Partnerschaften für die FB 3, 4 und 5. Am FB 2 wurde in den Bachelorstudiengängen im Bereich BWL ein „English Stream“ (englischsprachige Lehrveranstaltungen, die sowohl von Gaststudierenden als auch deutschen Studierenden besucht werden können) eingerichtet; der FB 3 hat zur Förderung von Auslandserfahrungen umfangreiche Mobilitätsfenster geschaffen. Am FB 5 ist das Projekt INKOEPS (2021) – Internationale Kooperationen in öffentlicher und privater Sicherheit unter Berücksichtigung der Digitalisierungsstrategie (Förderung durch DAAD HAW.International) hervorzuheben.

Ab dem Sommersemester 2020 konnten allerdings in einem großen Umfang keine geregelten Mobilitätsprogramme mehr umgesetzt werden. Die Studierenden nahmen Angebote zu Online-Semestern an den Partnerhochschulen wahr, blieben teilweise zu Hause und waren teilweise im Ausland. Die Outgoing-Mobilität wurde im Zuge dessen neu definiert. Auslandssemester waren mit der Erreichung von Credits an den Partnerhochschulen absolviert – unabhängig vom Standort der Studierenden. Die Zahlen der Mobilität (In und Out) hatten sich 2020 ungefähr halbiert. Im Folgejahr 2021 erfolgte wieder ein Zuwachs der Mobilitäten, wenngleich ein Präsenzunterricht an den Partnerhochschulen auch nur teilweise umgesetzt wurde.

Um den internationalen Austausch zu befördern, wurden teilweise neue Mobilitätsfenster in Studiengängen geschaffen und der „English Stream“ ausgeweitet. Am FB 2 wurde darüber hinaus eine „International Week“ eingerichtet, die von internationalen BWL-Studierenden des Fachbereichs besucht werden kann und deren Inhalte für das Studium anrechenbar sind.

Von großem Vorteil erwies sich die Einwerbung weiterer Mittel in großem Umfang aus dem DAAD-Programm HAW.International mit einer Laufzeit von Oktober 2019 bis September 2023 für

die ganze Hochschule. Das Projekt TOOLIP hat zum Ziel, virtuelle Global-Classroom-Projekte (COIL)² aufzubauen und internationale Kurzzeitprojekte (z. B. Int. Sustainability Week am FB 2) zu konzipieren und umzusetzen. In den Jahren 2020 und 2021 konnten innerhalb von 17 COIL-Projekten knapp 500 HWR-Studierende teilnehmen. In der Pandemiesituation ermöglichten diese Formate virtuell internationale und damit verbunden interkulturelle Erfahrungen für alle Beteiligten.

Die virtuellen Formate wurden ab 2020 auch in allen Servicebereichen des International Office ausgebaut. Unter anderem wurde die Informationsveranstaltungsreihe „HWR Horizonte“ entwickelt. Der Präsident lädt Lehrende und Mitarbeitende zu kurzen virtuellen „Lunch-Meetings“ ein, die von internationalen Projekten und Aktionen in Zusammenarbeit mit dem International Office berichten.

Zusätzlich wurden die Abläufe im Welcome Centre weiterentwickelt und standardisiert und bieten Service für Besucher und Gäste der HWR Berlin an allen Fachbereichen. Auch die Aufnahme gefährdeter Wissenschaftler (AvH) wird in diesem Bereich weiterhin unterstützt. Die eingespielten Abläufe im International Office sowie im Sprachenzentrum ermöglichten es, dass die HWR Berlin im Sommersemester 2022 sogleich nach Beginn des Kriegs in der Ukraine ein Gaststudierendenprogramm in englischer und ukrainischer Sprache anbieten konnte, das sich an geflüchtete Studierende ihrer ukrainischen Partnerhochschulen, aber auch an andere aus der Ukraine geflüchtete Studierende richtet.

2020 und 2021 erfolgte eine Evaluation des Partnerhochschulnetzwerkes in Bezug auf Nachfrage und Qualität. Im Zuge des Programmwechsels bei Erasmus wurden alle Erasmuspartner begutachtet und bei wenig oder einseitiger Aktivität beendet bzw. bei großer Nachfrage erweitert. Die wichtigsten strategischen Hochschulpartnerschaften wurden benannt und gezielt DAAD-Drittmittel eingeworben. Für die Partnerschaft mit der Symbiosis International University (SIU) in Indien war zusätzlich gezielt ein 4-jähriges DAAD-Programm „A New Passage to India“ eingeworben worden, das eine Laufzeit von 2019–2023 hat.

Die Winter und Summer Schools hatten unter den Einschränkungen während der Corona-Pandemie zu leiden. Während von 2018 bis WS 2019/20 insgesamt 22 Kurzzeitprogramme durchgeführt wurden, konnten ab Sommer 2020 nur noch drei Kurse realisiert werden.

Die Doppelabschlussprogramme konnten erweitert werden auf zwölf Bachelorprogramme in sieben Ländern und drei Masterprogramme in drei Ländern. Die neuesten Programme sind ein Master-Doppelabschlussprogramm mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sowie ein erweitertes Bachelor-Doppelabschlussprogramm mit der Universidad Complutense de Madrid. Die Studierenden nahmen auch während der Pandemiesituation 2020 und 2021 weiterhin (zum großen Teil in Online-Semestern) ungebrochen an den Doppelabschlussprogrammen

² COIL (Collaborative Online International Learning) sind internationale, digitale Lehr-/Lernformate, die internationale Begegnungen im virtuellen Raum ermöglichen. HWR-Studierende arbeiten über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg gemeinsam mit Studierenden internationaler Partnerhochschulen an einer Fragestellung, sammeln dabei Erfahrungen in der globalen, virtuellen Teamarbeit und entwickeln interkulturelle sowie digitale Kompetenzen. Sie ermöglichen zudem auch Studierenden, die nicht die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts haben, internationale Erfahrungen zu sammeln.

teil. Sie waren in Bezug auf die Teilnahme an Auslandssemestern am wenigsten von der Pandemiesituation betroffen.

Ein weiterer deutlicher Einschnitt ergab sich durch den Austritt Großbritanniens aus der EU (Brexit) Anfang 2020. Ab diesem Zeitpunkt wurde begonnen, die Kooperationen mit Partnerhochschulen des Vereinigten Königreichs aufgrund des Brexits zu evaluieren, und es werden bis heute intensive Gespräche und Verhandlungen mit den britischen Partnerhochschulen geführt. Ziel ist die Fortführung und der Ausbau der bisherigen Kooperationen nach dem Auslaufen der Erasmusverträge 2023. Gerade COIL und Short-term-Projekte wie auch neue Doppelabschlussprogramme sind in der Planungsphase.

Internationale Promotionskooperationen konnten mit drei Partnerhochschulen in Europa ausgebaut werden. Weiterhin ist der Austausch von Doktorand*innen mit der SIU in Pune, Indien geplant. Hierfür sollen Passagemittel genutzt werden.

2.6 Gleichstellung und Diversität

2.6.1 Gleichstellung

Durch die gezielte Frauenförderung sind regelmäßig Gleichstellungserfolge an der HWR Berlin erreicht worden. Hierzu gehört insbesondere die Erhöhung des **Frauenanteils an den Professuren** mit Hilfe verschiedener Förderprogramme (alle Professorinnenprogramme des BMBF, Chancengleichheitsprogramm für Frauen in Forschung und Lehre (BCP)). Zuletzt war der Wert jedoch von 38,3 % der Professuren in 2016/17 auf 37,7 % in 2021/22 gefallen.

Das im Hinblick auf die Teilnahme am Professorinnenprogramm III erstellte Gleichstellungszukunftskonzept aus dem Jahr 2018 wurde im Rahmen der Anträge für das BCP 2021–2026 im Jahr 2021 umfassend aktualisiert.

Im Professorinnenprogramm III konnte mit drei geförderten Professuren (zwei Regelprofessuren, eine vorgezogene Nachfolgeberufung) eine maximale Förderung eingeworben werden. Über das Programm erfolgt zudem u. a. die Finanzierung der Beschäftigungsposition zur Umsetzung der Ziele im Audit familiengerechte Hochschule, einer weiblich besetzten Gastprofessur Wirtschaftsinformatik mit den Schwerpunkten Gender und Diversity sowie einer Beschäftigungsposition zur Erhöhung des Frauenanteils in Studiengängen mit MINT-Schwerpunkt und solchen an der HWR Berlin, in denen Frauen noch unterrepräsentiert sind.

Die HWR Berlin erreicht gute Ergebnisse in verschiedenen **Rankings**, so z. B. dem Prädikat Total E-Quality in siebter Folge. Im Gleichstellungsranking des CEWS (Center of Excellence Women and Science) befindet sich die HWR Berlin im Vergleich mit anderen Hochschulen für angewandte Wissenschaften seit Jahren in der Spitzengruppe, allerdings ausschließlich in der Kategorie Frauenanteil unter den Professuren.

Die HWR Berlin durchläuft seit 2016 das **“audit familiengerechte hochschule”**. Die Re-Auditierung wurde 2019 erfolgreich abgeschlossen. Damit hat sich die Hochschule weiterhin verbindliche und umfangreiche Ziele für eine noch bessere Vereinbarkeit der verschiedenen Lebens- und

Familienphasen aller Mitglieder der Hochschule gesetzt. Seit 2017 gibt es für Beschäftigte und Lehrende der HWR Berlin den Familienservice als Anlaufstelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für Studierende gibt es auch weiterhin das bereits seit 2012 bestehende Familienbüro als Beratungsangebot.

Die aktualisierte „Richtlinie zum Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt“ von 2019 ist Grundlage im **Umgang mit sexualisierter Diskriminierung**. In dieser sind die Beratungs- und Beschwerdewege an der HWR Berlin, mögliche Maßnahmen und zuständige Ansprechpersonen festgehalten, eine Website zur Hilfe und mit Notfalladressen wurde aufgebaut. Ergänzt wurde diese durch ein Infoblatt für alle Hochschulmitglieder, eine Information für das Personal an der Pforte sowie regelmäßige Schulungsmaßnahmen. Jährlich im November, anlässlich des Tages gegen Gewalt gegen Frauen, gibt es kostenfreie Workshops für alle Hochschulangehörigen, z. B. zu Selbstverteidigungstechniken, zu rhetorischer Selbstbehauptung oder zum Umgang mit digitaler Gewalt. Für Führungskräfte und explizite Ansprechpersonen der Hochschule wurde 2022 eine gesonderte Schulung im Umgang mit sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt angeboten.

Im Bereich der **genderbezogenen Forschung** ist das Harriet Taylor-Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung (HTMI) nach wie vor einzigartig in Deutschland. Die Direktorin des HTMI ist seit April 2019 Vorsitzende der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung und verantwortet die Veranstaltungsreihe zum Bericht „Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten“, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

In Kooperation mit der Berlin Professional School der HWR Berlin führt das HTMI weiterhin das erfolgreiche Weiterbildungsprogramm „Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten“ durch.

Hinzu kommt die erfolgreiche wissenschaftliche Nachwuchsförderung mit Promotionsstellen für herausragende Hochschulabsolventinnen. Seit 2001 konnten 44 Frauen bei ihren Promotionsvorhaben durch Stipendien bzw. Qualifikationsstellen von BCP und HWR Berlin gefördert werden. Davon sind zum heutigen Zeitpunkt 20 Promotionen abgeschlossen, und von diesen haben neun Frauen eine Professur an einer Hochschule erlangt.

2.6.2 Diversität

Die Menschen, die an der HWR Berlin arbeiten, studieren, lehren und forschen, sind vielfältig und bringen unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven, Fähigkeiten, Talente und Kompetenzen ein. Die HWR Berlin möchte diese Vielfalt angemessen fördern und hat 2021, wie im Hochschulvertrag vorgesehen, in einer **Diversity-Strategie** Ziele für ihre künftige Entwicklung in diesem Bereich definiert. Das Strategiepapier ist in einem partizipativen Prozess in einer AG Diversity unter Federführung der Ersten Vizepräsidentin entwickelt worden mit den Zielen Antidiskriminierung, Wertschätzung von Vielfalt und Nutzung des Potentials von Vielfalt. Mit der AG hat die Hochschule ein Instrument zur Förderung und Sichtbarmachung diversitätsrelevanter Themen geschaffen.

Im März 2022 hat eine Koordinatorin für Diversity ihre Arbeit aufgenommen. Sie wird als Geschäftsstelle der AG Diversity tätig sein und den Prozess für die Erstellung einer **Antidiskriminierungsrichtlinie** für die HWR Berlin steuern und umsetzen sowie ein umfangreiches Beratungs- und Vernetzungsangebot für den Themenbereich Diversity erarbeiten. Um Diversität als Bereicherung an der Hochschule wahrnehmbar zu machen, wird regelmäßig der Austausch der Hochschulangehörigen an einem **Tag der Vielfalt** initiiert.

Seit 2019 nimmt eine Professorin des FB 3 die **Beauftragtenfunktion für ein Studium mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen** wahr. Sie verantwortet Information, Kommunikation und Sensibilisierung aller Statusgruppen zu den Belangen von Studierenden mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen. Seit dem Sommersemester 2022 wird die Beratungstätigkeit mit einem festen Stellenanteil im Zentralreferat Studierendenservice verankert und für den niedrigschwelligen Peer-to-Peer-Kontakt eine studentische Mitarbeit angestellt.

Um für betroffene Studierende eine transparente und niedrigschwellige Nutzung des Nachteilsausgleichs zu gewährleisten, wurde gemeinsam mit dem Familienbüro eine umfassende Darstellung erarbeitet und auf der Internetseite der Hochschule zweisprachig veröffentlicht.

Zur weiteren Systematisierung und Stärkung der Anstrengungen zur **Förderung einer diversen Studierendenschaft** konnte ein mannigfaltiges Orientierungs- und Beratungsangebot ausgebaut werden, integriert in den Studierendenservice, gefördert durch die Qualitäts- und Innovationsoffensive (QIO).

Die Beratung und Unterstützung für internationale Studierende insbesondere mit Fluchthintergrund beim beruflichen Einstieg in Deutschland konnte mit dem DAAD-Projekt Integra wesentlich ausgebaut werden (vgl. Kap. 2.2.3).

2.7 Personelle, sachliche und finanzielle Ressourcen

2.7.1 Personal

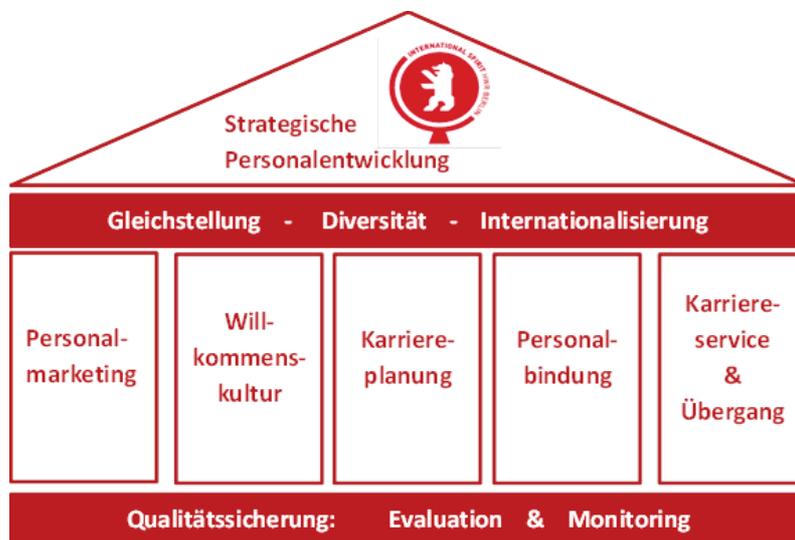
Der Zeitraum des letzten Struktur- und Entwicklungsplanes stand im Fokus der Digitalisierung mit Blick auf die Verwaltungsstrukturen und -prozesse, um das bestehende Serviceniveau zu halten und im Sinne einer „Kultur der Ermöglichung“ auszubauen.

Personalentwicklung

Aufgrund der zunehmenden Konkurrenz der Hochschulen um die „besten Köpfe“ in Wissenschaft und Verwaltung, der verstärkten Internationalisierung und des Anstiegs der Zahl der Studierenden steigen auch die Anforderungen an die Hochschule und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Statusgruppen (Professorinnen und Professoren, Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Mitarbeitende in Service, Technik und Verwaltung).

Damit nimmt die Notwendigkeit einer zielgerichteten Personalentwicklung zu, die es ermöglicht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig für neue Aufgaben und damit einhergehende Anforderungen zu qualifizieren – insbesondere hinsichtlich Beratungskompetenz, Serviceorientierung und Flexibilität.

Angesichts der oben beschriebenen Veränderungen, aber auch mit Blick auf die immer schwierigere Personalsituation im öffentlichen Dienst, ist eine strategisch ausgerichtete und mit hinreichend Ressourcen unterfütterte Personalentwicklung unabdingbar. Im Jahr 2019 hat die HWR Berlin ihr neues Rahmenkonzept für die Personalentwicklung verabschiedet, das alle Statusgruppen umfasst und mehrere Handlungsfelder definiert.



Mit dem Rahmenkonzept sollen die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen strukturiert und strategisch für die HWR Berlin ausgerichtet werden. Es erfolgte auch ein Auftakt des Arbeitskreises Personalentwicklung, um die einzelnen Handlungsfelder mit Maßnahmen zu untermauern. Aufgrund der pandemischen Entwicklung wurde das Handlungsfeld „Personalbindung“ und hierbei die Gestaltung flexibler Arbeitsbedingungen zunächst in den Fokus genommen.

Gewinnung wissenschaftlichen Nachwuchses

Wie für fast alle Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, so ist auch für die HWR Berlin die Gewinnung geeigneter Nachwuchsprofessorinnen und -professoren eine wichtige strategische Herausforderung. So ist der Karriereweg HAW-Professur noch immer unzureichend bekannt und die notwendige Doppelqualifikation in Wissenschaft und Praxis – ein Markenkern der HAW – eine hohe Einstiegshürde. Im Verbund mit UAS7 hat die HWR Berlin dieses Problem adressiert und im Rahmen einer deutschlandweiten Roadshow an den UAS7-Standorten interessierte Personen angesprochen, um diese für eine Professur an einer HAW zu gewinnen.

Die Hochschule hat sich auch zum Ziel gesetzt, im Rahmen des aus einem Bund-Länder-Programm mit 3,5 Mio. € geförderten Projektes „Professorale Karriere an der HWR Berlin“ ihre professorale Personalarbeit innovativ und professionell neu aufzusetzen, um nachhaltig für exzellente Wissenschaftler*innen aus dem In- und Ausland eine sichtbare und attraktive Arbeitgeberin zu sein. 2021 war hier der Projektauftritt (siehe auch Kap. 3.5.1).

2.7.2 Finanzen

Im Hochschulvertrag 2018 bis 2022 wurden für die Hochschule Finanzierungshöchstwerte für den konsumtiven Zuschuss mit einem stetigen Zuwachs von durchschnittlich jährlich ca. 5,2 % vereinbart; die HWR Berlin konnte damit unter den großen Berliner Hochschulen den höchsten prozentualen Zuwachs verzeichnen. Im Haushaltsjahr 2022 beträgt der Finanzierungshöchstwert für den

konsumtiven Zuschuss rund 54,3 Mio. €. Der investive Zuschuss erhöhte sich im Vertragszeitraum von 450.000 € in 2018 auf 516.000 € in 2022.

Die Hochschule konnte in den Jahren 2019 bis 2021 den Finanzierungshöchstwert für den konsumtiven Zuschuss jeweils nicht erhalten, da einige Werte aus den vereinbarten Leistungsparametern nicht erreicht wurden, insbesondere wurden die hohen Zielwerte zur Berufung von Frauen verfehlt. Im Jahr 2022 erhielt die HWR Berlin aber über den Finanzierungshöchstwert hinaus eine Zuschusserhöhung i. H. v. 103.000 €. Das bedeutete Kürzungen des konsumtiven Zuschusses i.H.v. durchschnittlich 147.000 €.

Der über den Hochschulvertrag vereinbarte Aufbau eines wissenschaftlichen Mittelbaus wurde vollumfänglich umgesetzt. Insgesamt finanziert die HWR nunmehr 40,42 Stellen für wissenschaftliche Qualifizierungen und wissenschaftliche Dauerdienstleistungen sowie Wissenschaftsadministration.

Das Land Berlin hat im Vertragszeitraum zusätzliche Programme für die Hochschulen zur Verfügung gestellt.

a) Investitionspakt Hochschulbau

An dem Programm Investitionspakt Hochschulbau hat sich die HWR Berlin mit mehreren Projekten an den Standorten Schöneberg und Lichtenberg erfolgreich beteiligt. Im Vertragszeitraum wurden Mittel in Höhe von 1,54 Mio. € zur Verfügung gestellt.

b) VirtualCampusBerlin – Sofortprogramm für digitale Lehre

Im Rahmen der COVID-19-Pandemie unterstützte das Land mit diesem Sofortprogramm die Umstellung von Präsenzangeboten auf digitale Lehr- und Prüfungsformen, einschließlich der dafür notwendigen zusätzlichen IT-Infrastruktur sowie weitere nachhaltige Digitalisierungsinitiativen. Aus diesem Programm hat die Hochschule insgesamt 2,28 Mio. € erhalten, die vorrangig für Investitionen eingesetzt wurden.

c) Kompensation von Mehrkosten für studentische Hilfskräfte

Auf der Grundlage eines Urteils mussten bisherige Stellen für studentische Hilfskräfte in Stellen für Tarifbeschäftigte gewandelt werden. Bei gleichem Stellenumfang ist das Kostenniveau für Tarifbeschäftigte jedoch deutlich höher. Mit dem o. g. Programm stellte das Land zusätzliche Mittel zur Kompensation dieser Mehrkosten für die Jahre 2020 und 2021 zur Verfügung. Der HWR Berlin erhielt Mittel von insgesamt 278.000 €.

Die Hochschule hat sich im Vertragszeitraum erfolgreich an Sonderprogrammen des Landes Berlin beteiligt und konnte im Zeitraum 2018–2021 zusätzlich Einnahmen

- für Projekte aus dem Berliner Chancengleichheitsprogramm i. H. v. rund 1 Mio. €
- für IFAF-Projekte i. H. v. knapp 2,3 Mio. €
- für Projekte aus der Berliner Qualitäts- und Innovationsoffensive i. H. v. knapp 3,28 Mio. €

erzielen.

Die HWR Berlin verfügt über eine Reihe von Kooperationsverträgen sowohl mit dem Land Berlin, als auch mit den Ländern Sachsen-Anhalt und Brandenburg sowie mit dem Auswärtigen Amt und dem BKA, die zusätzliche Studienplätze in unterschiedlichen Fachbereichen finanzieren. Vom Land Berlin werden Studienplätze für den gehobenen Polizeivollzugsdienst (Bachelor), für den höheren Polizeivollzugsdienst (Master), für die öffentliche Verwaltung (Bachelor) und für das Bauingenieurwesen (Bachelor) finanziert. Aus den Kooperationsverträgen erzielt die Hochschule Einnahmen von durchschnittlich ca. 7,5 Mio. € p. a.

Die Einnahmen aus Drittmitteln konnten im Zeitraum 2018–2022 kontinuierlich gesteigert werden. Sie betragen jährlich mehr als 4 Mio. €, 2021 sogar über 5 Mio. €.

Die Hochschule erzielte auf einem konstant hohen Niveau Einnahmen aus der Weiterbildung, durchschnittlich ca. 2,7 Mio. € jährlich. Auch wenn 2020 ein pandemiebedingter Rückgang zu verzeichnen war, da insbesondere internationale Studierende nicht einreisen durften, gelang 2021 bereits wieder eine Steigerung der Einnahmen.

Im Berichtszeitraum hat die Hochschule weitere Entwicklungsschwerpunkte gesetzt:

a) Standortentwicklung

- Neben den über den Investitionspakt Hochschulbau realisierten Projekten wurden am Campus Lichtenberg zusätzliche Raumkapazitäten für den gehobenen Polizeivollzugsdienst angemietet und für Hochschulzwecke hergerichtet. Für die Herrichtung wurden von der Hochschule Mittel in Höhe von ca. 1 Mio. € bereitgestellt.
- Im Objekt Babelsberger Str. 14–16 musste eine Brandschutzertüchtigung umgesetzt werden, die von der Hochschule mit ca. 310.000 € finanziert worden ist.
- Im Objekt Badensche Str. 50/51 wurden die Räume der ehemaligen Bibliothek zu einer Aula umgebaut. Im Zuge dieser Baumaßnahme wurden erhebliche unerwartete Sanierungsmaßnahmen am Gebäude erforderlich, die bisher ein Kostenvolumen von ca. 7 Mio. € verursacht haben.
- Im Objekt Badensche Str. 52 wurden Flächen für einen zentralen Servicebereich für Studierende hergerichtet. Auch hier zeigte sich ein unerwarteter zusätzlicher Sanierungsbedarf am Gebäude, der gegenwärtig mit ca. 200.000 € eingeschätzt wird.

b) Einführung eines einheitlichen Campusmanagementsystems

Zur Einführung eines einheitlichen Campusmanagementsystems bedarf es eines mehrjährigen Zeitraums für die Planung, die Entwicklung und die Umsetzung. Das neue Campusmanagementsystem ist mit ersten Modulen rechtzeitig zum Sommersemester 2022 „live“ gegangen. Für dieses Projekt hat die Hochschule bisher insgesamt ca. 5,94 Mio. € investiert.

c) Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung (ohne VirtualCampusBerlin)

- Die Hochschule führt seit dem 01.07.2018 ihre Vergabeverfahren digital durch und nutzt die Vergabepattform des Landes Berlin.
- Für eine bessere Sichtbarkeit der Hochschule im Internet, verbunden mit einer zielgruppenadäquaten Ansprache insbesondere für zukünftige Studierende, hat die HWR Berlin einen Relaunch ihrer Website durchgeführt. Das Projekt wurde 2021 endgültig abgeschlossen. Die Hochschule hat für dieses Projekt ca. 973.000 € zur Verfügung gestellt.
- Um eine möglichst durchgängige Digitalisierung der Verwaltungsprozesse zu erreichen, führt die Hochschule ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) ein (vgl. Kap. 2.3). 2019 wurde mit dem Vorprojekt begonnen, 2021 wurde der Zuschlag für die Einführung des DMS erteilt. Bisher finanzierte die Hochschule dieses Projekt mit ca. 458.000 €.

d) Einführung einer eigenen Kasse

Die TU Berlin kündigte zum 31.10.2018 die Kooperationsvereinbarung für die Durchführung der Kassengeschäfte, da zwischen dem SAP in der TU Berlin und dem in der HWR Berlin genutzten Mittelbewirtschaftungssystem FSV keine Schnittstelle existiert. Seit November 2018 führt die HWR Berlin nunmehr ihre Kassengeschäfte in Eigenregie.

2.7.3 Flächen und Sachausstattung

Die HWR Berlin ist zurzeit an den Standorten Schöneberg, Lichtenberg und Siemensstadt verteilt.

Aufgrund der Aufwüchse gerade am Fachbereich 5 wurde in den Jahren 2018/19 das Haus 3 am Campus Lichtenberg mit einer Gesamtfläche von rund 1.000 m² für die HWR Berlin zur Lehrraumnutzung umgebaut. Dabei wurde von einem kontinuierlich hohen Niveau der Studierendenzahlen im Studiengang gehobener Polizeivollzugsdienst ausgegangen. Mit diesem Umbau mietet die HWR Berlin am Campus Lichtenberg mit Stand Dezember 2020 eine Fläche (Hauptnutzfläche) von 23.391 m² an. Die Hochschule mietet am Campus Lichtenberg ihre Flächen zu 100 % von der BIM (Berliner Immobilienmanagement GmbH).

Lediglich am Standort Schöneberg kann die HWR Berlin drei ihr zur Nutzung übertragene Landesimmobilien (insgesamt 23.070 m²) nutzen. Weitere Flächen am Campus Schöneberg (2.924 m²) sowie am Standort Siemensstadt (515 m²) – dort ist das Gründungszentrum untergebracht – müssen zusätzlich extern angemietet werden.

Die HWR Berlin hat einen sehr hohen Mietflächenanteil und mietet mehr als die Hälfte ihrer Flächen extern an.

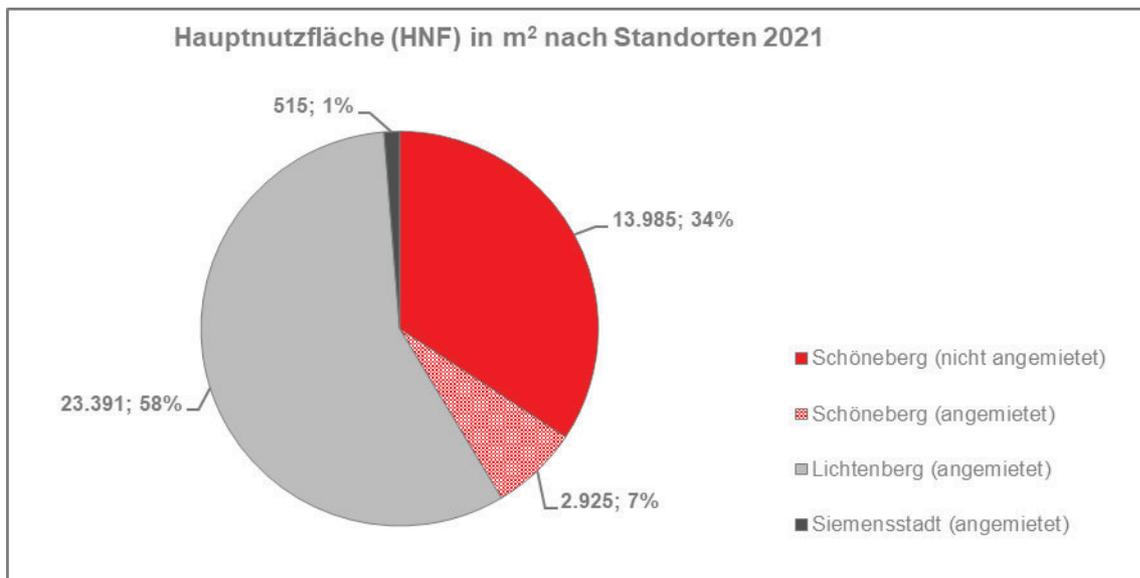


Abb. 2: Flächen der HWR Berlin nach Standorten 2021 (Quelle: Zahlenspiegel der HWR Berlin 2021)

Um sich aus der Abhängigkeit vom hohen Mietflächenanteil herauszulösen, hat die HWR Berlin im Juli 2018 für den Campus Schöneberg einen Investitionsantrag für einen Neubau gestellt, der in den Landesinvestitionsplan aufgenommen wurde. Der Neubau soll auf dem Gelände Badensche Straße 50/51 entstehen. Für den Campus Lichtenberg wurde ebenfalls ein Investitionsantrag für einen Neubau gestellt, hier liegen alle Bauentscheidungen jedoch bei der Vermieterin.

Standort/Gebäude			Standort Schöneberg	Standort Lichtenberg	Standort Siemensstadt	HWR Berlin insg.
2017**	Flächen insg.	in m ²	26.886	22.249		49.134
	davon Mietflächen		3.836	22.249		26.085
	davon Hauptnutzfläche (DIN 277)		16.849	21.850		38.700
	davon Mietflächen		2.872	21.850		24.722
2021***	Flächen insg.	in m ²	27.000	23.790	528	51.317
	davon Mietflächen		3.929	23.790	528	28.247
	davon Hauptnutzfläche (DIN 277)		16.910	23.391	515	40.816
	davon Mietflächen		2.925	23.391	515	26.831
Veränderungen 2021/2017	Flächen insg.	in m ²	114	1.541	528	2.183
	Mietflächen (Flächen insg.)		93	1.541	528	2.163
	Hauptnutzfläche (DIN 277)		61	1.541	515	2.116
	Mietflächen (HNF)		53	1.541	515	2.108

Quelle: HIS-BAU, Stand Dezember 2017 & Dezember 2021

** 2017: Flächenangaben ohne 1.855 qm Flächen in der Fremdnutzung (Studentenwerk, Mensa, Kita und Café).

*** 2021: Flächenangaben ohne 1.732 qm Flächen in der Fremdnutzung (Studentenwerk, Mensa, Kita und Café).

Tab. 4: Flächen der HWR Berlin 2017 und 2021

Am Campus Lichtenberg bemüht sich die HWR Berlin seit einiger Zeit, die Häuser 5, 6a–c und 14³ (Häuser, welche nur die HWR Berlin nutzt), in das Fachvermögen Wissenschaft übertragen zu bekommen. Der Antrag wurde in die Agenda des Portfolioausschusses des Landes Berlin aufgenommen, jedoch auf Antrag der Senatsverwaltung für Finanzen vertagt, damit BIM und HWR Berlin auf Wunsch einen Kooperationsvertrag zur Bewirtschaftung von Gemeinschaftsflächen abschließen.

2.7.4 Verwaltungsmodernisierung

Die HWR Berlin hat ihre administrativen Arbeitsprozesse in zahlreichen Projekten grundlegend überarbeitet und so weit als möglich weiterhin digitalisiert. Ziel ist die Schaffung straffer, effizienter und transparenter Arbeitsabläufe, die es Lehrenden und Lernenden ermöglicht, schnell und komfortabel mit der Verwaltung zusammenzuarbeiten.

Erschwerend kamen ab März 2020 dann die pandemischen Auswirkungen hinzu, die u. a. auch auf einzelne Projekte im Zeitablauf Auswirkungen hatten. Trotz der Umstände ist es der HWR Berlin jedoch dank des großen Engagements ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Statusgruppen sehr gut gelungen, ihre Arbeitsprozesse digital und größtenteils aus dem Home-Office heraus weiterhin effektiv zu gestalten. Durch die Einrichtung eines Pandemieteam mit allen relevanten Akteuren wurde die Gestaltung des Arbeitsumfeldes während dieser außergewöhnlichen Zeit immer wieder an die pandemischen Umstände angepasst.

Zum Stand in den einzelnen Teilprojekten wie folgt:

- **Bewerbungs- und Berufungsmanagement:** Durch die Einführung der Bewerbungsmanagementsoftware BITE wurden die Personalauswahlverfahren für die Positionen in Technik und Verwaltung bereits in 2019 vollständig digitalisiert. Auch die Durchführung der Vorstellungsgespräche wurde während der Pandemiezeit auf Videokonferenzen über das Bewerbungsmanagementsystem unter Beachtung der Datenschutzvorgaben umgestellt. Die Auswahlverfahren für studentische Beschäftigte wurden im Juli 2020 ebenfalls auf BITE umgestellt.

Im Jahr 2021 wurde das Team Berufungsverfahren und das Aufgabengebiet des zentralen Controllings der Deputatsminderungen mit in die Personalabteilung integriert, um Synergieeffekte zu erreichen und die Betreuung des professoralen Personals aus einer Hand aufzubauen. Im Sommersemester 2021 ist die technische Vorbereitung von BITE für die Durchführung der Berufungsverfahren erfolgt.

- Die Projekte Elektronische Rechnungen und Beschaffungen wurden in das Projekt „**Elektronische Aktenführung**“ integriert.
- Um Personalprozesse effizienter zu gestalten, wurde im Jahre 2019 mit dem Projekt „**Neugestaltung der Personalabteilung**“ begonnen. Hier erfolgte unter anderem z. B. bereits

³ 2021 wurde mitgeteilt, dass Haus 14 zur Übertragung nicht zur Diskussion steht.

die Digitalisierung der Erstellung von Arbeitszeugnissen, die Optimierung der Stufenprüfungen bei Einstellungen unter Nutzung der tarifrechtlichen Spielräume zur Schaffung von attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten und die Digitalisierung der Beteiligungsverfahren mit dem Personalrat und dem Studentischen Personalrat.

- **Dienstreisen- und Reisekostenabrechnung:** Die Einführung der HIS-RKA-Software einschließlich QIS-RKA für eine vollständig digitalisierte Stellung und Bearbeitung von Dienstreiseanträgen und Anträgen auf Reisekostenerstattung ist teilweise erfolgt, indem die Dienstreiseanmeldung über QIS-RKA für einen Teilbereich mit Haushaltsfinanzierung bereits möglich ist. Die haushaltsrechtlich vorgegebene Einreichung von Originalbelegen führt nach derzeitigem Stand noch immer zu einem Medienbruch.
- **Zeiterfassung:** Die Gespräche mit dem Personalrat wurden dahingehend abgeschlossen, dass es keine elektronische Zeiterfassung geben wird. Das Vorhaben wurde in das Projekt „New Work: HWR nach Corona“ überführt. Zur Vorbereitung wurden zwei Mitarbeiterbefragungen durchgeführt (2020 und 2021) zu neuen, zukünftigen Arbeitsmodellen an der HWR Berlin.

3 Entwicklungsperspektiven 2023–2028

3.1 Struktur und Steuerung der Hochschule (inkl. Gleichstellung)

Eine moderne Hochschulstruktur und -steuerung ist Grundvoraussetzung für exzellente Leistungserbringung der HWR Berlin. Dazu nutzt sie eine überarbeitete Hochschulgovernance, ein dem State-of-the-Art entsprechendes Campus-Management-System und optimierte Berufungs- und Verwaltungsprozesse. Die Hochschule kommuniziert klar an ihre Stakeholder und verteidigt ihre Vorreiterinnenstellung hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter.

Das im September 2021 erheblich geänderte Berliner Hochschulgesetz führt an allen Hochschulen innerhalb spezifischer Fristen zu erheblichen Anpassungsbedarfen. Hinsichtlich der Hochschulgovernance wird die HWR Berlin daher in einem umfassenden partizipativen Prozess unter Einbeziehung der Gremien die Änderungen der Satzung zur Abweichung von den Regelungen des BerlHG sowie der Grundordnung kritisch diskutieren und mögliche Anpassungen umsetzen. Die Umsetzung des Hochschulzulassungsgesetzes wird in allen Zulassungsordnungen innerhalb der gesetzlichen Frist erfolgen.

Die HWR Berlin löst mit dem **Campusmanagementsystem S.A.M.** als einheitliches, standortübergreifendes und integriertes System zur Studierendenverwaltung die drei derzeit operativen Systeme ab und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur effizienten Verwaltung, aber auch zur Integration der verschiedenen Einheiten. Das System wird zu Transparenz bei den studierendenbezogenen Verwaltungsprozessen und zu Verbesserungen in der Servicequalität für Studierende führen, weil standardisierte Prozesse schnell umgesetzt werden und über Vertretungsregelungen unabhängig vom Know-How einzelner Mitarbeiter*innen dauerhaft abgewickelt werden können. S.A.M. soll bis 2024 in allen Domänen operativ sein und nach dem Go-Live stetig weiterentwickelt werden.

Die Bewerbungsverfahren für alle Bachelorstudiengänge, die nicht dual oder intern sind, sollen nach Möglichkeit im DOSV erfolgen.

Die aus Sicht der Hochschulentwicklung bedeutenden **Prozesse Berufungen und Leistungsbeurteilung** der Professorinnen und Professoren werden weiter verbessert. Sie sollen zum einen den administrativen Aufwand für die Hochschullehrenden so gering wie möglich halten und zum anderen die auf Grundlage der strategischen Ausrichtung der HWR Berlin gewünschten Steuerungseffekte ermöglichen. Ferner sollen die Prozesse auch so gestaltet sein, dass die Professuren an der HWR Berlin für Bewerberinnen und Bewerber als besonders attraktiv gelten. Dies beinhaltet sowohl einen weiteren Ausbau der Digitalisierung als auch der Serviceorientierung für alle Stakeholder. Das noch bis 2027 andauernde Projekt FH-Personal wird weiterhin wertvolle Beiträge dazu liefern und auch ganz wesentliche Grundlagen legen, damit noch mehr hochqualifizierte Bewerbungen generiert werden können, insbesondere durch die Erschließung der Potentiale durch Lehrbeauftragte und durch Impulse für die Qualifizierung des professoralen Nachwuchses – auch in Kooperation mit Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Institutionen.

Auch die administrativen Strukturen und Prozesse der zentralen Hochschulverwaltung, der Fachbereiche, der BPS und anderer Einheiten werden, vor allem an deren Schnittstellen, weiter überprüft, um Effektivität und Effizienz zu optimieren. Um Ressourcen für wichtige Aufgaben der

Leistungserbringung und Weiterentwicklung der Hochschule freizusetzen, werden auch weiterhin laufend Verfahrensvereinfachungen und Restrukturierungen geprüft und umgesetzt.

Das **BBZI** soll zum Ende der Laufzeit des SEP auch für den Fachbereich 2 zuständig sein; es wird geprüft, ob es auch die Umsetzung der Bewerbungsverfahren für Masterstudiengänge übernehmen kann.

Der Ausbau digitaler Kanäle und Angebote wird die **Hochschulkommunikation** in den kommenden Jahren prägen. Dazu gehört neben einer zeitgemäßen Weiterentwicklung der Website der weitere zielgruppengenaue Einsatz von Social-Media-Plattformen. Insbesondere die Erweiterung der Zugänge zu Alumni und zum Erreichen von geeigneten Kandidat*innen für die professorale Karriere an der HWR Berlin sollen ausgebaut werden.

Dabei stehen verschiedene Kommunikationsziele im Mittelpunkt:

- **Kommunikationsziel „Die richtigen Studierenden gewinnen“:** verstärktes Studiengangsmarketing zur Ansprache von Studieninteressierten, insbesondere zu den neuen Studiengängen sowie für Studiengänge mit überdurchschnittlichen Abbruchquoten bzw. zu geringer Nachfrage
- **Kommunikationsziel „Transferstärke sichtbar machen“:** verstärkte Kommunikation der Themen des Bereichs Forschung und Transfer. Stichwort: Wissenschaftskommunikation.
- **Kommunikationsziel „Entwicklung einer Arbeitgebermarke HWR Berlin“.** Im Rahmen des Projektes „Professorale Karriere an der HWR Berlin“ gilt es, eine Arbeitgebermarke zu schaffen und lebendig zu gestalten.
- **Kommunikationsziel „HWR Berlin als eine Hochschule“:** Stärkung des Wir-Gefühls der Hochschule, insbesondere im Nachgang der coronabedingten Einschränkungen im Campusleben.

Die HWR Berlin wird sich auch zukünftig mit Nachdruck darum bemühen, die **Gleichstellung** weiter im Fokus zu behalten und den Frauenanteil an den besetzten Professuren noch weiter zu erhöhen und wird dafür u. a. Fördermöglichkeiten des Landes und des Bundes nutzen. Auch Nachwuchswissenschaftlerinnen sowie der Bereich Gender Studies (Lehre und Forschung) sollen gefördert werden. Die Hochschule hat sechs Anträge an das Berliner Chancengleichheitsprogramm gestellt (fünf auf Besetzung einer vorgezogenen Professur und einen auf eine W2-Professur auf Zeit mit dem Schwerpunkt Intersektionale Geschlechterforschung/VWL am Fachbereich Duales Studium) und plant, diese zu besetzen (drei Bewilligungsbescheide liegen derzeit vor). Zusätzlich konnte als Nachwuchsförderung eine sozialwissenschaftliche Gastprofessur für zwei Jahre mit dem Schwerpunkt Kriminologie mit expliziten Gender- und Diversitätsaspekten und der Anbindung an das HTMI zur weiblichen Besetzung eingeworben werden.

Aufgrund der schwierigen weiblichen Nachwuchslage für die Besetzung von Professuren im Fachbereich Rechtspflege soll ein Förderinstrument angestrebt werden.

Es soll intern mit wissenschaftlichen Methoden untersucht werden, ob ein Gender Pay Gap bei der Vergütung der Gruppe der Professor*innen in der W-Besoldung besteht. Sollte dies der Fall sein, sollen korrigierende Maßnahmen entwickelt werden.

Die erfolgreiche Veranstaltungsreihe „Berufsperspektive Professorin“, die sich explizit an Frauen mit dem Karriereziel Professorin richtet, soll fortgesetzt werden. Diese Veranstaltung wird von den drei Berliner Hochschulen für angewandte Wissenschaften mit ähnlicher Fächerstruktur organisiert.

Die Vermittlung von genderbezogenen Kompetenzen als Teil des Ausschreibungsgebiets wird weiterhin bei allen Zweckbestimmungen von Professuren geprüft.

Um den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs explizit zu fördern, werden erneut Stellen für Frauen (Förderung durch das BCP und mit Eigenbeitrag der HWR Berlin) vergeben. Damit soll das Ziel, entsprechend des Kaskadenmodells Frauen auf den Nachwuchsstellen zu fördern, unterstützt werden.

Die Arbeitsgruppe gemäß der Richtlinie zum Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Gewalt und Belästigung soll eingerichtet werden. Aufgrund der hohen Nachfrage für die seit fünf Jahren jährlich durchgeführten Empowerment-Workshops zu verschiedenen Themen wie Selbstverteidigung, Selbstbehauptung oder Schutz vor digitaler Gewalt soll es auch in der Zukunft für Studierende, Beschäftigte und Lehrende der HWR Berlin ein entsprechendes Angebot zum Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Gewalt und Belästigung geben.

Die Zertifizierung für das audit familiengerechte hochschule erfordert eine konsequente Umsetzung der gesetzten Ziele des Audits. Dazu gehören als übergeordnete Themen familiengerechte Arbeits-, Studien- und Prüfungsgestaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Kinderbetreuung und Pflege. Im Jahr 2022 hat die HWR Berlin entschieden, den Prozess der erneuten Re-Auditierung als familiengerechte Hochschule einzuleiten (Re-Auditierung und Konsolidierung).

Zu den weiteren Maßnahmen der Kompetenzentwicklung sollen Schulungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und zu Gender-Bias-Themen gehören. Die Erhöhung des Frauenanteils unter den Studierenden in MINT-Studiengängen und weiteren Studiengängen mit niedrigem Frauenanteil wird auch in den kommenden Jahren von der HWR Berlin unter Anwendung geeigneter Maßnahmen verfolgt. Die Beteiligung am bundesweiten Girls' Day soll fortgeführt werden.

Neben der Zugehörigkeit zur LKRP und zur HRK sowie zum DAAD nutzt die HWR Berlin auch zahlreiche verschiedene Hochschulzusammenschlüsse, um Ihre Interessen zu vertreten und strategische Ziele zu verfolgen. Eine besondere Bedeutung nimmt dabei der **Hochschulverbund UAS7 e. V.** ein. Die durchweg großen und forschungsstarken Mitgliedshochschulen bilden eine Qualitätsgemeinschaft zur kontinuierlichen Verbesserung wesentlicher Leistungsdimensionen der Hochschulen (siehe auch 3.2.3 Internationalisierung).

3.2 Strategische Querschnittsthemen

Die HWR Berlin hat in einem elaborierten Prozess ihre Zielvorstellungen zu vier zentralen Zukunftsthemen definiert und stellt damit die Weichen für eine bestmögliche Positionierung, um über das ganze Jahrzehnt hinweg einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten zu können.

Die Hochschule hat im Jahr 2021 in einem hochschulweiten und statusgruppen-übergreifenden Prozess Strategiepapiere zu den vier Querschnittsthemen [Digitalisierung](#), [Diversity](#), [Internationalisierung](#) und [Nachhaltigkeit](#) entwickelt. Anknüpfend an den internationalen hochschulpolitischen Diskurs wird diesen Feldern zentrale Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Hochschulen zugeschrieben. Im Oktober 2021 wurden die Papiere nach breiter hochschulöffentlicher Diskussion und Behandlung in Arbeitsgruppen vom Akademischen Senat der Hochschule zustimmend zur Kenntnis genommen und sind seitdem auch auf der Website der Hochschule abrufbar. Die Hochschule sieht diese zielbildenden Papiere daher als Motivation zur Formulierung von konkretisierten Maßnahmen. Zusätzlich hat die Hochschulleitung einen Prozess eingeleitet, um die HWR Berlin auch in dem für die weitere Entwicklung der Metropolregion Berlin zukunftsweisenden Sektor Gesundheitswirtschaft strategisch zu positionieren.

3.2.1 Digitalisierung

Die Digitalisierungsstrategie der HWR Berlin versteht Digitalisierung als ganzheitlichen, notwendig vielfach verwobenen Prozess, der Lehre, Forschung und Verwaltung sowie zentrale und dezentrale Einheiten gleichermaßen umfasst. Pandemiebedingt ist das Thema Digitalisierung in den vergangenen Jahren stark in den Fokus gerückt. Das [Strategiepapier Digitalisierung](#) hat dies aufgegriffen und Leitlinien sowie strategische Ziele formuliert, die in den drei Strategiefeldern „Strategische Rahmenbedingungen der Hochschuldigitalisierung“, „Digitalisierung von Services für Lehre, Forschung und Wissenstransfer“ sowie „Digitalisierung von Prozessen und Strukturen für Verwaltung und Management“ umgesetzt werden sollen. Basis hierfür soll eine vernetzte digitale Plattform sein, die sich auf alle Bereiche erstreckt. Bei allen Maßnahmen sind Datenschutz und Barrierefreiheit elementar wichtig.

Prioritär möchte die Hochschule bis 2028 die Digitalisierung unter folgenden Aspekten voranbringen:

Qualitätsgesichert und an didaktischen Erfordernissen ausgerichtet, soll die Online-Lehre in Präsenzstudiengängen behutsam erweitert werden. Dies geschieht nach Maßgabe einer gegebenenfalls veränderten LVVO. Die bereits getroffenen Maßnahmen (Richtlinie zur Anrechnung von Online-Lehre, Regelungen zu Elektronischen Prüfungen) sollen evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden.

Bis 2028 sollen bereits begonnene Digitalisierungsprojekte abgeschlossen werden, insbesondere das CaMS-Projekt und das Projekt E-Akte (bis 2024) sowie die Umsetzung flexibler Arbeitsplätze. Hinzu kommen die Einführung eines prozessorientierten Aktenplans, eines Informationssicherheitssystems und Awarenesskonzeptes zur Absicherung einer funktionsfähigen IT-Infrastruktur, die Umsetzung der Anforderungen des Online-Zugangsgesetzes sowie die Fortführung weiterer Digitalisierungsprozesse in der Personal- und Finanzabteilung sowie im Forschungsbereich, u. a.

die Einführung eines Formularmanagementsystems zur Ablösung sämtlicher papierbasierter Prozesse, eine modernisierte Forschungsdatenbank sowie der Einstieg in ein Forschungsdatenmanagement und im International Office durch die Einführung von "Erasmus without papers".

3.2.2 Diversität

In ihrem [Strategiepapier Diversity](#) hat sich die HWR Berlin klar zu ihrem Selbstverständnis als offene, inklusive und diverse Hochschule bekannt. Allerdings gibt es in den fünf identifizierten Handlungsfeldern „Lehre und Forschung“, „Organisation von Studium und Lehre“, „Beratung und Schulung“, „Personal“ sowie „Kultur und Klima“ noch Handlungsbedarf. In Lehre und Forschung sollte es in der Zukunft insbesondere darum gehen, Diversity-Aspekte und -Perspektiven zu einem fest integrierten, selbstverständlichen Bestandteil jeder Lehrveranstaltung zu machen. Auch bei speziellen Gender- und Diversity-Professuren sowie Diversity-Bezügen in der Forschung gibt es noch Ausbaubedarf. Darüber hinaus wird es vor allem darum gehen, das Diversity-Bewusstsein und Diversity-Kompetenzen wie auch die Unterstützung für eine diversitätsgerechte Gestaltung der Lehre systematischer in das Fort- und Weiterbildungsangebot für das Personal der Hochschule aufzunehmen. Die auch im BerlHG vorgesehenen Anlaufstellen für von Diskriminierung bedrohte Personen müssen teils neu geschaffen, teils klarer mit ihren jeweiligen Zuständigkeiten benannt und bekannt gemacht werden.

Die Hochschule sieht Diversität als Querschnittsaufgabe und wird ihre Aktivitäten in dem Bereich weiter systematisieren und verstärken, um ein diversitätssensibles Studierumfeld zu schaffen. Dazu wird die HWR Berlin Diversity Policies entwickeln und ausbauen. Sie wird, gemäß § 5b und § 59a BerlHG, Prozesse und Zuständigkeiten im Bereich Diversität und Antidiskriminierung institutionalisieren. Für die Anliegen der diskriminierungsfreien Hochschule wird sie, wie gesetzlich nunmehr vorgesehen, eine*n Beauftragte*n für Diversität und Antidiskriminierung als Beratungs- und Beschwerdestelle auf zentraler Ebene einrichten. Die Governance-Struktur wird sie in einem partizipativen Prozess entwickeln, wobei sich abzeichnet, dass eine vielfältig zusammengesetzte Kommission des AS, z. B. in Nachfolge der Chancengleichheitskommission, sachgerecht sein könnte. Dafür ist eine Grundordnungsänderung erforderlich. Eine breite Beteiligung der Hochschulangehörigen ist gerade beim Thema Diversity besonders wichtig. Deshalb soll eine offene AG Diversity bei der Identifikation erforderlicher Maßnahmen einbezogen werden.

In einem partizipativen und transparenten Prozess wird die HWR Berlin unter Einbindung der AG Diversity eine Ordnung zu Diversität und Antidiskriminierung entwickeln. Diskriminierungen sollen u. a. durch eine Befragung aller Statusgruppen identifiziert und durch bedarfsorientierte Maßnahmen abgebaut werden. Auch die Entwicklung eines Diversitäts-Bewusstseins aller Angehörigen der Hochschule soll aktiv gefördert werden. Dem dient der Ausbau der Sichtbarkeit der Angebote und der Kommunikation durch Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen ebenso wie die Einbeziehung aller Hochschulangehörigen in Austauschformaten (z. B. Tag der Vielfalt). Zur Information und zum Kompetenzerwerb der Hochschulmitglieder werden Angebote wie Schulungen oder Handlungsleitfäden für die Praxis wie Selbstlern-Tools zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen des Projektes „Mit Vielfalt zum Studienerfolg“ der Berliner Qualitäts- und Innovationsoffensive wird eine Koordinationsstelle als zentrale Anlaufstelle für Diversität eingerichtet. Sie wird vielfältige Maßnahmen (wie Beratungs-, peer-to-peer- oder Lehrangebote) für Studieninteressierte und Studierende im Bereich Diversität und Antidiskriminierung umsetzen.

Als Geschäftsstelle der AG Diversity wird die Koordinationsstelle außerdem die Vernetzung der diversitätsrelevanten Akteur*innen sowie den internen und externen Austausch anregen und koordinieren. Da Maßnahmen und Strategien für Zielgruppen mit spezifischen Diversitätsdimensionen vorhanden und zielführend sind, ist eine Abgrenzung der dimensionenübergreifenden (intersektionalen) Anlaufstelle zu den Ansprechpersonen für einzelne Diversitätsdimensionen erforderlich.

3.2.3 Internationalisierung

Internationalisierung ist schon seit langem ein besonderes Merkmal der HWR Berlin. Auch in Zukunft bleibt sie ein wichtiges strategisches Schwerpunktthema. Im [Strategiepapier Internationalisierung](#) wurden vier Gestaltungsfelder für den zukünftigen Ausbau definiert:

- Ausbau der Mobilitäten (Incoming und Outgoing)
- Internationalisation at home
- Internationale Vernetzung der Forschungs- und Transferaktivitäten
- Optimierung der internen und externen Strukturen und Prozesse

In allen vier Gestaltungsfeldern ist die HWR Berlin bereits gut aufgestellt. Dennoch gibt es hier noch Entwicklungspotential. Insbesondere sollen noch vorhandene Barrieren abgebaut und moderne Technologien (Stichwort Digitalisierung) genutzt werden, um die Position als eine der am stärksten international ausgerichteten und mobilen deutschen Hochschulen weiter auszubauen. Die HWR Berlin sieht sich dabei als Mitglied des Hochschulverbundes UAS7 e. V. besonders gestärkt, denn UAS7 bietet vielfältige Unterstützungsangebote zur Internationalisierung der Mitgliedshochschulen an, z. B. eine Geschäftsstelle für Nordamerika in New York und eine Repräsentanz in Brasilien, die jeweils über multilaterale Partnerschaften Zugang zu führenden Universitäten in Nord- und Südamerika eröffnen.

Ziel: Fortführung und Ausbau der Mobilitäten – Studierende, Lehrende, Mitarbeiter*innen

Unter Nutzung möglichst vielfältiger Drittmittel zur Unterstützung bei Auslandsaufenthalten sollen für alle Angehörigen der HWR Berlin internationale, interkulturelle Formate der Mobilität ausgebaut werden.

Ziel: Internationales Netzwerk pflegen und qualitativ ausbauen

Das vielfältige Partnerhochschulnetzwerk soll gepflegt und qualitativ ausgeweitet werden. Unter bestimmten fachlichen Voraussetzungen (z. B. neue Studiengänge, Forschungs Kooperationen) können weitere Partner integriert werden.

Um diese Ziele zu erreichen, werden folgende Maßnahmen ergriffen:

Es wird davon ausgegangen, dass sich die Mobilitätszahlen in allen Bereichen wieder mindestens auf ein Niveau von Vor-Pandemiezeiten einpendeln. Die Erfahrungen aus der Pandemiezeit werden vielfältigere Möglichkeiten für internationale Mobilität, interkulturelles Lernen und internationale Begegnungen zur Folge haben. Es besteht die Chance, ein größeres Portfolio an internationalen Angeboten an der HWR Berlin zu etablieren, wenn neben regulären

Semesteraustauschmöglichkeiten auch qualitativ hochwertige und gut eingeführte virtuelle und Kurzzeit-Formate mit den Partnerhochschulen (weiter-)entwickelt werden.

Die Erfolgsmodelle Exchange und Doppelabschlussprogramme können passgenauer auf die Studienprogramme abgestellt werden. Die Doppelabschlussprogramme als qualitative Aufwertung der internationalen Kooperationen werden erweitert. Im Fokus stehen mittelfristig neue Programme mit Universitäten in der EU und in UK. An Fachbereichen, deren Studierendenschaft bedingt durch die Studiengänge einen geringeren Zugang zu Auslandssemestern hat, sollen insbesondere virtuelle Formate und Kurzzeitmobilitäten zum Tragen kommen.

Die HWR Berlin wird sich weiter intensiv an Ausschreibungen des DAAD für Finanzierungen internationaler Projekte beteiligen, u. a. mit ergänzenden Förderungen für Programme mit Partnerhochschulen außerhalb des Erasmusraums. Mit einer ISAP-Förderung werden die Kooperationen mit der Hong Kong Baptist University, der Macquarie University in Sydney bis 2024 und mit dem Baruch College der City University of New York bis 2026 gefördert werden. Bei der Förderung durch das Erasmusprogramm werden die Akzente der neuen Programmgeneration umgesetzt. Besonders die Zielgruppen mit „Fewer Opportunities“ (z. B. Behinderung, Elternschaft, erwerbstätige Studierende) werden verstärkt angesprochen, und Informationen zum Nachhaltigkeitsaspekt (Green Travel) sollen bekannt gemacht werden.

Möglichkeiten zum Beitritt der HWR Berlin in ein europäisches Hochschulnetzwerk, oder zum Aufbau „strategischer Partnerschaften“ im Rahmen von ERASMUS+ werden geprüft.

Ziel: Internationalisation at Home, virtuelle Formate, interkulturelle Erfahrungen für alle Hochschulangehörigen

In den nächsten Jahren werden virtuelle internationale Studienformate in Zusammenarbeit mit den internationalen Partnerhochschulen ausgebaut und möglichst strukturell verankert. Virtuelle Begegnungen sollen für alle Hochschulangehörigen zu interkulturellen Erfahrungen führen.

Maßnahmen:

Zukünftig werden die vielfältigen Möglichkeiten für internationales Lernen im virtuellen Raum (beispielsweise COIL-Projekte; vgl. Kap. 2.5) die klassischen Austauschformate sinnvoll ergänzen. Blended- und Short-Term-Mobilitäten werden zusammen mit virtuellen Formaten möglichst strukturell verankert. Dabei besteht die Chance für Fachbereiche, deren Studierende nicht an klassischen Semesteraustauschformaten teilnehmen können, internationale Komponenten in Module zu integrieren. Hier besteht ein großes Aufbaupotenzial. Ein Verbundprojekt zur Umsetzung von internationalen COIL-Formaten aller Berliner Hochschulen und Universitäten wurde durch die HWR Berlin beim Berliner Senat beantragt.

Ziel: Zukunftsorientierte Internationalisierungsprozesse

Die digitalisierten Abläufe im International Office sollen serviceorientiert weiterentwickelt werden. Virtuelle Informations- und Beratungsformate und Social-Media-Nutzung sollen ansprechend gestaltet und umgesetzt werden.

Maßnahmen:

Die virtuelle Informationsreihe „HWR Horizonte“ wird weiterhin die Hochschulangehörigen zu internationalen Aktivitäten informieren und zu einer Partizipation auffordern.

Eine serviceorientierte Digitalisierung wird Abläufe einfacher gestalten. Vorgaben seitens des Erasmus+-Projektes werden umgesetzt („Erasmus without Papers“ – EWP, Online Learning Agreements – OLA und Vorbereitung auf die Umsetzung einer Erasmus Student App). Gleichzeitig bleibt die Wichtigkeit der direkten Begegnung bestehen. Buddy-Programme werden wieder verstärkt umgesetzt, und die „International Lounge“ wird zusammen mit der Studierendenberatung genutzt. Ein breites Portfolio aus Präsenz- und virtuellen Beratungsformaten wird etabliert, damit die bestmögliche Erreichbarkeit gewährleistet ist.

Im Zuge des Ausbaus der Promotionsangebote werden Mobilitätsangebote für Doktorand*innen der Partnerhochschulen und der HWR Berlin möglichst nachfrageorientiert entwickelt.

Die Konzeption von Green Travel und die Einbindung benachteiligter Studierendengruppen bieten ein weites Entwicklungspotenzial. Es sollen alle Möglichkeiten der Förderung genutzt und weiterhin Stipendienmittel eingeworben werden. Die Partizipation am Studierendenaustausch soll in so geringem Maß wie möglich von der finanziellen Lage der Studierenden bzw. Ihrer Eltern abhängen.

3.2.4 Nachhaltigkeit

Bereits im letzten Struktur- und Entwicklungsplan hat sich die HWR Berlin dazu bekannt, Verantwortung für eine nachhaltige und zukunfts befähigende Entwicklung der Gesellschaft zu übernehmen. Im [Strategiepapier Nachhaltigkeit](#) wurden zehn Handlungsfelder – Bildung, Forschung, Transfer, gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltigkeitsbezogenes Engagement im Hochschul Umfeld, Profilbildung und Kommunikation, Hochschulbetrieb, Hochschulgovernance, studentische Partizipation und Campusleben, Internationalität sowie Digitalisierung – identifiziert, auf die sich Nachhaltigkeit erstreckt und für die eine Reihe von Zielen formuliert wurde. Handlungsfelder und Ziele wurden in einem partizipativen Prozess mit Hochschulangehörigen und sonstigen Stakeholdern präzisiert und mit prioritären Maßnahmen hinterlegt. Diese Maßnahmen sollen, unter Einbindung eines Nachhaltigkeitsrates oder eines Beirates und mit personeller Unterstützung eines bzw. einer Koordinator*in für Nachhaltigkeit und Klimaschutz, umgesetzt, koordiniert und kommuniziert werden.

Im Handlungsfeld Bildung soll der Nachhaltigkeitsbezug der Studiengänge und Studieninhalte weiter angeregt, das Angebot außercurricularer – auch interdisziplinärer – Nachhaltigkeitsveranstaltungen im Studium Generale ausgebaut und der „Handabdruck“ der Hochschule durch Studienprojekte mit externeren Stakeholdern und/oder lokalen Initiativen verstärkt werden. Forschung und studentische Projekte zu Nachhaltigkeitsthemen sollen beispielsweise durch die Ausschreibung von Wettbewerben incentiviert werden. In diesem Zusammenhang ist auch geplant, vermehrt Studienprojekte zur Reduktion des ökologischen Fußabdruckes der Hochschule auszu-schreiben. Im Handlungsfeld Betrieb sollen die in der Klimaschutzvereinbarung beschriebenen Maßnahmen (z. B. Überprüfung der Nutzung zusätzlicher Dachflächen für Photovoltaik oder alternative Dachnutzungskonzepte, Implementierung eines Energiecontrollings, Überarbeitung der Dienstleisterrichtlinie zur Incentivierung klimafreundlicher Mobilität) durchgeführt werden.

Sofern die Immobilien am Campus Lichtenberg in das Fachvermögen Wissenschaft des Landes Berlin überführt und der HWR Berlin zur Nutzung übertragen werden, sollen studentische Urban-Gardening-Initiativen reaktiviert werden und Maßnahmen zur Verbesserung des Campuslebens geprüft werden. Im Handlungsfeld Profilbildung und Kommunikation soll die Awareness und das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei allen Stakeholdern gestärkt werden und Transparenz über die vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten, insbesondere durch eine stärkere Verankerung auf der Webseite, geschaffen werden.

Weitere Maßnahmen und Projekte werden in den Kapiteln „Internationalisierung“ (insbesondere internationales Lernen im virtuellen Raum) und „Diversität“ (z. B. zentrale Anlaufstelle für Diversität) beschrieben. Die im Kapitel „Digitalisierung“ dargestellten Maßnahmen werden zu einer weiteren Reduktion des Papierverbrauchs führen und können durch die Flexibilisierung von Arbeitsplätzen nicht nur zu einer effizienteren Flächennutzung, sondern auch zu einer besseren Work-Life-Balance von Mitarbeitern führen.

3.2.5 Gesundheitswirtschaft

Das Land Berlin hat bereits 2019 in einer gemeinsamen Innovationsstrategie mit dem Land Brandenburg (innoBB 2025) die Gesundheitswirtschaft als einen von fünf Clustern „für Innovation und Wachstum in der Hauptstadtregion“ identifiziert. Die Region soll, so der politische Wille, „zum führenden Zentrum für Gesundheitswirtschaft und Life Sciences“ ausgebaut werden. Auch die Zukunftskommission „Gesundheitsstadt 2030“ kam zu dem Ergebnis, dass Berlin eine europäische Spitzenstellung im Gesundheitsbereich einnehmen könne und verwies in ihren Empfehlungen dabei u. a. auf die Notwendigkeit von passgenauen Aus- und Weiterbildungsangeboten.

Die Hochschulleitung der HWR Berlin hat in ihrer Klausurtagung im März 2021 das Thema Gesundheit als bedeutsames Feld für die inhaltlich-strategische Weiterentwicklung der HWR Berlin identifiziert. Im Anschluss wurde ein Bottom-up-Prozess gestartet, in dem die Fachbereiche, die Berlin Professional School sowie das Gründungszentrum aufgerufen waren, Kurzkonzepte zu entwickeln, wie das Thema zukünftig stärker strategisch in der Hochschule verankert werden könnte. Ziel war es, strategisch bedeutsame Entwicklungspotentiale wie beispielsweise die Etablierung neuer Forschungsfelder, die Einrichtung neuer Studiengänge und Weiterbildungsangebote sowie den Aufbau innovativer Transferformate zu ermitteln.

Aus den eingereichten Konzepten ergeben sich diverse Möglichkeiten, das Thema Gesundheitswirtschaft über Forschung/Transfer sowie ggf. neue Studienangebote stärker in der Hochschule zu verankern. So setzt sich die HWR Berlin einen Ausbau ihrer Transferaktivitäten an verschiedenen Fachbereichen, beispielsweise im Bereich Gesundheit und Sicherheit (Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement), und im Gründungszentrum zum Ziel und prüft die Bildung eines Forschungsclusters Gesundheit. Wenn sich entsprechende Forschung etabliert hat, wäre auch die Gründung eines einschlägigen In-Instituts denkbar. Im Hinblick auf die Entwicklung neuer Studienangebote (s. a. Kap. 3.3.1) hat die Hochschule die Absicht, die Einführung eines dualen Studienganges BWL Gesundheitsmanagement, die ursprünglich von der Senatskanzlei initiiert wurde, weiterzuverfolgen. Dies kann allerdings nur unter der Maßgabe einer Finanzierungszusage zur Umsetzung gelangen. Auch im Bereich Weiterbildung sind neue Angebote denkbar, die über das Zentralinstitut für Weiterbildung der HWR Berlin, die Berlin Professional School

(BPS), umgesetzt werden sollten. Hier existieren erste Planungen zu interdisziplinären Weiterbildungsthemen, wie z. B. Digitale Gesundheit: Recht, IT, Management, sowie zur Entwicklung thematischer Weiterbildungsmodule. Gespräche mit Stakeholdern, die Interesse an gesundheitsbezogenen Weiterbildungsangeboten für (angehende) Führungskräfte in privaten und öffentlichen Organisationen, im Startup-Umfeld (Digital Health) sowie für Mitarbeitende in Pharma-Unternehmen zeigten, eröffnen Potenziale für eine weitere Konkretisierung von Vorhaben.

Als Ergebnis dieses Prozesses verfügt die HWR Berlin nun über eine gesicherte Bestandsaufnahme zu vorhandenen Kompetenzen in Lehre und Forschung, zu bestehenden Netzwerken und Kooperationen mit anderen Institutionen und über den (Forschungs-)Stand an anderen Hochschul- und Forschungseinrichtungen Berlins im Bereich Gesundheit.

Daraus lässt sich bereits jetzt ableiten, dass die Hochschule über erhebliches Potenzial für das Thema Gesundheitsmanagement verfügt. Hier gilt es in den kommenden Jahren, die verschiedenen Aktivitäten stärker zu verknüpfen und einen Themenschwerpunkt Gesundheitswirtschaft zu etablieren.

3.3 Studium

Die HWR Berlin bietet ein konsistentes, anspruchsvolles und nachfragegerechtes Studienangebot, das qualitätsgesichert ist und einer diversen Studierendenschaft ein erfolgreiches Studium ermöglicht. Kompetenzen, die an anderen Hochschulen oder außerhalb derselben erlangt wurden, erkennt sie regelgeleitet an. Hohe Qualitätsanforderungen und leistungsförderliches Studium ermöglicht sie durch Zusatzangebote, die die Studierenden bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen.

3.3.1 Studienangebot

Das Studienangebot der HWR Berlin schätzt diese als abgerundet und adressatengerecht ein. Gänzlich neue Studiengänge sind daher nur im Einzelfall und entweder zu Lasten anderer Programme mit demselben Studienziel oder aufgrund einer Sonderfinanzierung möglich. Das Studienangebot der HWR Berlin wird jedoch im Rahmen des stetigen Qualitätsmanagementprozesses inhaltlich kontinuierlich und behutsam angepasst werden. Dabei sind Studierbarkeit, Nachfragegerechtigkeit, aber insbesondere auch Interdisziplinarität und Entwicklung überfachlicher Kompetenzen in den Blick zu nehmen. Inhaltlich müssen die Studiengänge ihre Absolvent*innen befähigen, sich in dem jeweiligen Fachgebiet auf neue Anforderungen einzustellen und ihre Kompetenzen stetig zu erweitern. Die Breite und Differenzierung des Studienangebotes der HWR Berlin muss, ebenso wie die interdisziplinäre und internationale Ausrichtung desselben, beibehalten werden. Aspekte wie Nachhaltigkeit, Diversität, Internationalität und Digitalisierung sind möglichst zu berücksichtigen, desgleichen Wahlmöglichkeiten der Studierenden. Dafür soll geprüft werden, ob die Curricula in den Bachelorangeboten noch weitergehend die Möglichkeit enthalten sollten, Kurse des Studium Generale in den genannten inhaltlichen Bereichen angerechnet zu erhalten (bis zu maximal 5 ECTS).

Um pandemiebedingte Lernrückstände auszugleichen, werden den Studierenden zusätzlich bis Ende 2024 mit Hilfe von Landesmitteln aus dem entsprechenden Sonderprogramm zusätzlich Tutorien zur Nachbereitung der Lehrinhalte, Blockkurse in der vorlesungsfreien Zeit sowie der Einsatz studentischer Mentor*innen für Beratung und peer-to-peer-Coaching angeboten.

Bachelorstudiengänge

Im Bachelorbereich werden vereinzelt neue Studienangebote diskutiert. Diese wären jeweils zu Lasten anderer Angebote mit demselben Qualifikationsziel zu planen. Der FB 1 erwägt die Entwicklung eines **deutsch-spanischen Studiengangs** (Bachelor und/oder Master), sofern eine Partnerhochschule in Spanien gefunden werden kann.

Der FB 2 hat, angeregt durch die Anfrage aus der Senatskanzlei zur inhaltlichen Zukunftsorientierung Berlins als Gesundheitsstadt und durch die Projektförderung der Hochschulleitung (vgl. 3.2.5), ein Projekt zur Gestaltung eines neuen **Studienangebots im Gesundheitsmanagement** durchgeführt. Nach Expertenrunden, Befragungen und einem Workshop wurde das innovative Studienangebot Digitalisierung und Management im Gesundheitswesen mit Bachelorabschluss konzipiert. Zielstellung des neuen Studiengangs ist es, den Absolvent*innen Verständnis für die gesundheitsökonomischen Zusammenhänge zu vermitteln und ihnen das Management von Digitalisierungsprojekten im Gesundheitswesen zu ermöglichen. Außerdem sollen sie die Fähigkeit erwerben, die wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens, welches im Gesundheitsbereich im digitalen Zeitalter tätig ist, begutachten und beurteilen zu können.

Mit einer Einführung des neuen Studiengangs mit 30–35 Studienanfängerplätzen ist – vorbehaltlich der Finanzierung des neuen Angebots und der Genehmigung durch die relevanten Gremien der Hochschule – nicht vor dem Wintersemester 2024/2025 zu rechnen.

Der FB 4 ist seit einiger Zeit bemüht, in Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden der Gerichtsvollzieherinnen und Gerichtsvollzieher die Einführung eines **Bachelorstudiengangs Gerichtsvollzieher** in Form eines dualen Studiums voranzutreiben (vgl. SEP 2019–2022, S. 37). Für die juristischen Studiengänge der Fachbereiche 1 und 4 soll darüber hinaus die **Zusammenarbeit** deutlich ausgebaut werden. Entsprechende Module der höheren Fachsemester können gegenseitig anerkannt werden; zudem soll möglichst so geplant werden, dass ganze Fachsemester der Studiengänge gegenseitig austauschbar werden. Nur dann scheidet der Austausch nicht an organisatorischen Fragen, insbesondere bei der Stundenplangestaltung. Am FB 5 ist im **B.A. Sicherheitsmanagement** eine Kooperation mit dem Unternehmen Tesla geplant. Hier soll außerdem eine stärkere Vernetzung und ein Kompetenzaustausch mit dem B.A. Polizeivollzugsdienst erfolgen.

Konsekutive Masterstudiengänge

Der FB 1 führt die Masterprogramme Finance, Accounting, Controlling and Taxation (FACT) und Accounting and Controlling zusammen zum neuen FACT mit zwei Kohorten. Masterstudiengänge, deren Auslastung wiederholt nicht die erforderlichen Zielwerte erreichen, müssen angepasst werden. Insbesondere ist für den Masterstudiengang Unternehmensrecht im internationalen Kontext eine bedarfsgerechte Anpassung, möglichst auch eine intensive Kooperation mit dem Masterstudiengang Immobilien- und Vollstreckungsrecht des Fachbereichs 4 zu prüfen.

Am FB 3 machen die Veränderung des Curriculums im Studiengang ÖV sowie die Transformation des Studiengangs Recht/Ius zu LL.B. Recht für die öffentliche Verwaltung eine Umgestaltung des konsekutiven Masterstudiengangs LL.M. Recht für die öffentliche Verwaltung notwendig. Hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzung sind so vielfältige Ideen entwickelt worden, dass der Fachbereich zugleich auslotet, ob sich auf dieser Basis mittel- bis langfristig ein möglicherweise weiterbildender Studiengang entwickeln lässt, angesiedelt an der BPS.

Im LL.M. Immobilien- und Vollstreckungsrecht am FB 4 ist eine Weiterentwicklung in einen Blended-Studiengang geplant. Internationale Inhalte sollen stärker einbezogen werden. Hier bietet sich, wie bei den Bachelorstudiengängen, eine Kooperation mit dem Masterstudiengang Unternehmensrecht im internationalen Kontext des Fachbereichs 1 an.

Der FB 5 plant eine bessere Abstimmung der Studienprogramme B.A. Sicherheitsmanagement (SiMa) und M.A. International Security Management.

Weiterbildende Studiengänge

Da Weiterbildungsanbieter schnell und flexibel auf veränderte Bedarfe auf dem Weiterbildungsmarkt reagieren können müssen, wäre die abschließende Festlegung eines Angebotsportfolios an der BPS bis Ende 2028 nicht sachgemäß. Bedarfsgerechte Angebote mit teilweise „atmender Studierendenzapazität“ sind stattdessen das Ziel für die Zukunft. Im Prozess zur Einrichtung neuer Studiengänge ist die Passung zum Profil der Berlin Professional School grundlegendes Entscheidungskriterium. Essentiell ist der Fokus auf weiterbildungsgerechte, übergreifende Kompetenzen in Management und Leadership, mit einer Ausrichtung auf „Professionals“, also Studierende mit signifikanter Berufserfahrung.

Um eine **flexible Studienkapazitätsgestaltung** zu ermöglichen, sollen bei der Programmgestaltung weiterhin so weit wie möglich Plattform-Lösungen gefunden werden, also Synergien zwischen neuen und bestehenden Programmen genutzt werden. Die Weiterentwicklung bestehender Programme zur Erreichung einer optimalen Kapazitätsauslastung hat oberste Priorität. Die Abstimmung mit den Fachbereichen und Forschungsinstituten der HWR Berlin ist fundamental; Initiativen von Experten innerhalb der HWR Berlin sollen gemeinsam mit diesen bis hin zu marktgängigen Programmen weiterentwickelt werden. Die Einführung innovativer neuer Programme wird ins Auge gefasst, ggf. (zunächst) als Spezialisierungen bestehender Programme (z. B. in den Bereichen Kriminalprävention, Risk & Compliance Management, Gesundheitsmanagement).

Zum Sommersemester 2023 wird – vorbehaltlich der Genehmigung durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit, Pflege und Gleichstellung – der dreisemestrige **M.A. Wissenschafts- und Innovationsmanagement** eingeführt. Durch die immer engere Verzahnung von Wissenschafts- und Innovationsmanagement im öffentlichen und privaten Bereich entstehen viele neue Möglichkeiten und Potenziale. Hier braucht es Gestalterinnen und Gestalter, die solche Potenziale erkennen und aktiv strategische Veränderungen vorantreiben. Der neue Studiengang wird strategische Analyse-, Umsetzungs- und Managementkompetenzen in Bezug auf das national wie international ausgerichtete Wissenschafts- und Innovationssystem vermitteln.

Mit der Aufnahme eines zweiten dualen Weiterbildungsmasters an der BPS, dem **M.A. Digitale Transformation**, sollen die Prozesse zur Zusammenarbeit mit Arbeitgebern als Partner im dualen Studium überprüft und neu aufgestellt werden. Dies gilt sowohl für die Akquise zur Auslastung

der Studienplatzkapazitäten als auch für die Einbeziehung und Mitwirkung als Partner im dualen Studium selbst.

Zum Leitthema Gesundheitsmanagement (vgl. 3.2.5) hat der FB 4 ein an der BPS anzusiedelndes Weiterbildungsangebot Digital Health: Law, IT, Management skizziert. Inhalte könnten Fragen des Gesundheitsrechts, der Datenverarbeitung und des Datenschutzes ebenso behandeln wie Grundkenntnisse in anwendungsbezogener Informatik und Management sein.

Ebenfalls geprüft wird, ob in einem bestimmten wissenschaftlichen Themengebiet, in dem an der Berlin Professional School eine inhaltliche Kernkompetenz besteht, ein eigener Promotionsstudiengang angesiedelt werden kann (z. B. DBA und DPA).

Bisher werden von der BPS nur wenige **Zertifikatsprogramme** angeboten. Im Rahmen einer AG wird geprüft, ob und wie ein Ausbau dieses Bereichs für die BPS organisiert werden soll. Herausforderungen bestehen insbesondere bei den organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Beteiligung an einer HWR-Ausgründung) und der Einpassung in eine HWR-Transferstrategie.

Überlegungen zu Zertifikaten stellt auch der Fachbereich 4 an. Dort wird angestrebt, einzelne Module des Fernstudiengangs LL.M Betreuung, Vormundschaft, Pflegschaft als entgeltliche Zertifikatskurse der Weiterbildung auszukoppeln. Der Fachbereich prüft auch die Entwicklung von Zertifikaten für WEG-Verwaltungen gemäß § 26a WEG oder beim Thema Rechtspsychologie. Als weiterbildendes Angebot wären solche Zertifikate an der BPS (oder evtl. einer noch auszugründenden Einheit) anzusiedeln. Der Fernstudiengang LL.M Betreuung, Vormundschaft, Pflegschaft am FB 4 steht vor großen Herausforderungen, weil am 1. Januar 2023 eine umfassende Reform des Betreuungs- und Pflegschaftsrechts in Kraft treten wird, die auch in den Inhalten des Studiengangs umgesetzt werden muss.

3.3.2 Studierende, Absolventinnen und Absolventen

Die HWR Berlin wird ihr Studienplatzangebot nicht substantiell erweitern. Lediglich in einzelnen Themenfeldern mit besonders hohem Bedarf an Absolvent*innen, etwa bei den Qualifikationen für Tätigkeiten im öffentlichen Dienst kann – Zusatzfinanzierung vorausgesetzt – ein maßvoller Aufbau von Studienplätzen vorgenommen werden. Das betrifft insbesondere die Fachbereiche 2 und 3.

Der FB 2 betreibt seit 2016 im Studiengang **Bauingenieurwesen** eine zweite Kohorte, um den hohen Bedarf an Bauingenieuren für das Land Berlin zu bedienen. Diese zweite Kohorte wird durch die Senatsverwaltung für Finanzen zusätzlich zum Hochschulhaushalt finanziert. Aufgrund des langfristigen Bedarfes soll diese Finanzierung in Absprache mit den beteiligten Senatsverwaltungen in den Hochschulvertrag überführt werden.

Der FB 3 ist mit dem Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Finanzen, in gemeinsame Vorüberlegungen zu einem **Aufwuchs im Studiengang ÖV (dual)** um eine oder zwei weitere Gruppen gegangen. Deren Realisierung wäre, wenn eine dauerhafte Finanzierung und Raumausstattung über die Hochschulverträge 2023–2028 noch nicht umgesetzt werden kann, nur durch eine adäquate Sonderfinanzierung möglich.

Die HWR Berlin wird zur weiteren Aufrechterhaltung der hohen **Aufwüchse im Studiengang gehobener Polizeivollzugsdienst** am FB5 eine langfristige Finanzierungszusage benötigen, die voraussichtlich über eine Verlängerung des Sondervertrages mit der Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport erfolgen soll. Dies muss auch eine angemessene Raumausstattung beinhalten und muss vor allem eine stabile Personalplanung erlauben, die keine langfristigen Risiken auf die HWR Berlin überträgt.

3.3.3 Durchlässigkeit und Studienerfolg

Die HWR Berlin geht für die Laufzeit dieses Strukturplans von einer zunehmend diverser werdenden Studierendenschaft aus. Der Studienerfolg wird künftig noch mehr davon abhängen, dass die Studiengänge ihre diverse Studierendenschaft mit differenzierten Angeboten ansprechen. Das setzt individuell angepasste Zusatzangebote zum Erwerb von personalen, sozialen und fachlichen Kompetenzen im Studium voraus, die speziell bei der Studieneingangsphase ansetzen. Dafür wird die HWR Berlin nach Maßgabe ihres bereits vorliegenden Konzepts für die Studieneingangsphase die in der Laufzeit des vorangegangenen Strukturplans begonnenen und erprobten Maßnahmen fortsetzen. Das gilt insbesondere für die Maßnahmen, die auf dem **Peer-to-Peer-Ansatz** beruhen und Studierende in die Betreuung und Vernetzung einbeziehen, aber auch für Brückenkurse und die Angebote aus einem möglichst zu verstetigenden Schreibzentrum. Für das **Schreibzentrum** ist nach dem Auslaufen der BQIO-Finanzierung eine nachhaltige Anschlussfinanzierung anzustreben, denn die Fähigkeit zum wissenschaftlichen Schreiben ist eine durch Zusatzkurse erlernbare Kompetenz, die einen unmittelbaren und nachweisbaren Bezug zum Lern- und Prüfungserfolg hat. Wo möglich soll auf digitale, auch asynchrone Angebote gesetzt werden, die leicht zugänglich und zudem skalierbar sind.

Angesichts der internationalen Ausrichtung der HWR Berlin, die ein Alleinstellungs- und Profilmerkmal ist, müssen Sprachkenntnisse aller Studierenden systematisch gefördert werden. Dazu dienen die Verstetigung und der **maßvolle Ausbau des Sprachenzentrums**. Dessen Angebot ermöglicht, dass Studierende in niveaudifferenzierten Gruppen unterrichtet werden und diesen möglichst in allen Fachbereichen durch einen Eingangstest zugeordnet werden. Studierende sollen zudem das erreichte Sprachniveau ohne Zusatzaufwand mit einem anerkannten Zertifikat nachweisen können. Daher soll die bestehende Unicert-Akkreditierung der HWR Berlin für Wirtschaftsenglisch auf andere Sprachen ausgeweitet werden. Das setzt hauptamtlich Lehrende sowie Verwaltungsunterstützung voraus, die aus Ressourcenverlagerung aus profitierenden Fachbereichen finanziert werden könnten.

Die HWR Berlin wird zur Verbesserung der Durchlässigkeit die Prozesse von **Anerkennung und** (insbesondere) **Anrechnung von Kompetenzen** anpassen und die mit den jeweiligen Entscheidungen betrauten Personen mit Schulungen, Handreichungen und angepassten Formularen unterstützen, damit eine transparente und nachvollziehbare Entscheidung getroffen werden kann. Während der Prozess bei der Anerkennung von im Ausland erbrachten Leistungen eingespielt und qualitativ ist, besteht Verbesserungspotential insbesondere bei der Anrechnung von Leistungen.

Leistungsförderliche Studienbedingungen bedeuten auch, dass die Hochschule ihre Studierenden im Bemühen unterstützt, besonders gute Leistungen zu erbringen. Sie berät bei der Finanzierung

des Studiums mittels **Stipendien** und setzt das Programm HWR Talente ebenso wie das Deutschlandstipendium ein, um die besonderen Leistungen ihrer Studierenden anzuerkennen und sichtbar zu machen.

3.3.4 Qualitätsmanagement

Die HWR Berlin entwickelt und erprobt ein Qualitätsmanagementsystem, das Grundlage für die beantragte **Systemakkreditierung** ist. Die Begutachtung hat begonnen, die erste Begehung der Akkreditierungsagentur fand im Sommersemester 2022 statt. Das Verfahren soll insgesamt im Jahr 2024 abgeschlossen sein. Eventuelle Auflagen aus dem Systemakkreditierungsverfahren wären in der Folge umzusetzen.

Das **Qualitätsmanagementsystem** muss dann auf alle Studiengänge in allen Fachbereichen und dem Institut ausgerollt und regelmäßig durchgeführt werden. In einem achtjährigen Zyklus werden alle Studiengänge einem geschlossenen Qualitätskreislauf unterzogen. Erfolgt das, so werden sie jeweils für acht Jahre (re)akkreditiert. Externe Expert*innen aus Wissenschaft, Praxis und externer Studierendenschaft werden regelhaft beteiligt. Studiengangsleitungen und Dekanate sichern die regelmäßige Betrachtung der Studiengänge nach Maßgabe der von der HWR Berlin definierten Qualitätsbereiche. Durch das Zentrum für akademische Qualitätssicherung (ZaQ) werden sie dabei umfangreich unterstützt durch Berichte (Report Studium und Lehre, Report formale Kriterien), aber auch durch Bereitstellung von Textvorlagen, Handreichungen und Formularen sowie die Dokumentation der Gutachterbefragungen im sog. Erweiterten Review-Verfahren.

Das Qualitätsmanagementsystem als geschlossener Regelkreis soll neben der Umsetzung externer und interner Qualitätsstandards davon geleitet sein, dass die Verantwortlichen für die Betrachtung der Studiengänge auf Informationen und Unterlagen zurückgreifen können, die ohnehin vorhanden sind, so dass der mit dem Qualitätsmanagement einhergehende Verwaltungsaufwand möglichst geringgehalten werden kann – dies ohne Abstriche bei der Qualitätsentwicklung der Studiengänge.

Das erste Monitoring des Gesamtsystems ist in einem Abstand von drei Jahren nach seiner Einführung vorgesehen und soll unter externer Beteiligung und Beratung stattfinden.

Auch das Thema **Studienerfolg durch Rechtssicherheit** wird im Rahmen des gleichnamigen BQIO-Teilprojekts als Verbundprojekt von BHT, ASH, HTW und HWR Berlin adressiert. Hierbei wird eine an der HWR Berlin angesiedelte Rechtsinformations- und Servicestelle zur Förderung der digitalen Lehre mittels Abbau von Rechtsunsicherheit eingerichtet, die als Ansprech- und Beratungsstelle für Lehrende, Studierende und zentrale Einrichtungen der beteiligten Hochschulen zur Verfügung steht.

Ein Augenmerk soll weiterhin auf die **internationale Akkreditierung** gelegt werden. Insbesondere die AMBA-Akkreditierung ist ein renommiertes studiengangsbezogenes Gütesiegel für international orientierte Wirtschaftsstudiengänge. Eine solche Akkreditierung attestiert einerseits dem akkreditierten Studiengang eine hervorragende Qualität nach internationalen Standards, bescheinigt andererseits auch der – im Akkreditierungsverfahren ausführlich begutachteten – gradverleihenden Institution eine hohe Qualität.

Die HWR Berlin strebt an, das Gütesiegel (AMBA) und auch die NIBS-Akkreditierung aufrechtzuerhalten und die dafür notwendigen Ressourcen, insbesondere im Qualitätsmanagement, vorzusehen.

3.4 Forschung und Transfer

Die HWR Berlin strebt gute und motivierende Forschungsbedingungen für ihre forschenden Mitglieder an, auch um die Sichtbarkeit als forschungsstarke Hochschule zu erhöhen. Forschungsstarke Bereiche und deren Zusammenarbeit in den hochschuleigenen Instituten werden gezielt unterstützt, auch im Rahmen der Etablierung von Forschungsumfeldern für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Promotionen). Die Unterstützungsstrukturen für den Wissenstransfer und die Gründungsförderung werden auf der Basis des Transferaudits und des Projekts *Innovative Hochschule neu aufgestellt*.

3.4.1 Forschung

Im Fokus steht die anwendungsnahe Forschung, die durch eine Vielzahl von Drittmittelgebern – BMBF und weitere Bundesministerien, Stiftungen, EU usw. – spezifisch gefördert wird. Forschende, die Stärken in der Grundlagenforschung haben, sollen vermehrt auch zur Antragstellung bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) motiviert und dabei unterstützt werden. Die HWR Berlin setzt sich nachdrücklich dafür ein, dass die DFG die Förderung der Grundlagenforschung an HAW ausbaut. Die **Forschungsförderung** soll wie bisher die gesamte Themenbreite des Forschungspotentials der Hochschule umfassen, von den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften über die Rechts- und Verwaltungswissenschaften bis hin zur Informatik, Mathematik und den Ingenieurwissenschaften. Besondere Bedeutung kommt dabei auch den Fachbereichen zu, die ihre Möglichkeiten zur Förderung der Forschung teils noch besser nutzen können, insbesondere durch die Berufung forschungsaffiner Professor*innen, die Vergabe von haushaltsfinanzierten Lehrdeputatsreduktionen für Forschungsprojekte, die Unterstützung der Teilvertretung forschender Professor*innen durch drittmittelfinanzierte Gastprofessor*innen, die Schaffung eines forschungsfreundlichen Arbeitsumfelds und die Nutzung unbefristeter Mittelbaustellen sowie befristeter Stellen zur Drittmittelakquise in Zusammenarbeit mit den In-Instituten und dem Zentralreferat Forschungsförderung. Die fachliche Kompetenz bei Antragstellungen auf Fachbereichs- und Institutebene wird dabei durch das Wissen über Prozesse und spezifische Anforderungen von Fördermittelgebern auf zentraler Ebene ergänzt.

Die **In-Institute** der HWR Berlin unterstützen die Bündelung und interdisziplinäre Vernetzung der Forschungskapazitäten der Professor*innen, ermöglichen fachbereichsübergreifende Aktivitäten und stärken die Sichtbarkeit forschungsstarker Bereiche der Hochschule. Nach einigen Veränderungen in der Institutslandschaft der HWR Berlin hat der Ausbau der fachlichen Zusammenarbeit und des Forschungsaufkommens in den bestehenden In-Instituten dabei Priorität vor weiteren Neugründungen mit allzu engem Themenzuschnitt. Die Einbeziehung weiterer Professorinnen und Professoren in die Forschung an den bestehenden In-Instituten ist wünschenswert und wird durch regelmäßige offene Austauschformate zu Schwerpunktthemen der Institute befördert. Die

Ausrichtung und Beteiligung an internationalen wissenschaftlichen Tagungen soll weiter gefördert werden, um die internationale Vernetzung der Forschenden zu intensivieren. Die Zusammenarbeit der An-Institute mit der Hochschule soll intensiviert und klarer strukturiert werden.

Das **Institut für Angewandte Forschung (IFAF)** Berlin bleibt für die HWR Berlin ein wichtiger Faktor für die anwendungsorientierte Forschung mit regionalen Partnern aus Wirtschaft und Verwaltung. Die in den letzten Jahren neu entwickelten Förderlinien des IFAF stärken sowohl die Drittmittelfähigkeit für Folgeprojekte – auch bei noch konkurrenzstärkeren Ausschreibungen anderer Fördermittelgeber – (EXPLORATIV), als auch die Übertragung von Projektergebnissen (z. B. Prototypen) in die Praxis (TRANSFER). Die langjährig bewährten IFAF-Verbundprojekte tragen zudem zur wissenschaftlichen Zusammenarbeit zwischen den Berliner HAW und Praxisakteuren bei und nutzen so vorhandene Synergien. Eine institutionelle Verstetigung und die Aufrechterhaltung der IFAF-Finanzierung aus dem Landeshaushalt sind zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit des IFAF für das regionale Innovationssystem der Metropolregion Berlin, auch im Kontext der auf Bundesebene geplanten Gründung einer **Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI)**. Die HWR Berlin setzt sich dafür ein, dass die DATI nicht nur bestehende Programme bündelt, sondern die strukturellen Voraussetzungen für den Praxistransfer von HAW-Forschungsergebnissen nachhaltig verbessert.

Das „Konzept akademischer Mittelbau an der HWR Berlin“ wird evaluiert und, soweit erforderlich, auf Basis der bisherigen Erfahrungen weiterentwickelt. Für die ursprünglich von der Berliner Regierungskoalition angestrebte Quote von 0,25 Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen pro Planprofessur wurden bisher seitens des Landes keine auskömmlichen Haushaltsmittel bereitgestellt. Die HWR Berlin setzt sich dafür ein, dass dieses Ziel in den kommenden Jahren erreicht wird.

Die **Sichtbarkeit von Forschung** an der HWR Berlin soll weiter erhöht werden. Dazu sollen zentrale Veranstaltungsformate fortgeführt und weiterentwickelt werden. Die Zusammenarbeit zwischen der Hochschulkommunikation und der Forschungsförderung soll intensiviert und systematischer ausgestaltet werden, um die Forschungsleistungen der Hochschule einer breiteren Öffentlichkeit noch markanter und einprägsamer zugänglich zu machen. Auch die Erneuerung der Forschungsdatenbank in Form eines modernen **Forschungs-Information-Systems (FIS)** entsprechend den Anforderungen des Kerndatensatzes Forschung stellt einen wichtigen Meilenstein zur stärkeren Sichtbarkeit von Forschung dar. Sie ist zugleich Grundlage für die Erfüllung der hochschulrechtlichen Verpflichtungen zur Forschungsberichterstattung und für eine effizientere, für die Forschenden stärker serviceorientierte Administration der Forschung. Ferner dient das FIS als Werkzeug für die Öffentlichkeitsarbeit, damit die Hochschule zeitnah und umfassend unterschiedlichsten Adressaten, wie z. B. der Politik, der Wirtschaft, Wissenschaftsinstitutionen oder der Presse, über Forschungsaktivitäten berichten kann.

Die Herstellung von Schnittstellen zwischen den individuellen Webseiten der Professorinnen und Professoren, den Webseiten der In-Institute und der Forschungsdatenbank wird den Informationsfluss und die permanente Aktualisierung von Daten erleichtern. Die Nutzung der Forschungsdatenbank für spezifische Suchen nach Publikationen oder Projekten, aber auch die Identifizierung von Clustern kann damit intensiviert werden. Das FIS ist auch ein Forschungsmanagementsystem und unterstützt den Workflow und den Genehmigungsprozess „Drittmittelanzeige“.

so dass dieser papierlos abgewickelt werden kann. Das Modul Drittmittelanzeige erzeugt automatische E-Mails, um Prozessbeteiligte aufzufordern, nächste Schritte zu unternehmen, und informiert die Prozess-Owner (Drittmittelanzeige stellende Person) und ausgewählte Nutzer*innen über den aktuellen Prozessfortschritt.

Die Sichtbarkeit der HWR Berlin in der internationalen Publikationslandschaft soll weiterhin durch **Open-Access-Veröffentlichungen** gefördert werden. Hier wird eine intensive Zusammenarbeit von Forschungsförderung, Bibliothek, Fachbereichen und In-Instituten angestrebt. Darüber hinaus soll auch das Wissen über Forschungsdatenmanagement (FDM) ausgebaut werden, um Forschungsdaten professioneller zu archivieren und verfügbar zu machen, auch in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen.

3.4.2 Wissenstransfer

Der Wissenstransfer hat sich in den letzten Jahren zu einem weiteren wichtigen HAW-Tätigkeitsfeld entwickelt, wobei die Mittelausstattung für diese Aufgabe bislang noch nicht den Anforderungen gerecht wird. Die HWR Berlin hat sich zum Ziel gesetzt, auf der Basis des im Jahr 2021 abgeschlossenen Transferaudits des Stifterverbands eine **neue Transferstrategie** zu entwickeln. Diese Strategieentwicklung wird als partizipativer Prozess angelegt sein und alle relevanten Akteure einbeziehen. Als Themen für die Transferstrategie haben sich im Audit Kommunikationsprozesse, Anerkennung von Transferleistungen, die stärkere Einbeziehung Studierender, der Ausbau der Weiterbildung und eine mögliche Ausgründung herauskristallisiert. Die HWR Berlin wurde zudem ermutigt, ihr Transferverständnis und ihre Fokussierung genauer zu formulieren. Gemeinsam mit der Umsetzung von Arbeitspaketen aus dem erfolgreichen Antrag im Förderprogramm Innovative Hochschule (2023–2027) soll der Transfer an der Hochschule damit einen Innovationsschub erhalten. Fachbereichs- und themenbezogene Forschungs- und Transferstrategien können die zentrale Strategieentwicklung ergänzen.

Auch an den Fachbereichen gibt es Pläne zur Stärkung des Wissenstranfers. So will beispielsweise der FB 1 im Rahmen des Projekts „Professorale Karriere“ den Transfertag fortführen, die Kommunikation zu Unternehmen intensivieren sowie eine Vortragsreihe mit hochkarätigen Vertretern aus der Praxis etablieren. Am FB 2 sind zur Förderung des Austauschs Fachtagungen sowie ein Forschungsbeirat geplant. Am FB 3 soll die Geschäftsstelle des Fördervereins der Hochschulen für den öffentlichen Dienst in Deutschland e. V. angesiedelt werden, was eine stärkere Vernetzung ermöglicht. Der FB 5 strebt eine engere Vernetzung mit den Forschungsbedarfen der Berliner Polizei und anderer Sicherheitsanwender*innen an und wird die Zusammenarbeit mit der Senatsinnenverwaltung weiterführen (Symposium zum Terroranschlag auf dem Berliner Breitscheidplatz).

Durch das seit 2021 im BerlHG verankerte HAW-**Promotionsrecht** für forschungsstarke Bereiche ergeben sich neue Chancen für die anwendungsorientierte Forschung und für Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der HWR Berlin. Die Hochschule wird die institutionellen Voraussetzungen für die Wahrnehmung des Promotionsrechts schaffen, potenzielle Promotionscluster identifizieren und bei erfolgreicher Verleihung der Promotionsberechtigung mit der nötigen Infrastruktur für ein qualitätsgesichertes Promotionsumfeld versorgen. Ein zentraler Schwachpunkt der derzeitigen Situation ist die fehlende Berücksichtigung der Promovierenden-

betreuung im Lehrdeputat. So bekräftigt der Evaluationsbericht zum Promotionsrecht an hessischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, erstellt 2022 von einer unabhängigen wissenschaftlichen Kommission im Auftrag des Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, die Anforderung, das Lehrdeputat von Betreuenden solle 14 SWS nicht überschreiten. Eine Deputatsanrechnung für die Promovierendenbetreuung erfordert eine Anpassung der LVVO, so wie sie von der LKRP-HAW gefordert wird. Weitere Säulen der Promotionsförderung für HWR-Absolvent*innen bleiben aber ebenso wichtig. Sowohl Kooperative Promotionen mit Berliner Universitäten – u. U. im Rahmen des Kooperativen Promotionskollegs Berlin – als auch Promotionen bei anderen HWR-Partnerhochschulen im In- und Ausland sollen weiterhin intensiv betrieben und gefördert werden. Das an der HWR Berlin etablierte Promotionskolleg zur Unterstützung der bereits bisher in kooperativen Promotionen an der Hochschule beheimateten Promovierenden wird weitergeführt und durch personelle Unterstützung im Rahmen des Projektes „Professorale Karriere“ in seinen Angeboten erweitert. Die Unterstützungs- und Fortbildungsangebote für Promovierende sollen stärker mit denen der anderen Berliner Hochschulen koordiniert werden.

3.4.3 Entrepreneurship und Gründungsaktivitäten

Die Weiterentwicklung der Strukturen in den Bereichen Entrepreneurship Education und Startup Incubator ist stark geprägt von dem BMWi-geförderten Projekt „HWR Boosting Startups“. Die EXIST-Förderung hat am 1. April 2020 begonnen. Für die Laufzeit des Projekts bis 2024 hat sich die HWR Berlin vorgenommen, im Rahmen des EXIST-Förderschwerpunktes „Regional vernetzen“ als Gründungshochschule zu einer klar profilierten Marke innerhalb des regionalen Startup-Ökosystems der Hauptstadtregion zu werden. Damit wird ein sichtbarer Beitrag zur Entwicklung der gesamten Berliner Hauptstadtregion und ihrer Gründungskultur geleistet.

Für das Projekt wurden die folgenden Arbeitsbereiche entwickelt:

- HWR Berlin Startup Boosters
- Open Startup Academy
- International Startup Community
- Ausgründung einer organisatorisch selbständigen Einheit zur wirtschaftlichen Verwertung von Aktivitäten aus dem Gründungskontext

Im Rahmen des EXIST-Projektes „Startup Boosters“ werden Perspektiven, Chancen und Risiken einer HWR-Ausgründung – voraussichtlich in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung – in einem partizipativen Prozess mit allen interessierten Hochschulmitgliedern erarbeitet und diskutiert werden. Am Ende dieses Prozesses wird zu entscheiden sein, ob verschiedene Ausgründungsideen – u. a. aus den Bereichen Gründung, Forschung, Forschungstransfer und Weiterbildung – gebündelt oder getrennt verfolgt werden sollten und für welche Geschäftsbereiche ein nachhaltiger Erfolg zu erwarten ist.

Nach wie vor besteht eine hohe Abhängigkeit der Aktivitäten der beiden Bereiche von der Einwerbung von Drittmitteln. Die Position der HWR Berlin als eine der führenden Gründungshoch-

schulen wird auf heutigem Niveau nur verstetigt werden können, wenn sich das Land Berlin hierfür finanziell engagiert, auch im Hinblick auf die Kofinanzierung von teilfinanzierten EU-Programmen. Hier strebt die Hochschule im Interesse des Forschungs- und Transferstandorts Berlin auch weiterhin eine intensive Zusammenarbeit mit den anderen Berliner HAW an.

Entrepreneurship Education (EE)

Die zukünftige Entrepreneurship-Forschung an der HWR Berlin fokussiert die Bereiche unternehmerisches Denken und Handeln in Startups, etablierten Unternehmen und Gesellschaft (Social Entrepreneurship), die Entrepreneurship Education und das Management von Familienunternehmen. Konkrete Beispiele für angestrebte Forschungs- und Lehrschwerpunkte sind die Untersuchung gesellschaftlicher Einflüsse auf große Familienunternehmen in Deutschland sowie innovative Methoden des „Entrepreneurial Learning“ und die Entwicklung von Geschäftsmodellen anhand der Prüfung von „Metriken/Finanzhypothesen“.

Die EE strebt an, Ressourcen zu mobilisieren, um als interdisziplinäres Lehr- und Lernkonzept an allen Fachbereichen die ökonomische Problemlösungskompetenz der Studierenden zu stärken. Als spätere Absolvent*innen werden sie als Angestellte oder Selbstständige zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in der sozial-ökologischen Marktwirtschaft beitragen können.

Startup Incubator Berlin (SIB)

Über die Umsetzung der drei ESF-Projekte „Startup Now“ „Berliner Startup Stipendium“ und „REACT Startup Stipendium“ soll zukünftig das BMWi-Förderinstrument „EXIST-Gründerstipendium“ stärker genutzt werden. Durch die Weiterentwicklung der verschiedenen Bausteine in diesen Projekten kann der SIB zukünftig flexibel auf die Bedürfnisse der einzelnen Gründungsteams eingehen. Der Gesamtprozess (Funnel) wird kontinuierlich weiterentwickelt. So können frühzeitig Startup-Ideen in den Unterstützungsprozess einfließen, welche zu marktgerechten Produkten entwickelt werden können. In der Kooperation mit der Bundesanstalt für Materialwissenschaften (BAM) soll die gemeinsame Entwicklung von Gründungsprojekten aus der Forschung und die Unterstützung der BAM als Gründungsnetzwerk für EXIST-Forschungstransfer-Projekte im Vordergrund stehen.

Aktuell liegt der Frauenanteil bei den Gründungen/Teilnehmer*innen der Programme des SIB bei ca. 30 %. Strategisches Ziel ist die weitere Erhöhung dieses Anteils. Durch Schaffung und Kommunikation von Frauenvorbildern, eine gendergerechte Ansprache in der Kommunikation, Frauenempowerment Coaching in den Programmen sowie maßgeschneiderte Veranstaltungsformate soll dieses Ziel erreicht werden.

Die Entwicklung der Infrastruktur des SIB ist eingebettet in die Entwicklung in der Siemensstadt. In diesem Umfeld sollten Keimzellen für Innovation aus dem Zusammenspiel von Wissenschaft, Bildung und Innovation geschaffen werden. Die Perspektive einer Entwicklung zu einem offenen Wissenschaftsstandort ist dafür unabdingbar. Hierzu zählen insbesondere der freie Zugang zum Gelände (Rückbau der Einzäunung) und die Anbindung an das Deutsche Forschungsnetzwerk (DFN) für eine optimierte IT-Nutzung. Im Mai 2021 unterbreitete die Siemens Real Estate der HWR Berlin ein neues Mietangebot für die Liegenschaft des Gründungszentrums in der Siemensstadt. Mit dem Angebot verdoppelten sich ab 2022 und vervierfachen sich ab Oktober 2023 die Kosten für die angemieteten Flächen. Die Kosten für den Co-Working-Space erhöhen sich ebenso

erheblich und sind aus den für die Hochschule verfügbaren Mitteln nicht mehr finanzierbar. Aus diesen Gründen ist die Sichtung alternativer Standorte unabdingbar.

3.5 Ressourcen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen lassen für die kommenden Jahre erwarten, dass die Phase des Ausbaus und der strukturellen Verstärkung vorbei ist und die HWR Berlin, wie alle staatlichen Hochschulen Berlins, vor der Herausforderung steht, mit deutlich knapper bemessenen Mitteln, die voraussichtlich sogar strukturelle Kürzungen erzwingen werden, auskommen zu müssen. Gleichwohl muss es das Bestreben der Hochschule sein, ihre besondere Leistungsfähigkeit, ihre Stärken und ihr Profil weiterzuentwickeln. Um das zu ermöglichen, bedarf es eines sehr konzentrierten und fokussierten Ressourceneinsatzes in Bezug auf Finanzen, Beschäftigte und Flächen inkl. Energie, der so gestaltet sein muss, dass nicht nur die bestehenden Aufgaben und Profile weiterverfolgt werden, sondern auch die Innovationsfähigkeit der Hochschule erhalten bleibt.

Im Zeitraum des auslaufenden SEP und des parallellaufenden Hochschulvertrags hat die HWR Berlin über finanzielle Ressourcen verfügt, die ein personelles und strukturelles Wachstum der Hochschule erlaubt haben. So sind deutliche Erweiterungen des Studienangebotes insbesondere im Masterbereich möglich gewesen, was für die Profilentwicklung eine wichtige Bereicherung darstellt. Dies zeigt sich auch in der Möglichkeit, Mittelbaustellen für die Hochschule strukturell dauerhaft zu verankern und damit auch die Forschungsaktivitäten nennenswert zu verstärken. Auch über Projekt- und Sondermittel konnten wichtige Aktivitäten und Handlungsfelder wie Forschung, Transfer und Gründungsförderung oder auch Digitalisierung und Internationalisierung etabliert oder ausgebaut werden. Die Hochschule befindet sich nun in einer Situation, in der sie die erreichte inhaltliche Entwicklungsphase durch die nächsten Hochschulverträge zu stabilisieren und zu konsolidieren gedenkt.

Bei all dem darf nicht aus dem Blick verloren werden, dass die wichtigste Ressource der Hochschule, die Menschen, die an ihr lehren, lernen und arbeiten, ihre Aufgaben so bewältigen können, dass sie ihre Leistungsfähigkeit entfalten können, ohne ihre Gesundheit und Arbeitszufriedenheit dabei zu vernachlässigen. Im Einzelfall kann das auch eine Einschränkung des Leistungsspektrums oder quantitativen Leistungsumfanges (z. B. Zahl der Studienplätze) zwingend erforderlich machen. Eine vordringliche Aufgabe ist es daher, den Aufwand und Ressourceneinsatz für Bestehendes zu überprüfen und, wo immer es vertretbar und möglich ist, zu reduzieren. Deutliche Unterstützung hierfür ist aus den großen IT-Projekten CAMS und eAkte zu erwarten. Die hier getätigten Investitionen bilden eine Basis für viele Vereinfachungen, Standardisierungen und Beschleunigungen von Prozessen, die dazu beitragen, Arbeitsaufwand spürbar zu reduzieren, Fehler zu vermeiden und Synergien zu erzielen. Die Attraktivität des Studien- und des Arbeitsplatzes darf nicht beeinträchtigt werden, auch und gerade wenn die budgetäre Situation schwierig wird und die Belastungen hoch bleiben. Das Ziel muss sein, dass die HWR Berlin am Ende des Planungszeitraums ihre Rolle im Hochschulsystem und in der Stadtgesellschaft nicht nur behaupten, sondern auch weiterentwickeln konnte und dass sie immer noch eine innovative Hochschule ist, die für Studierende und Beschäftigte ein attraktiver Ort und Arbeitsplatz ist, zu dem sie gerne kommen und mit Engagement und Leidenschaft tätig sind.

3.5.1 Personal

Hinsichtlich der **Personalplanung** sind für einen Ausbau der Stellen für Professuren aktuell keine Finanzierungen durch den Hochschulvertrag bzw. die Sonderverträge mit anderen Senatsverwaltungen zu erwarten, so dass für die nächsten Jahre von der derzeitigen Stellenzahl ausgegangen werden kann. Um die sich qualitativ und quantitativ verändernden Aufgaben in der angestrebten Qualität bewältigen zu können und um vor allem innovationsfähig zu bleiben, bedarf es daher einer kontinuierlichen Personalentwicklung in Verbindung mit Mechanismen der Aufgabenkritik wie auch der Systematisierung, Modernisierung und Digitalisierung von geeigneten Arbeitsabläufen. Der vielerorts beschriebene Fachkräftemangel ist auch für die Gewinnung und auch das Halten von Lehrenden und Beschäftigten in Verwaltung und Technik eine besondere Herausforderung für die HWR Berlin.

Um herausragende Wissenschaftler*innen für die HWR Berlin zu gewinnen, werden vor allem Maßnahmen im Rahmen des bereits in Kap. 2.7.1. erwähnten Projekts „Professorale Karriere“ ergriffen. Als Meilensteine verfolgt das Projekt bis zum Jahre 2027 die Herausarbeitung und Sichtbarmachung der Arbeitgebermarke der HWR Berlin, die Erschließung neuer Rekrutierungs-/Qualifizierungswege für Professor*innen, die Entwicklung eines Lehrbeauftragtenmanagements (Identifizierung und Qualifizierung zur Professur), den Ausbau kooperativer Promotionsmöglichkeiten, eine weitere Professionalisierung der Berufungsverfahren, die Installierung von Onboardingteams für Neuberufene, die Durchführung von interdisziplinären professoralen Projekten und die Entwicklung eines professoralen Personalkonzepts.

Die Hochschule wird weiterhin, auch mit Hilfe des Projektes FH-Personal, daran arbeiten, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein, und wird ihre Anstrengungen verstärken, etwa studentische Hilfskräfte oder Praktikant*innen für eine spätere berufliche Tätigkeit an der HWR Berlin zu gewinnen. Grundsätzlich strebt die HWR Berlin höchstmögliche Planungssicherheit für die Beschäftigten in Technik und Verwaltung an. Dies stößt insbesondere im Bereich der befristet finanzierten Projektmitarbeiter*innen wie auch der Beschäftigten, die aus Dritt- und Sondermitteln finanziert sind, an Grenzen. Auch wird es zunehmend darum gehen, vorhandenem Personal durch geeignete Maßnahmen ein altersgerechtes Arbeiten zu ermöglichen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die HWR Berlin weiterhin ein wichtiges Ziel.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der **Fortbildung der Mitarbeiter*innen**: Hier wurde bereits 2017 das erste strukturierte Fortbildungsprogramm (Employee+) zu Vermittlung von sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen aufgelegt. Dieses Konzept eines modularen internen Fortbildungsangebots, das passgenau auf die Bedürfnisse der Hochschulverwaltung zugeschnitten ist, wird ausgebaut und auch weiterhin auf den Bereich „Digitalisierung – IT-Kompetenzen“ ausgeweitet.

Darüber hinaus werden folgende Schwerpunkte in den Handlungsfeldern des Rahmenkonzeptes für **strategische Personalentwicklung** wie folgt fortgesetzt:

- im Handlungsfeld „Personalmarketing“ u. a. mit einer Neugestaltung der Stellenanzeigen im Wettbewerb um die „besten Köpfe“, Entwicklung einer positiven Arbeitgebermarke im Rahmen des Projektes „Professorale Karriere an der HWR Berlin“ und auch einer Kommunikationslinie des Employer Brands intern und extern

- im Handlungsfeld „Willkommenskultur“ u. a. mit einer Neugestaltung des Onboardings und der Orientierung an der HWR Berlin
- im Handlungsfeld „Karriereplanung“ u. a. Gestaltung eines internen Weiterbildungsprogramms, Entwicklung von Karriere- und Kompetenzplänen im wissenschaftlichen Bereich
- im Handlungsfeld „Personalbindung“ die Fortsetzung des Projekts „New Work: HWR nach Corona“ mit einer Überarbeitung und Anpassung der Dienstvereinbarungen Telearbeit und Gleitende Arbeitszeit als Grundlage für flexible Arbeitsmodelle in digitalen Arbeitsprozessen einer Präsenzhochschule in flexiblen Arbeitsmodellen mit dem Ziel der Vereinbarkeit der dienstlichen Erfordernisse mit dem Bedarf der Beschäftigten sowie Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen hinsichtlich IT-Technik (u. a. digitale Abwesenheitsverwaltung), Arbeitsabläufe, umfassendem Schulungsangebot zur Begleitung der Dienstvorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Gestaltung der neuen flexiblen Arbeitsmodelle,
- im Handlungsfeld „Karriere-Service“ mit der Gestaltung einer Übergangskultur und eines Wissensmanagements.

3.5.2 Finanzen

Die Verlängerung des Hochschulvertrages um das Jahr 2023 erbrachte eine zwar überdurchschnittliche Zuschusserhöhung von 3,9 % (zuzüglich einer Zahlung von 0,8 Mio. €) für die HWR Berlin (Landesdurchschnitt: 3,4 %), jedoch können damit lediglich allgemeine Kostensteigerungen und neue gesetzliche Aufgaben teilweise gedeckt werden. Die neuen Hochschulverträge für die Jahre 2023 bis 2028 sehen eine Erhöhung des konsumtiven Zuschusses von 3,5 % und eine Fortführung des investiven Zuschusses mindestens in der Höhe von 2022 vor. Auf dieser Grundlage können gegenwärtig nur eingeschränkte Planungen vorgenommen werden, angesichts der real jährlich sinkenden Landeszuschüsse für die Berliner Hochschulen verbietet sich jedoch jede expansive Planung. Die Zuschusserhöhung um 3,5 % p. a. deckt voraussichtlich noch nicht mal die Finanzierung des gegenwärtigen Leistungsvolumens ab, da die tatsächlichen Preis-, vor allem aber Tarif-, Besoldungs- und Versorgungsentwicklungen vermutlich erheblich höher liegen werden. Zusatzaufgaben oder Weiterentwicklungen können davon nicht finanziert werden. Die Ausgaben der HWR Berlin bestehen weit überwiegend aus Personalausgaben. Stellenzuwächse werden vor diesem Hintergrund nicht möglich sein, vielmehr wird die Hochschule nur unter der Voraussetzung eines ausgeprägten Kostenmanagements in der Lage sein, die bisherige Stellenausstattung zu halten. Es ist ferner davon auszugehen, dass aus dem Aufwuchs des Landeswissenschaftsetats um 3,5 % auch noch diverse Sonderfinanzierungen nicht zusätzlich gewährt, sondern abzuziehen sein werden, so dass im Ergebnis noch weniger als 3,5 % als Zuschusserhöhung bei einzelnen Hochschulen ankommen könnten, die Hochschulen aber einige gesetzliche Zusatzaufgaben zu übernehmen haben werden, die nicht zusätzlich finanziert werden.

Für den zukünftigen Vertragszeitraum muss daher die Entwicklung des Zuschusses unter folgende Prämissen stehen:

- Die Bemessung des Zuschusses muss neben der Berücksichtigung der tatsächlichen Preis- und Tarif-/Besoldungsentwicklung für den gegenwärtigen Leistungsumfang auch finanzielle Möglichkeiten für gesetzliche Zusatzaufgaben (z. B. aus dem novellierten BerlHG)

und für zukunftsorientierte Entwicklungen (z. B. Maßnahmen für Nachhaltigkeit, Verstetigung der digitalen Lehr- und Prüfungsformen) bieten.

- Die HWR Berlin will ihren Bauunterhaltungs- und Sanierungspflichten vollumfänglich nachkommen. Mit der bisherigen Zuschussbemessung können die notwendigen Maßnahmen nicht ausreichend finanziert werden.
- Die Hochschule strebt eine Verstetigung der über Kooperationsverträge mit dem Land Berlin zusätzlich finanzierten Studienplätze für die Studiengänge B.A. Öffentliche Verwaltung und Bauingenieurwesen im neuen Hochschulvertrag an, um Planungssicherheit zu erlangen. Die insbesondere für den gehobenen Polizeivollzugsdienst angebrachten 37 kw-Vermerke an Professor*innenstellen (Wegfallvermerke für Stellen nach Ausscheiden der/des Stelleninhabers*in) verlagern einerseits ein finanziell nicht tragbares Risiko auf die Hochschule bei Verminderung der vereinbarten Studienkapazitäten und bedingen andererseits nur befristete Beschäftigungsmöglichkeiten. Daher soll die Verlängerung der Sonderfinanzierung durch die Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport eine Aussage zum Abbau der kw-Vermerke vorsehen.

Nur unter diesen finanziellen Voraussetzungen können die zukünftigen notwendigen Entwicklungen der Hochschule umgesetzt werden. Gleichzeitig muss die HWR Berlin alle Anstrengungen unternehmen, um die im Rahmen der leistungsorientierten Mittelverteilung mit dem Land vereinbarten Leistungszielwerte zu erreichen. Nur dann können die Finanzierungshöchstwerte als Zuschuss abgerufen werden, ansonsten entsteht ein Finanzierungsrisiko.

Die Hochschule wird die begonnenen Projekte fortführen und unter Beachtung strenger Kostenkontrolle im neuen Vertragszeitraum abschließen. Dazu gehören insbesondere die Projekte:

- Einführung eines einheitlichen Campusmanagementsystems
- Einführung eines einheitlichen Dokumentenmanagementsystems
- Einführung der Systemakkreditierung
- Baumaßnahme für die Herrichtung eines Servicebereiches für Studierende
- weitere Bauunterhaltungsmaßnahmen im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten.

Weitere Projekte in diesen finanziellen Dimensionen können von der Hochschule angesichts der absehbaren, real rückläufigen Zuschussentwicklung nicht finanziert werden.

3.5.3 Flächen und Sachausstattung

Campus Schöneberg

Die räumliche Situation am Campus Schöneberg ist von der durch wiederholte Kündigungs- bzw. Verkaufsabsichten der Eigentümerin entstandene Unsicherheit der Mietsituation der Häuser D und E in der Babelsberger Straße beeinflusst. Um dieser misslichen Lage zu entgehen, wurde ein Neubauvorhaben eingeleitet, welches bereits in der Investitionsplanung des Landes Berlin für die Jahre 2021–2025 berücksichtigt war und nun für einen Baubeginn frühestens in 2025 vorgesehen

ist. Hier gilt es, das Neubauvorhaben weiter voranzutreiben. In diesem Zuge ist auf Anforderung der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit, Pflege und Gleichstellung eine Machbarkeitsstudie zu erstellen, die mögliche Potentiale an Flächenumnutzungen innerhalb der Häuser A und B aufzeigt.

Die Planung zum Neubau enthält neben der Beendigung der Mietverhältnisse in Schöneberg in den Häusern D und E auch die Überprüfung des Abrisses des Hauses C, um Platz für die Errichtung eines Studierendenwohnheimes sowie einer erheblich erweiterten Kindertagesstätte durch das Studierendenwerk Berlin zu schaffen.

Zusätzlich zur Forcierung des Neubauvorhabens stehen an den Häusern A und B einige Sanierungsmaßnahmen an, die es abzuarbeiten gilt. Die Finanzierung kann die HWR Berlin nicht aus Haushaltsmitteln bewerkstelligen. Im ersten Quartal 2022 wurde hierfür eine Hochschulstandort- und Entwicklungsplanung erarbeitet und der Wissenschaftsverwaltung übermittelt.

Für die Sanierungsmaßnahmen hatte die Rheform auf Anforderung des Landes im Jahre 2017/18 Kosten abgeschätzt, die es zu überarbeiten galt, denn in den letzten Jahren mussten durch verschiedene Baumaßnahmen Erfahrungen hinsichtlich des Zustandes der Gebäude gesammelt werden, die die im Rheform-Gutachten veranschlagten Ansätze grundlegend revisionsbedürftig machen. Die aktuellen Baumaßnahmen zeigen auf, dass vor allem die (Hohlrippen-)Decken und die Grundleitungen der Wasser-, Abwasser- und Heizungsstränge in den nächsten Jahren in den Sanierungsplanungen Priorität haben müssen. Dies ist auch deswegen im Besonderen als Thema wahrzunehmen, weil sich gezeigt hat, dass auch schon kleinere Eingriffe in die Deckensubstanz, beispielsweise um eine neue Wand zu fundieren (oder eine vorhandene Wand herauszunehmen), die Substanz der Deckenbewehrungen fraglich erscheinen lassen.

Damit verbunden hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass die aufgrund anderer dringender notwendiger Baumaßnahmen (Sicherstellung der Barrierefreiheit, Brandschutzmaßnahmen, Sicherheitsbeleuchtung und vor allem der Umbau der Alten Bibliothek) und des beschränkten Budgets immer wieder aufgeschobenen Strangsanierungen nunmehr in die Planung genommen werden müssen.

Campus Lichtenberg

Für den Standort Lichtenberg geht die HWR Berlin davon aus, dass die eingeleitete Übertragung der Häuser 5, 6a, 6b und 6c in das Fachvermögen Wissenschaft zur Nutzung durch die HWR Berlin baldmöglichst vollzogen wird. Die Nutzung der angemieteten Flächen in den übrigen Häusern wird in der bisherigen Größenordnung weiterhin erforderlich sein. Da diese gemieteten Flächen nicht in allen Belangen den Anforderungen eines modernen Hochschulbetriebes gerecht werden, muss für die weitere Gestaltung des Geländes der Liegenschaft „Alt-Friedrichsfelde 60“ im Rahmen des aktuell zu erarbeitenden Masterplans Vorratsgelände vorgesehen werden. Ziel der HWR Berlin ist es, auch die übrigen Mietflächen aufzugeben. Der Ersatz für diese Flächen könnte dann auf diesem Vorratsgelände mit einem Neubau realisiert werden. Sinnvollerweise ist dafür eine ausreichend große Grundfläche im Anschluss an den Komplex der Häuser 6a und 6b vorzusehen.

Damit könnten auch die bisher nicht realisierten Veränderungen des Hauses 15 hinsichtlich einer noch abzusichernden Aufgabe „Herstellung eines Kriminaltechnikzentrums“ realisiert werden. Außerdem ergibt sich darüber eine Perspektive für die infrage gestellte Existenz des Hauses 14.

Gemäß Werkstattverfahren Alt Friedrichsfelde 60 wird das Haus 14 in Zukunft nicht mehr der HWR Berlin zugesichert.

Die Hochschule beteiligt sich ferner an den politischen Diskussionen bezüglich der möglichen Nachnutzung des bisher von der HTW Berlin genutzten Campus Treskowallee. Sollte dieser Campus ganz oder teilweise in den kommenden Jahren von der HTW Berlin nicht mehr genutzt werden, besteht insofern eine Priorität für eine – nach erfolgter Herrichtung – Nachnutzung durch die HWR Berlin, als sich das Gelände bereits im Fachvermögen Wissenschaft befindet. Alle hier genannten baulichen Maßnahmen erfordern Investitionszusagen des Landes. Darüber hinaus wird die Hochschule weiterhin darauf drängen, studentisches Wohnen zu ermöglichen und den Campus insgesamt attraktiver zu gestalten. Eine Zusage des Bezirksamtes Lichtenberg von Berlin, freiwerdende Immobilien an der Alfred-Kowalke-Straße für den Wohnheimbau zur Verfügung zu stellen, besteht bereits.

Energieeffizienz

Generell aus Gründen der Nachhaltigkeit und des Klima- und Umweltschutzes und besonders zugespitzt aus geopolitischen Entwicklungen steht das Thema Energieeffizienz und Energiesparen als Gestaltungs- und Handlungsfeld weit oben auf der Tagesordnung und wird verstärkt verfolgt. Hierbei werden bauliche, technische und organisatorische Maßnahmen verbunden mit einer besonderen Aktivierung und Stärkung der individuellen Verantwortung und Handlungsbereitschaft der einzelnen Hochschulmitglieder. Eingebettet in die Strategien der Nachhaltigkeit wird das Energiemanagement als zentrales Gestaltungselement im Rahmen des Gebäudemanagements vorangetrieben. Für den Campus Lichtenberg, den die HWR Berlin nicht eigenständig bewirtschaftet, werden entsprechende Absprachen mit der BIM gesucht, um Konzepte zum Energiemanagement gemeinsam umzusetzen. Als wesentliche Maßnahmen zur kurzfristigen Erreichung des vom Bund gesetzten Einsparziels werden folgende Maßnahmen mit Hochdruck verfolgt:

- Optimierung der Heizungs-, Klima- und Lüftungsanlagen
- Überprüfung und ggf. Verkürzung der Öffnungszeiten einzelner Gebäude bis hin zu flächendeckenden Gebäudeschließungen in der Woche zwischen Weihnachten und Neujahr und Schließungen einzelner Gebäude in der Woche vor Weihnachten und nach Neujahr
- umfassende Umstellung der Beleuchtung auf LED, wo es noch nicht erfolgt ist
- bedarfsgerechte Installation von Präsenz- und Bewegungsmeldern zur Beleuchtungssteuerung
- Prüfung und ggf. Instandsetzung von Tür- und Fensteranlagen zur Verbesserung der Wärmedämmung in den einzelnen Räumen
- Prüfung baulicher Möglichkeiten zur Verbesserung der Wärmedämmung in den Gebäuden und ggf. Planung entsprechender baulicher Maßnahmen

- Optimierung des zentralen Energiemanagements für PCs und Peripheriegeräte wie Drucker, Beamer usw. (z. B. automatisches Herunterfahren bei Nichtnutzung über eine bestimmte Zeit)
- Abschaltung der Warmwasser-Aufbereitung, sofern es keine betriebliche Notwendigkeit gibt.
- Sensibilisierung und Schulung der Hochschulmitglieder

Bei all diesen Maßnahmen wird die Strategie verfolgt, den Charakter der Hochschule als Präsenzhochschule beizubehalten und einen entsprechenden Betrieb zu ermöglichen. Insofern ist die Bereitschaft der Hochschulmitglieder, die Ziele zum Energiemanagement für eine nachhaltige und klimafreundliche Hochschule umzusetzen und in den Alltag zu integrieren, die wesentliche Voraussetzung für einen langfristigen und wirksamen Erfolg in diesem Bereich.

3.5.4 Verwaltungsmodernisierung

Die Weiterentwicklung und Modernisierung von Verwaltung und Service ist eine kontinuierliche Aufgabe für die Hochschule, die in erster Linie das Ziel verfolgt, die Serviceorientierung und -qualität entlang der sich wandelnden Erwartungen der Hochschulmitglieder im Rahmen der verfügbaren Ressourcen weiter zu verbessern. Zugleich verfolgt Verwaltungsmodernisierung das Ziel, die Zufriedenheit der Beschäftigten durch zeitgemäße Arbeitsweisen, Prozesse und Werkzeuge zu befördern. Die weitere Systematisierung von Prozessen wie auch die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und Dokumenten bilden eine Basis, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Nebeneffekte der Digitalisierung sind die Erhöhung von Durchlaufgeschwindigkeiten, eine höhere Transparenz von Prozessen und Arbeitsständen wie auch ein einheitlicher Zugriff auf zentral/digital vorgehaltene Dokumente, technische Unterstützung der Fehlervermeidung usw.

Ein Schwerpunktprojekt für die kommenden Jahre ist in diesem Zusammenhang die Einführung von elektronischen Akten in den Bereichen Haushalt/Rechnungsbearbeitung, Beschaffung, Personal, Studierenden- und Prüfungsverwaltung und Gremien. In Verbindung damit wird die Etablierung eines Formularmanagementsystems geplant, über das wesentliche Geschäftsprozesse mit den Verwaltungseinheiten der Hochschule standardisiert und durchgehend digital bearbeitbar werden sollen. Ein bereits weiter fortgeschrittenes Schwerpunktprojekt ist die Einführung eines einheitlichen Campusmanagementsystems. In den einzelnen Arbeitsbereichen sind weitere Projekte geplant, wie u. a. die Umsetzung des § 2b UStG mit einer zentralen Vertragsdatenbank, der Aufbau eines elektronischen Stellenplanes und eines verbesserten Personalcontrollings. Insbesondere über die beiden großen Projekte CAMS und DMS, die sich auf die Arbeit in der gesamten Hochschule auswirken werden, wird nicht nur eine umfassende Modernisierung der Verwaltungsarbeit beabsichtigt, sondern sie werden auf eine tiefgreifende und nachhaltige Weise die Arbeits- und Servicekultur maßgeblich weiterentwickeln.

4 Schlussbemerkung

Auch wenn in den kommenden Jahren aufgrund der zu erwartenden Finanzlage strukturelle Kürzungen zu erwarten sein werden, ist mit den Schwerpunktsetzungen der Struktur- und Entwicklungsplanung eine Weiterentwicklung in wichtigen Feldern avisiert. Die Querschnittsthemen Digitalisierung, Diversität, Internationalisierung und Nachhaltigkeit werden bei Umsetzung der Maßnahmen nicht nur zu Verbesserungen in Studium und Lehre, Forschung und der Arbeit an der Hochschule und somit zu einem attraktiven Studien- und Arbeitsort führen, sondern der HWR Berlin darüber hinaus ermöglichen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden.

Für die Umsetzung des neuen Berliner Hochschulgesetzes und die sich daraus ergebenden Fragen nach einer Hochschul-Governance-Reform wurden bereits erste Schritte eingeleitet. In einigen Bereichen werden dazu allerdings ausführliche Diskussionen innerhalb der Hochschule notwendig sein.

Besonderes Augenmerk wird weiterhin auf der Qualität von Studium und Lehre liegen, unter anderem durch den Einstieg in die Systemakkreditierung. Die damit einhergehende weitere Professionalisierung des internen Qualitätsmanagements ist der Hochschule ein großes Anliegen.

Gute Lehre erfordert gute Rahmenbedingungen – dies betrifft sowohl die Lernumgebung als auch das Personal. Für das Facility Management werden Aufgaben und Herausforderungen in den kommenden Jahren im Neubau am Campus Schöneberg, nachhaltigem Bauen und nachhaltiger Gebäudebewirtschaftung sowie den mit der Überführung des Campus Lichtenberg in das Fachvermögen Wissenschaft verbundenen organisatorischen und technischen Fragen liegen. Mit Hilfe des Programms „Professorale Karriere an der HWR Berlin“, aber auch durch eine verbesserte Willkommenskultur, erleichterte Prozesse durch zentrales Datenmanagement und Digitalisierung sowie die weitere Flexibilisierung der Arbeit wird die HWR Berlin verstärkt daran arbeiten, gut qualifiziertes Personal in allen Bereichen zu gewinnen und zu halten.

Anhang

Anhang 1: Studienangebot 2022/23 nach Fachbereichen und Vergleich zu 2016/17

FB 1 Wirtschaftswissenschaften, Überblick			
	Studienjahr		Veränderung abs.
	2016/17	2022/23	
Anzahl Bachelorstudiengänge	11	12	1
Anzahl konsekutive Masterstudiengänge	10	13	3
Kapazitäten vor Schwund Bachelorstudiengänge p.a.	860,0	856,3	-3,8
Kapazitäten vor Schwund konsekutive Masterstudiengänge p.a.	312,5	465,0	152,6
Kapazitäten vor Schwund insg. p.a.	1.172,5	1.321,3	148,8
Anzahl Planprofessuren	91	97	6

FB 1 Wirtschaftswissenschaften, Studienangebot im Studienjahr 2022/23						
Fachbereich/ Studiengang	Abschluss	RSZ in Jahren	Kapazitäten vor Schwund	Studienplätze (Kapazitäten v. Schwund x RSZ)	In Kooperation mit HS	Anmerkung: Besonderheit
FB 1 - Wirtschaftswissenschaften			1.321,3	3.779,0		
Bachelorstudiengänge			856,3	3.091,4		
B.A. Business Administration (Teilzeit)	B.A.	4	57,3	229,0		Teilzeit
B.A. Business Administration (Vollzeit)	B.A.	3,5	339,1	1.186,9		
B.A. Economics	B.A.	3,5	57,3	200,4		
B.A. International Business Administration Exchange (IBAEX)	B.A.	4	35,4	141,6	Partnerhochschulen weltweit	
B.A. International Business Management (IBMAN)	B.A.	4	65,1	260,3		engl.spr.
B.Sc. International Digital Business	B.Sc.	3,5	39,6	138,5		überw. engl.spr.
B.A. Internationales Management (DFS)	B.A.	3,5	26,0	91,1	davon 50 % Aufnahmeanteil ESCE Paris	
B.Sc. International Sustainability Management	B.Sc.	3,5	39,6	138,5		überw. engl.spr.
B.A. Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge	B.A.	4	31,2	124,9		Teilzeit
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	B.Sc.	3,5	66,4	232,3		
B.Eng. Wirtschaftsingenieur/in Umwelt und Nachhaltigkeit	B.Eng.	3,5	35,1	123,0	davon 50 % Aufnahmeanteil BHT	
LL.B. Wirtschaftsrecht	LL.B.	3,5	64,3	225,0		
Konsekutive Masterstudiengänge			465,0	687,6		
M.Sc. Business Intelligence and Process Management	M.Sc.	1,5	18,9	28,3	Partnerhochschulen weltweit	engl.spr.
M.A. Finance, Accounting, Controlling and Taxation (FACT)	M.A.	1,5	78,1	117,1		
M.A. Global Supply Chain and Operations Management	M.A.	1,5	36,7	55,0		
M.A. International Business & Consulting	M.A.	1,5	35,1	52,7		engl.spr.
M.A. International Economics	M.A.	1,5	34,7	52,1		engl.spr.
M.Sc. International Finance	M.Sc.	1,5	34,1	51,1		engl.spr.
M.A. International Marketing Management	M.A.	1,5	33,8	50,8		engl.spr.
M.A./ M.Sc. Internationales Management (DFS)	M.A.	1,5	26,4	39,6	davon 50 % Aufnahmeanteil ESCE Paris	
M.A. Labour Policies and Globalisation	M.A.	1,0	20,0	20,0	Uni Kassel	engl.spr.
M.A. Marketing Management	M.A.	1,5	39,0	58,6		
M.A. Political Economy of European Integration	M.A.	1,5	33,8	50,8		engl.spr.
LL.M. Unternehmensrecht im internationalen Kontext	LL.M.	1,5	33,2	49,8		
M.Sc. Wirtschaftsingenieur/in - Energie und Umweltressourcen	M.Sc.	1,5	41,1	61,7	davon 50 % Aufnahmeanteil BHT	

FB 2 Duales Studium Wirtschaft • Technik, Überblick

	Studienjahr		Veränderung abs.
	2016/17	2022/23	
Anzahl Bachelorstudiengänge Wirtschaft	2	2	0
Anzahl Bachelorstudiengänge Technik	5	5	0
Planzulassungen Bachelorstudiengänge Wirtschaft p.a.	570	550	-20
Planzulassungen Bachelorstudiengänge Technik p.a.	180	220	40
Planzulassungen insg. p.a.	750	770	20
Anzahl Planprofessuren	66	66	0

FB 2 Duales Studium Wirtschaft • Technik, Studienangebot im Studienjahr 2022/23

Fachbereich/ Studiengang	Abschluss	RSZ in Jahren	Planzulas- sungen	Studien- plätze (Plan- zulassungen xRSZ)	In Kooperation mit HS	Anmerkung; Besonderheit
FB 2 - Duales Studium Wirtschaft • Technik			770	2.310		
Bachelorstudiengänge Wirtschaft			550	1.650		
B.A. Betriebswirtschaftslehre			450	1.350		
Fachrichtung Bank	B.A.	3	90	270		dual
Fachrichtung Dienstleistungsmanagement	B.A.	3	35	105		dual
Fachrichtung Handel	B.A.	3	60	180		dual
Fachrichtung Immobilien	B.A.	3	30	90		dual
Fachrichtung Industrie	B.A.	3	75	225		dual
Fachrichtung Spedition und Logistik	B.A.	3	35	105		dual, engl.spr.
Fachrichtung Steuern und Prüfungswesen	B.A.	3	30	90		dual
Fachrichtung Tourismus	B.A.	3	35	105		dual
Fachrichtung Versicherung	B.A.	3	60	180		dual
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	B.A.	3	100	300		dual
Bachelorstudiengänge Technik			220	660		
B.Eng. Bauingenieurwesen	B.Eng.	3	60	180		dual
B.Eng. Industrielle Elektrotechnik	B.Eng.	3	30	90		dual
B.Sc. Informatik	B.Sc.	3	70	210		dual
B.Eng. Konstruktion und Fertigung	B.Eng.	3	30	90		dual
B.Eng. Technisches Facility Management	B.Eng.	3	30	90		dual

FB 3 Allgemeine Verwaltung, Überblick

	Studienjahr		Veränderung abs.
	2016/17	2022/23	
Anzahl Bachelorstudiengänge	4	5	1
Anzahl konsekutive Masterstudiengänge	2	2	0
Kapazitäten vor Schwund/ Planzulassungen (dual) Bachelorstudiengänge p.a.	296,7	324,9	28,2
Kapazitäten vor Schwund konsekutive Masterstudiengänge p.a.	74,2	75,4	1,2
Kapazitäten insg. p.a.	370,9	400,3	29,3
Anzahl Planprofessuren	24	26	2

FB 3 Allgemeine Verwaltung, Studienangebot im Studienjahr 2022/23

Fachbereich/ Studiengang	Abschluss	RSZ in Jahren	Kapazitäten vor Schwund/ Planzulassungen	Studienplätze (Kapazitäten vor Schwund/ Planzulassungen x RSZ)	In Kooperation mit HS	Anmerkung; Besonderheit
FB 3 - Allgemeine Verwaltung			400,3	1.219,6		
Bachelorstudiengänge			324,9	1.068,9		
B.A. Öffentliche Verwaltung	B.A.	3,5	113,0	395,6		
B.A. Öffentliche Verwaltung (dual)	B.A.	3	80,0	240,0		dual
B.A. Public und Nonprofit-Management	B.A.	3	56,5	169,5	davon 50 % Aufnahmeanteil HTW Berlin	
LL.B. Recht für die öffentliche Verwaltung	LL.B.	3,5	37,7	131,9		
B.A. Verwaltungsinformatik (dual)	B.A.	3,5	37,7	131,9		dual
Konsekutive Masterstudiengänge			75,4	150,7		
M.A. Nonprofit-Management und Public Governance	M.A.	2	37,7	75,4	davon 50 % Aufnahmeanteil HTW Berlin	
LL.M. Recht für öffentliche Verwaltung	LL.M.	2	37,7	75,4		

FB 4 Rechtspflege, Überblick

	Studienjahr		Veränderung abs.
	2016/17	2022/23	
Anzahl Bachelorstudiengänge/ Studiengänge mit Staatsprüfung/ Diplom	3	3	0
Anzahl konsekutive Masterstudiengänge	1	1	0
Kapazitäten vor Schwund Bachelorstudiengang p.a.	28,4	28,4	0,1
Planzulassungen Studiengänge mit Staatsprüfung/ Diplom p.a.	160,0	205,0	45,0
Kapazitäten vor Schwund konsekutiver Masterstudiengang p.a.	22,7	28,4	5,8
Kapazitäten insg. p.a.	211,0	261,9	50,8
Anzahl Planprofessuren	13	13	0

FB 4 Rechtspflege, Studienangebot im Studienjahr 2022/23

Fachbereich/ Studiengang	Abschluss	RSZ in Jahren	Kapazitäten v. Schwund/ Planzulassungen	Studienplätze (Kapazitäten v. Schwund/ Planzulassungen x RSZ)	In Kooperation mit HS	Anmerkung; Besonderheit
FB 4 - Rechtspflege			261,9	569,7		
Bachelorstudiengänge			28,4	99,5		
LL.B. Recht im Unternehmen	B.A.	3,5	28,4	99,5		
Studiengänge mit Staatsprüfung/ Diplom			205,0	427,5		
Rechtspflege (Staatsprüfung)	Staatsprüfung	3	130,0	390,0		öffentlich
Teilstudiengang Konsultssekretäre (Diplom)	Diplom	0,5	75,0	37,5	Akademie Auswärtiger Dienst	
Konsekutive Masterstudiengänge			28,4	42,7		
LL.M. Immobilien- und Vollstreckungsrecht	LL.M.	1,5	28,4	42,7		

FB 5 Polizei und Sicherheitsmanagement, Überblick

	Studienjahr		Veränderung abs.
	2016/17	2022/23	
Anzahl Bachelorstudiengänge	2	2	0
Anzahl konsekutive Masterstudiengänge	1	2	1
Kapazitäten vor Schwund/ Planzulassungen (intern) Bachelorstudiengänge p.a.	665,7	664,9	-0,8
Kapazitäten vor Schwund/ Planzulassungen konsekutive Masterstudiengänge p.a.	20,0	54,9	34,9
Kapazitäten insg. p.a.	685,7	719,9	34,1
Anzahl Planprofessuren	42	56	14

FB 5 Polizei und Sicherheitsmanagement, Studienangebot im Studienjahr 2022/23

Fachbereich/ Studiengang	Abschluss	RSZ in Jahren	Kapazitäten v. Schwund/ Planzulassungen	Studienplätze (Kapazitäten v. Schwund/ Planzulassungen x RSZ)	In Kooperation mit HS	Anmerkung; Besonderheit
FB 5 - Polizei und Sicherheitsmanagement			719,9	2.102,1		
Bachelorstudiengänge			664,9	2.012,2		
B.A. Gehobener Polizeivollzugsdienst	B.A.	3	630,0	1.890,0		öffentlich
B.A. Sicherheitsmanagement	B.A.	3,5	34,9	122,2		
Konsekutive Masterstudiengänge			54,9	89,9		
MA. International Security Management	MA.	2	34,9	69,9		
Teilstudiengang Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement (MA.)	MA.	1	20,0	20,0	Deutsche Hochschule der Polizei Münster	

Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, M.A., M.Sc., LL.M.), Überblick

	Studienjahr		Veränderung abs.
	2016/17	2022/23	
Anzahl weiterbildende Masterstudiengänge	13	11	-2
Planzulassungen weiterbildende Masterstudiengänge p.a.	465	405	-60
Anzahl Planprofessuren*	5	5	0

*davon 4,0 Stellen ausschließlich für Kostenersatz. Stellen sind nicht im Rahmen von Berufungsverfahren besetzbar.

Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, M.A., M.Sc., LL.M.), Studienangebot im Studienjahr 2022/23

Fachbereich/ Studiengang	Abschluss	RSZ in Jahren	Plan- zulassungen	Studien- plätze (Plan- zulassungen x RSZ)	In Kooperation mit HS	Anmerkung; Besonderheit
Weiterbildungsprogramme (MBA, MPA, M.A., M.Sc., LL.M.)			405	859		
Berlin Professional School (BPS) (vormals IMB und FS)			380	809		
MBA Business Administration	MBA	1,5 bis 2	65	114		engl.spr., Voll- und Teilzeit
M.Sc. Business Management	M.Sc.	2	35	70		engl.spr.
M.A. General Management - dual	M.A.	2	25	50		dual, Teilzeit
M.Sc. International Business Management	M.Sc.	1,5	35	53		engl.spr.
M.A. Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement	M.A.	2	25	50		Teilzeit
M.Sc. Digitale Transformation - dual	M.Sc.	2	30	60		Teilzeit
M.A. European Public Management	M.A.	2,5	35	88		Teilzeit
MPA Public Administration	MPA	2	65	130		Teilzeit
M.A. Sicherheitsmanagement	M.A.	2 bis 4	35	105		Teilzeit
M.A. Wissenschafts- und Innovationsmanagement	M.A.	1,5	30	90		Teilzeit
FB 4 - Rechtspflege			25	50		
LL.M. Betreuung/ Vormundschaft/ Pfllegschaft	LL.M.	2	25	50		

Anhang 2: Umfang der Frauenförderung gemäß Haushaltsplan 2022

Umfang der Frauenförderung gemäß Haushaltsplan 2022	
	in €
Kapitel 0001 (Zuschussfinanzierung des Landes)	369.650 €
Aufwandsentschädigung für nebenberufliche Frauenbeauftragte	40.000 €
3,25 Tarifbeschäftigte (MA Frauenbeauftragte, HTML, AUDIT)	241.000 €
Sachausgaben Frauenbeauftragte	14.700 €
Sachausgaben HTML	10.750 €
Sachausgaben Familienbüro/AUDIT	2.000 €
flexible Kinderbetreuung	6.000 €
gleichstellungsfördernde Maßnahmen (strategischer Entwicklungsfonds)	50.000 €
Veranstaltungen im Rahmen der Frauenförderung (u.a. Politeia)	5.200 €
BMBF - Professorinnenprogramm III	370.000 €
Kapitel 0002 (Sondermittel)	185.000 €
vorgezogene Nachfolgeberufungen	39.000 €
Gastprofessur und Tarifbeschäftigte für gleichstellungsfördernde Maßnahmen	136.000 €
studentische Hilfskräfte	1.000 €
Dienstreisen	4.000 €
Sachausgaben	5.000 €
Kapitel 0010 und 0030 Anteil HWR-Finanzierung (zuschussfinanziert)	185.000 €
1,0 und 0,5 Personalkosten für Regelprofessuren am FB 1 und FB 3	117.000 €
0,66 und 0,38 Tarifbeschäftigte*r (wiss. MA)	49.000 €
Stud. Hilfskräfte	7.750 €
Dienstreisen	4.750 €
Sachmittel	6.500 €
Gesamtumfang Frauenförderung an der HWR Berlin	739.650 €

Anhang 3: Denominationen nach Fachbereichen *)

FB 1 Wirtschaftswissenschaften*, Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022 - Teil 1	
LNr.	Zweckbestimmung
1	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Finanzierungs- und Investitionspolitik
2	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Finanzierungs- und Investitionspolitik
3	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Finanzwirtschaft (Finanzanalyse und Finanzmanagement)
4	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere betriebliches Rechnungswesen
5	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling
6	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling
7	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling
8	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere externes Rechnungswesen
9	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft Neu: VWL, insbesondere Wirtschaftspolitik
10	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Geschäftsprozessmanagement
11	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationale Unternehmensführung
12	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management kleiner und mittlerer Unternehmen und Unternehmensnachfolge
13	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Organisation
14	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement
15	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement
16	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Public Management
17	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen
18	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere digitales Performance Management
19	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Strategische Unternehmensführung und strategisches Controlling mit dem Schwerpunkt Unternehmensplanspiele
20	Arbeitsrecht
21	Betriebliche Finanz- und Investitionspolitik Neu: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere nachhaltige Finanzwirtschaft
22	Betriebliche Informationssysteme
23	Betriebspsychologie und Cross-Cultural Management
24	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere externes Rechnungswesen Neu: Wirtschaftsmathematik und Statistik

FB 1 Wirtschaftswissenschaften*, Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022 - Teil 2

25	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik und Distributionsmanagement
26	Betriebswirtschaftliche Informations- und Kommunikationssysteme
27	Betriebswirtschaftliche Informations- und Kommunikationssysteme
28	Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik
29	Gesellschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie
30	Gesellschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt sozial-ökologische Transformationsprozesse
31	Gesellschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Strukturwandel und Wohlfahrtsstaat in internationaler Perspektive
32	Gesellschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und Geschlechterverhältnis Neu: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Gender und Diversity-Management
33	Gesellschaftswissenschaften, mit dem Schwerpunkt Regionale und Globale Governance
34	Gesellschaftswissenschaften, mit dem Schwerpunkt Wirtschaftssoziologie
35	Supply Chain and Operations Management
36	Wirtschaftsmathematik und Statistik
37	International Accounting/Groupaccounting
38	Internationale Unternehmensorganisation
39	Internationales Management
40	Internationales Personalmanagement
41	Internationales Strategisches Management
42	Internationales und Europäisches Wirtschaftsrecht
43	Kapitalmärkte und Unternehmen
44	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling/ Managerial Accounting
45	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft/ Corporate Finance
46	Marketing Neu: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing
47	Marketing
48	Marketing
49	Sustainable Supply Chain Management

FB 1 Wirtschaftswissenschaften*, Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022 - Teil 3

50	<i>Marketing, insbesondere Management von Dienstleistungen</i> Neu: Digitales Supply Chain Management, insbes. Analytics und Intelligence
51	Marketing, insbesondere Industriegütermarketing
52	Marketing, insbesondere Konsumentenverhalten
53	Marketing, insbesondere Markenführung
54	Marketing, insbesondere Marketing-Kommunikation
55	Marketing, insbesondere Marktforschung
56	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing
57	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Umwelt-, Energie- und Ressourcenökonomik
58	<i>Nachhaltigkeitsmanagement bzw. Betriebliches Umweltmanagement</i> Neu: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Nachhaltigkeitsmanagement
59	Ökonometrie
60	Operations- und Supply Chain Management
61	Personal und Organisation
62	Privates Wirtschaftsrecht
63	Privates Wirtschaftsrecht
64	Öffentliches Wirtschaftsrecht
65	Rechnungswesen Betriebliches Rechnungswesen in Verbindung mit EDV
66	<i>Softwaresysteme</i> Neu: Wirtschaftsinformatik, insbesondere Transformative Technologien
67	Steuer- und Bilanzrecht
68	Strategisches Management
69	Supply Chain und Operations Management
70	Unternehmensbesteuerung
71	<i>Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung</i> Neu: Psychologie im Fachgebiet Personal und Organisation
72	Volkswirtschaftslehre, insbesondere angewandte Mikroökonomie
73	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Europäische Wirtschaftspolitik
74	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft

FB 1 Wirtschaftswissenschaften*, Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022 - Teil 4

75	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Industrieökonomik
76	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Software Engineering
77	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Technologien der Digitalisierung
78	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Ökonomik
79	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Welthandel und internationale Produktion
80	Wirtschaftsinformatik, insbesondere betriebliche Anwendersoftware
81	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Datenbanken und Business Intelligence
82	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Software-Engineering und Datenbanksysteme
83	Wirtschaftsmathematik und Statistik
84	Wirtschaftsmathematik und Statistik
85	Wirtschaftsmathematik und Statistik
86	Wirtschaftsmathematik und Statistik
87	Wirtschaftsmathematik und Statistik
88	Wirtschaftsrecht, insbesondere Arbeits- und Sozialrecht
89	Wirtschaftsrecht, insbesondere Bank- und Kapitalmarktrecht
90	Wirtschaftsrecht, insbesondere Gesellschaftsrecht und internationales Vertragsrecht
91	Wirtschaftsrecht, insbesondere Umweltrecht
92	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere externes Rechnungswesen
93	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere betriebliches Rechnungswesen
94	Entrepreneurship
95	Digital Business
96	Digital Entrepreneurship
97	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing

Lehreinheit Wirtschaft

LNr.	Zweckbestimmung
1	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Schwerpunkt Management, Organisation, Personal
2	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internes Finanz- und Rechnungswesen
3	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwirtschaft/ Organisation/ Management
4	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Datenbanken und Business Intelligence
5	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik
6	<i>Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und ausgewählte Leistungsbereiche der Tourismusbetriebswirtschaftslehre / Neu: Informatik, insbesondere Robotik</i>
7	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bank- und Finanzwirtschaft
8	<i>Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmanagement Neu: ABWL, insbesondere Immobilienbewertung und Immobilieninvestitionen</i>
9	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere externes Rechnungswesen
10	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere externes Rechnungswesen
11	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Facility Management
12	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Handelsmarketing
13	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Immobilien- und Gebäudemanagement
14	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Service Management und Digitale Wirtschaft
15	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere internes Rechnungswesen und Controlling
16	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik
17	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing
18	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing
19	<i>Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Unternehmensführung Neu: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie</i>
20	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Unternehmensführung
21	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktions- und Materialwirtschaft, Logistik
22	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Steuern und Wirtschaftsprüfung
23	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling

Lehreinheit Wirtschaft

24	Bank- und Finanzwirtschaft
25	Betriebswirtschaftslehre der Banken, insbesondere Kosten- und Leistungsrechnung und Risikomanagement der Banken
26	Personal, Organisation und Management
27	Business Administration, especially Supply Chain Management
28	Energietechnik und Energiemanagement für Gebäude
29	Wirtschaftsinformatik, insbesondere betriebliche Informationssysteme
30	Kostenrechnung/ Controlling
31	Mathematik/ Statistik/ Operations Research
32	Quantitative Methoden und Mathematik
33	Recht
34	Recht
35	Recht
36	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Steuern und externes Rechnungswesen
37	Technische Gebäudeausrüstung
38	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Tourismuswirtschaft
39	Unternehmensführung, insbesondere Personalmanagement/ Organisation/ Projektmanagement
40	Versicherungsbetriebslehre und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
41	Volkswirtschaftslehre
42	Volkswirtschaftslehre insbesondere Sozial- und Wirtschaftspolitik
43	Volkswirtschaftslehre
44	<i>Volkswirtschaftslehre</i> Neu: Volkswirtschaftslehre, insbesondere soziale Ungleichheit und Geschlechterforschung
45	Volkswirtschaftslehre, insbesondere empirische Wirtschaftsforschung
46	Wirtschaftsenglisch
47	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Business Process Integration
48	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Informationsmanagement/ eBusiness

Lehreinheit Wirtschaft

49	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Informationsmanagement/ e-Business
50	Wirtschaftsinformatik, insbesondere Systementwicklung
51	Mathematik/ Statistik/ Operations Research
52	Wirtschaftsmathematik/ Wirtschaftsstatistik
53	Wirtschaftsprivatrecht

Lehreinheit Technik

LNr.	Zweckbestimmung
54	Baubetrieb und Bauwirtschaft
55	Bauingenieurwesen
56	Bauplanung und Konstruktionswesen
57	Elektrotechnik
58	Elektrotechnik
59	Elektrotechnik mit den Gebieten Grundlagen der Elektrotechnik, Automatisierungstechnik, Energietechnik einschließlich regenerativer Energien
60	Informatik - Programmieren und Software-Engineering
61	Informatik mit den Schwerpunkten Netzwerke und Systemsicherheit
62	Wirtschaftsinformatik, insbesondere betriebliche Informationssysteme
63	Maschinenbau
64	Maschinenbau
65	Mathematik für Ingenieurwissenschaften und Informatik
66	Produktionstechnik

LNr.	Zweckbestimmung
1	Betriebswirtschaftslehre in der öffentlichen Verwaltung
2	Verwaltungsverfahrens- und Verwaltungsprozessrecht, Sicherheits- und Ordnungsrecht sowie Verfassungsrecht
3	Angewandte Psychologie
4	Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung
5	Zivilrecht für die öffentliche Verwaltung
6	Europäisches Recht und Politikwissenschaft mit dem Schwerpunkt Europäische Integration
7	Öffentliche Finanzwirtschaft mit dem Schwerpunkt Haushaltsrecht
8	Öffentliches Management mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre
9	Digitale Innovation in der öffentlichen Verwaltung
10	Öffentliches Management mit dem Schwerpunkt Controlling und Finanzmanagement
11	<i>Öffentliches Management mit dem Schwerpunkt Verwaltungswissenschaft</i> Neu: Verwaltungsinformatik mit dem Schwerpunkt Programmierung und Softwareentwicklung
12	Öffentliches Recht mit dem Schwerpunkt Verfassungs- und Europarecht sowie die rechtswissenschaftlichen Grundlagenfächer
13	Öffentliches Recht mit dem Schwerpunkt Verwaltungsrecht sowie die rechtswissenschaftlichen Grundlagenfächer
14	Öffentliches Recht Sozialrecht neu Allgemeine Soziologie
15	Personalrecht
16	Sozialrecht und rechtswissenschaftliche Grundlagenfächer
17	Psychologie
18	Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Forschungsmethoden
19	Strafrecht, Ordnungswidrigkeitenrecht sowie die rechtswissenschaftlichen Grundlagenfächer
20	Informationstechnik mit dem SP Verwaltungsinformatik Verwaltungsinformatik
21	Verwaltungsinformatik mit dem Schwerpunkt Programmierung und Softwareentwicklung
22	Verwaltungswissenschaft
23	Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft
24	Zivil- und Sozialrecht

FB 3 Allgemeine Verwaltung, Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022 - Teil 2

25	Allgemeine Soziologie, Organisationssoziologie, empirische Sozialforschung
26	Politik- und Verwaltungswissenschaften

FB 4 Rechtspflege, Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022

LNr.	Zweckbestimmung
1	Bürgerliches Recht einschließlich Grundstücks- und Grundbuchrecht
2	Bürgerliches Recht mit dem Schwerpunkt Handels- und Gesellschaftsrecht unter Einschluß der einschlägigen Verfahren der freiwilligen Gerichtsbarkeit
3	Bürgerliches Recht mit dem Schwerpunkt Liegenschaftsrecht Neu: Grundstücksrecht und Grundbuchverfahrensrecht sowie Verfahren der freiwilligen Gerichtsbarkeit in Familien-, Nachlass- und Registersachen
4	Bürgerliches Recht mit dem Schwerpunkt: Erbrecht und Recht des nachlassgerichtlichen Verfahrens sowie Internationales Privatrecht Neu: Bürgerliches Recht mit den Schwerpunkten Erbrecht und Recht des nachlassgerichtlichen Verfahrens sowie Zivilverfahrens- und Kostenrecht
5	Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Recht der freiwilligen Gerichtsbarkeit
6	Bürgerliches Recht, Vollstreckungs- und Insolvenzrecht, Registerrecht
7	Immobilienrecht mit den Schwerpunkten Immobilienwirtschaft und -steuerrecht sowie öffentliches Immobilienrecht
8	Internationales Privatrecht, Straf- und Strafverfahrensrecht
9	Rechtswirkungsforschung und Justizorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Rolle von Frauen und Familienrecht; Fachgebiet: Familienrecht, Rechtswirkungsforschung und Justizorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Rolle von Frauen
10	Bürgerliches Recht im Schwerpunkt Nachlassrecht und Verfahrensrecht der freiwilligen Gerichtsbarkeit
11	Familienrecht und Internationales Privatrecht in der konsularischen Praxis
12	Zwangsvollstreckungsrecht (Mobiliar- und Immobiliervollstreckung) sowie Insolvenzrecht
13	Zwangsvollstreckungsrecht (Mobiliar- und Immobiliervollstreckung)

LNr.	Zweckbestimmung
1	Einsatzlehre Polizeiliches Einsatzmanagement
2	<i>Einsatzlehre/Führungslehre</i> Neu: Sicherheitsbehördliches Einsatzmanagement für Führungswissenschaft
3	Strafverfahrensrecht unter besonderer Berücksichtigung des polizeilichen Eingriffsrechts und Strafrecht einschließlich zivilrechtlicher Bezüge
4	Führungslehre
5	<i>Führungswissenschaft und Einsatzlehre</i> Neu: Führungswissenschaft und Sicherheitsbehördliches Einsatzmanagement
6	Allgemeine Kriminalistik
7	Allgemeine Kriminalistik
8	Kriminalistik mit dem Schwerpunkt Kriminaltechnik
9	Kriminologie
10	Kriminologie
11	Kriminologie
12	Kriminologie/ Soziologie
13	Öffentliches Recht, Europarecht, Politik- und Verwaltungswissenschaft
14	Öffentliches Recht, insbesondere deutsches und europäisches Sicherheitsrecht
15	Öffentliches Recht, insbesondere Grund- und Menschenrechte sowie besonderes Verwaltungsrecht
16	Öffentliches Recht, insbesondere Grund- und Menschenrechte und besonderes Verwaltungsrecht
17	Öffentliches Recht, insbesondere Polizei- und Ordnungsrecht sowie besonderes Verwaltungsrecht
18	Öffentliches Recht, mit dem Schwerpunkt Polizei- und Ordnungsrecht
19	Personal und Organisation
20	Politikwissenschaft
21	Politikwissenschaft und Zeitgeschichte
22	Polizeiliches Eingriffsrecht
23	Psychologie/ empirische Forschungsmethoden
24	<i>Psychologie/ Führungslehre</i> Neu: Psychologie und Führungswissenschaft

**FB 5 Polizei und Sicherheitsmanagement, Professuren nach Zweckbestimmung,
Stand Oktober 2022 - Teil 2**

25	Psychologie/ Personalmanagement
26	Rechtsmedizin Redaktionelle Änderung
27	Rechtsmedizin/ Kriminaltechnik
28	<i>Risiko- und Krisenmanagement/ Einsatzlehre</i> Neu: Risiko- und Krisenmanagement, Sicherheitsbehördliches Einsatzmanagement
29	Soziologie
30	Staats- und Verwaltungsrecht
31	Staats- und Verwaltungsrecht mit dem Schwerpunkt Polizei- und Ordnungsrecht sowie Recht der Fahrzeugautomatisierung
32	Strafverfahrensrecht (unter besonderer Betonung des polizeilichen Eingriffsrechts) und Strafrecht
33	Strafrecht (einschl Strafverfahrensrecht) und Verkehrsrecht
34	Strafrecht (einschließlich Strafverfahrensrecht) und Grundlagen des Zivilrechts (einschließlich Arbeitsrecht)
35	Strafrecht und Verkehrsrecht
36	Strafverfahrensrecht (unter besonderer Betonung des polizeilichen Eingriffsrechts) und Strafrecht
37	Polizeiliche Informatik und Informationsverarbeitung
38	Verkehrslehre/ Verkehrswissenschaft
39	Verkehrsrecht, Strafrecht, Strafprozessrecht
40	Verkehrsrecht/ Verkehrslehre
41	Der Denominationsprozess ist noch nicht abgeschlossen
42	Kriminologie
43	Öffentliches Recht, insbesondere Grund- und Menschenrechte und Polizeirecht
44	Öffentliches Recht, insbesondere Grund- und Menschenrechte und Polizeirecht
45	Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Cyber- und Informationssicherheit
46	Politikwissenschaft
47	Soziologie
48	Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Sicherheitsforschung

**FB 5 Polizei und Sicherheitsmanagement, Professuren nach Zweckbestimmung,
Stand Oktober 2022 - Teil 3**

49	Psychologie
50	Öffentliches Recht Schwerpunkt Recht der Polizei und Sicherheitsmanagements
51	Soziologie mit dem Schwerpunkt Empirische Polizeiforschung
52	Allgemeine Kriminalistik
53	Krisen- und Risikomanagement
54	Der Denominationsprozess ist noch nicht abgeschlossen
55	Der Denominationsprozess ist noch nicht abgeschlossen
56	Der Denominationsprozess ist noch nicht abgeschlossen

Sonder-/ Drittmittelprofessuren 2017

- Professur aus Sondermitteln: Strafrecht und Strafverfahrensrecht
- 1 Finanzierung aus Berliner Chancengleichheitsprogramm (BCP)
Vorgezogene Nachfolgeberufung für die Professur mit der LNr. 22, befristet bis 31.03.2024

Berlin Professional School (BPS), Professuren nach Zweckbestimmung, Stand Oktober 2022

LNr. Zweckbestimmung

1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Consulting

*) Neue Denominationen unter Nutzung bestehender Stellennummern im Vergleich zu Fortschreibung SEP 2021 gelb markiert. Bei neuen Denominationen unter Nutzung bestehender Stellennummern wird aus verwaltungstechnischen Gründen eine freiwerdende Professur genutzt. Damit ist keine Beschlussfassung über die bisherige Denomination verbunden.

Anhang 4: Stellen nach Stellenplan in den Fachbereichen 2022

Institut/Fachbereich/ ...	Professuren (W3/W2)	Junior-professuren (W1)	WiMi-Q A 1	WiMi-Fkt.	WiMi-L §110a	LbA	Wissenschaftsunterstützendes Personal (Sekretariate, Laborkräfte etc.)	Nichtwissenschaftliches Personal der jeweiligen Bereichsverwaltung
FB 1 Wirtschaftswissenschaften darunter temporär zugeordnet	97,00	0,00	9,90	4,00	1,00	2,86	1,00	24,04
FB 2 Duales Studium Wirtschaft • Technik darunter temporär zugeordnet	66,00	0,00	2,64	2,00	0,00	1,50	6,40	20,75
FB 3 Allgemeine Verwaltung darunter temporär zugeordnet	27,00	0,00	0,66	0,50	0,00	0,50	0,50	8,50
FB 4 Rechtspflege darunter temporär zugeordnet	13,00	0,00			0,00	1,00	0,50	6,50
FB 5 Polizei und Sicherheitsmanagement darunter temporär zugeordnet	56,00	0,00	2,64	2,50	0,00	8,00	0,50	12,83
Berlin Professional School (BPS)* darunter temporär zugeordnet	5,00	0,00			0,00		1,00	20,15
Zentrale Hochschulverwaltung darunter temporär zugeordnet	0,00	0,00		3,00	0,00	1,00	0,00	155,54
davon Bibliothek	0,00	0,00	0	0	0	0	0,00	17,25
davon Gründungszentrum	0,00	0,00	0	1	0	0	0,00	1,00
davon Studierendenservice	0,00	0,00	0	0	0	0	0,00	5,50
davon Sprachenservice	0,00	0,00	0	1	0	1	0,00	0,00
davon HTMI	0,00	0,00	1	0	0	0	0,00	0,50
davon BBZI	0,00	0,00	0	0	0	0	0,00	8,65
davon restliche Abteilungen	0,00	0,00	0	1	0	0	0,00	122,64
nicht zugeordnet (zentraler Pool u.ä.)			7,58					
Summe	264,00	0,00	24,42	12,00	1,00	14,86	9,90	248,31

* davon 4,0 Professuren ausschließlich für Kostensatz - Stellen sind nicht im Rahmen von Berufungsverfahren besetzbar

Impressum

Herausgeber

Der Präsident der Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin

Redaktion

Präsidialbereich
Henriette Scharfenberg
Telefon: +49 (0)30 30877-1205
E-Mail: henriette.scharfenberg@hwr-berlin.de

Druck

HWR Berlin
Erste Auflage 2022

Titelbild: © masterzphotois/Getty Images/iStockphoto
© 2022 HWR Berlin. Alle Rechte vorbehalten