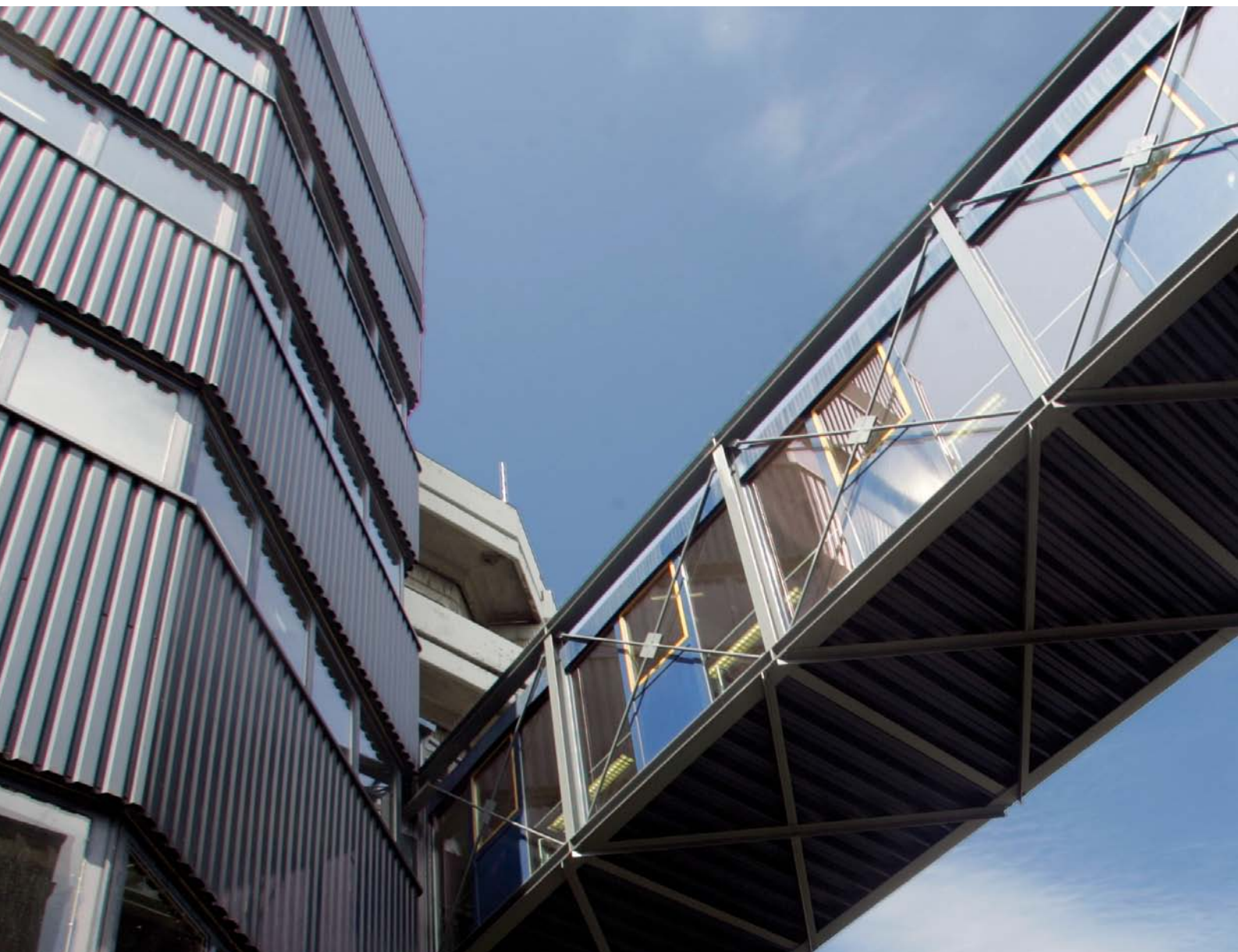




Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

# Hochschulentwicklungsplan

Strategischer Rahmenplan 2020



Impressum:  
Fachhochschule Köln  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln

Herausgeber: Der Präsident der Fachhochschule Köln  
Prof. Dr. phil. Joachim Metzner  
Redaktion: Heike Gödderz  
Satz, Layout: Susanne Neuzerling, Team 7.1 Organisation  
Titelbild: © Thilo Schmülgen, Fachhochschule Köln  
Stand: Juni 2011

# INHALT

1	Vorbemerkungen	5
2	Leitbild	6
3	Profil und Selbstverständnis	10
4	Leitlinien und Rahmenvorgaben	14
	4.1 Lehre und Studium	14
	4.2 Forschung und Wissenstransfer	21
	4.3 Weiterbildung	25
	4.4 Internationalisierung	28
	4.5 Hochschulmanagement	31
	4.6 Personalentwicklung	36
	4.7 Gleichstellung	39
	4.8 Öffentlichkeitsarbeit	40
	4.9 Hochschulmarketing	41
	4.10 Standortentwicklung	43
	4.11 Positionierung gegenüber den Hochschulen vor Ort	45
	4.12 Positionierung in der Region	47
5	Weiteres Vorgehen	49

# 1 VORBEMERKUNGEN

Mit dem „Hochschulentwicklungsplan 2020“ legt die Fachhochschule Köln ihr strategisches Entwicklungskonzept vor, mit dem die Ziele, Leitlinien und strukturellen Rahmenvorgaben der Hochschulentwicklung für die nächsten Jahre beschrieben werden. Er löst den „Hochschulentwicklungsplan 2004 – 2008“ ab und setzt neue inhaltliche und konzeptionelle Schwerpunkte, die insbesondere aus den veränderten rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie den zu erwartenden gesellschaftlichen und hochschulpolitischen Herausforderungen resultieren.

Der Hochschulentwicklungsplan beruht in seiner strategischen Grundausrichtung auf dem neu entwickelten Leitbild der Fachhochschule Köln. Das Leitbild spiegelt das Selbstverständnis der Hochschule wider, die Werte und die Kultur, die sie prägen. An der Entwicklung des Leitbildes waren alle Gruppen von Hochschulangehörigen, also Studentinnen und Studenten, Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Durch den vorliegenden Hochschulentwicklungsplan wird diese Positionsbestimmung weitergeführt und präzisiert.

Als strategischer Rahmenplan formuliert der Hochschulentwicklungsplan klare Ziele und Leitlinien für die Gesamtentwicklung der Fachhochschule Köln. Wo immer möglich, werden die gesetzten Ziele über quantitative Indikatoren operationalisiert und mit zeitlichen Meilensteinen versehen, so dass eine Überprüfung der Zielerreichung nicht nur auf der Basis qualitativer Einschätzungen möglich ist. Der angestrebte Entwicklungsprozess muss durch ein umfassendes Controlling und ein integriertes Qualitätsmanagementsystem gesteuert werden. Dies soll gleichzeitig auch eine zeitnahe Fortschreibung der Ziele und Leitlinien ermöglichen, um der Hochschule ihre Dynamik und ihr Potenzial zu erhalten, auf kurzfristige Entwicklungen, veränderte Rahmenbedingungen und Innovationen schnell und flexibel zu reagieren.

Der Hochschulentwicklungsplan wurde in enger Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Präsidium und Fakultätenkonferenz erarbeitet. Der Hochschulrat war in die Diskussionen um die zukünftige strategische Ausrichtung der Hochschule eingebunden. Die Letztfassung wurde unter Einbeziehung des Senats, der Fakultätsräte und der Institute der Hochschule erstellt.

Die definierten strategischen Ziele und Leitlinien bedürfen nun der konkreten Detailplanung, Ausgestaltung und Umsetzung durch die Fakultäten, zentralen Einrichtungen, die Hochschulverwaltung und die Hochschulleitung. Dazu ist das gemeinsame und zielgerichtete Handeln aller Hochschulangehörigen notwendig – die Leitlinien müssen respektiert und im alltäglichen Verhalten beachtet werden. Dann sind die Voraussetzungen und Chancen in hohem Maße gegeben, dass die Hochschule den Anforderungen der Zukunft gerecht werden kann.

## 2 LEITBILD

*Die Studentinnen und Studenten, Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachhochschule Köln haben ihr Leitbild in einem konstruktiven Dialog gemeinsam erarbeitet und werden ihre Verantwortung für die Erreichung der hier formulierten Ausrichtung und Ziele wahrnehmen. In ihrem Leitbild formulieren sie ihr Selbstverständnis, ihre Ziele und die sie leitenden Werte. Das Leitbild stellt damit einen Orientierungsrahmen dar und dient als zukunftsorientierte Selbstverpflichtung in Forschung, Lehre und kooperativem Miteinander. Eine erfolgreiche Umsetzung des Leitbilds erfordert die entsprechende Identifikation aller Mitglieder mit ihrer Hochschule.*

### **Gesellschaftlicher Auftrag**

- ▶ Die Fachhochschule Köln ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und leistet mit der Erfüllung ihres gesellschaftlichen Bildungsauftrags und ihrer Forschungstätigkeit einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft.

Die überwiegend staatliche Finanzierung der Fachhochschule Köln eröffnet ihr die Freiheit von Forschung und Lehre. Gleichzeitig erwächst hieraus eine gesellschaftliche Verantwortung, der sich die Fachhochschule bewusst stellt.

Die Fachhochschule Köln ist dem breiten interdisziplinären Austausch in Lehre und Forschung verpflichtet, um auf die vielfältigen und vielschichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen zu reagieren. Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz sind Themen, die in Lehre und Forschung fest verankert sind und im täglichen Handeln berücksichtigt werden.

Für die Fachhochschule Köln sind die wissenschaftliche Qualifizierung, die Berufsbefähigung in einem sich ständig wandelnden, internationalen Arbeitsumfeld und die Entwicklung der Persönlichkeit der Studierenden wesentliche Bildungsziele. Die Lehrenden betrachten es daher als ihre Aufgabe, den Studierenden über die Aneignung fachlichen Wissens hinaus bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und Charakterbildung unterstützend zur Seite zu stehen und sie zu ermutigen, auch politische und soziale Verantwortung zu übernehmen.

Die Fachhochschule Köln betreibt Forschung hauptsächlich zur Generierung neuen anwendungsnahen Wissens und sie versteht diese als eine wichtige Basis für eine qualitativ hochwertige Lehre. Durch einen intensiven, wechselseitigen Wissenstransfer mit den Partnern in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur trägt sie zur regionalen und überregionalen Entwicklung und zum gesellschaftlichen Fortschritt bei.

### **Unternehmenskultur**

- ▶ Die Fachhochschule Köln setzt auf die bereichernde Wirkung der Vielfalt und Individualität ihrer Hochschulangehörigen.

Die Fachhochschule Köln versteht sich als weltoffene und tolerante Institution. Sie begreift die Vielfalt der Menschen als Bereicherung und lernt von der Individualität ihrer Angehörigen. Daher bietet sie allen die glei-

che Chance, an Lehre und Forschung teilzuhaben und mitzuwirken und fördert ein Lern- und Forschungsklima, in dem exzellente Leistungen durch innovative Ideen möglich sind.

Die Vielfalt der größten Fachhochschule Deutschlands bezieht sich auch auf die unterschiedlichen Fakultäten, Institute, Lehreinheiten und Studiengänge: Auch hier unterstützt die Fachhochschule als reflektierende und lernende Organisation innovative, modellhafte Entwicklungen einzelner Einheiten, die für die gesamte Hochschule eine zukünftige Qualität darstellen können.

Gleichstellung ist ein integraler Bestandteil von Lehre und Forschung. Daher sorgt die Fachhochschule Köln für eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern an den Entscheidungsstrukturen in Lehre, Forschung und Verwaltung. Sie achtet auf die Vereinbarkeit von Studium und Familie beziehungsweise von Beruf und Familie im Sinne einer familienfreundlichen Hochschule.

Die Fachhochschule Köln erkennt die besondere Situation der Hochschulangehörigen mit Behinderung und stellt Chancengleichheit und Barrierefreiheit sicher.

In der Fachhochschule Köln wird ein menschlicher, freundlicher und fairer Umgang gepflegt. Alle Mitglieder der Hochschule berücksichtigen die Besonderheiten von Menschen und unterstützen alle Lernenden, ihre Begabungen und Fähigkeiten optimal auszuschöpfen, unabhängig von Bildungshintergrund, Geschlecht, sozialer oder ethnischer Herkunft.

Die Fachhochschule Köln schafft Arbeitsbedingungen, die für eine hohe Motivation, gute Leistung und fruchtbare Zusammenarbeit notwendig sind. Bei Entscheidungen und Handlungen werden die Bedürfnisse und Interessen der Studentinnen und Studenten, der Professorinnen und Professoren sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt. Konflikte werden ernst genommen, als Chance zur Weiterentwicklung verstanden und daher offen angesprochen und konstruktiv gelöst. Sowohl ein Studium als auch jede Tätigkeit in Lehre, Forschung oder Verwaltung soll neben der notwendigen Ernsthaftigkeit auch Freude machen. Die Fachhochschule Köln sorgt im Rahmen ihrer Möglichkeiten dafür, dass alle Angehörigen der Hochschule dort gerne arbeiten und studieren.

### **Qualität und Exzellenz in Studium und Lehre**

- ▶ Die Fachhochschule Köln fühlt sich den Lernenden verpflichtet und will durch exzellente Lehre und ausgezeichnete Studienbedingungen Begeisterung und Neugierde wecken und Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Studierenden gezielt und aktiv fördern.

Sie bietet ein breites, fächerübergreifendes und qualitativ hochwertiges Lehr- und Studienangebot, das besonderen Wert auf den Praxisbezug und die Integration anwendungsorientierter Forschung legt. Zur Sicherung einer dauerhaft qualitativ hochwertigen und bedarfsgerechten Lehre nutzt sie ein breites Spektrum an Instrumenten, das stetig weiterentwickelt wird.

Die Fachhochschule Köln sieht es als ihren Auftrag an, die Studierenden zu befähigen, in der globalisierten Welt der Zukunft erfolgreich zu agieren. Neben der wissenschaftlichen und fachlichen Qualifikation fördert das Studium daher soziale Kompetenzen, Kommunikations- und Kritikfähigkeit sowie interdisziplinäres und interkulturelles Denken.

Die Lehrenden verstehen die Lehre als partnerschaftlichen Dialog und ermuntern die Studierenden zum Engagement in der Weiterentwicklung der Studiengänge.

### **Entfaltung der Potenziale in der Forschung**

- ▶ Die Fachhochschule Köln räumt der Hochschulaufgabe Forschung einen hohen Stellenwert ein. Sie steht für exzellente Forschung mit einem klaren, prägnanten Profil und betreibt aktiv Wissenstransfer mit Wirtschaft und Gesellschaft.

Forschung und Lehre sind für die Fachhochschule Köln eng miteinander verbunden, da sie sich gegenseitig bedingen und inspirieren. Eine besondere Stärke der Fachhochschule Köln liegt im Bereich der anwendungsorientierten und interdisziplinären Forschung. Durch die Bündelung hervorragender Ideen und Vorhaben in fachbezogenen und interdisziplinären Forschungsfeldern wird ein Ressourcen schonender und Ziel führender Erkenntnisgewinn gesucht und die nationale und internationale Wettbewerbsposition gestärkt.

Die Fachhochschule Köln widmet sich der aktiven Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beteiligen wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studentinnen und Studenten in Forschungsprojekten und vermitteln ihnen kritisches und verantwortungsvolles wissenschaftliches Arbeiten.

Durch intensiven und regen Transfer von Wissen und Technologie bleibt die Fachhochschule regional verankert, entwickelt aber auch national und international ihren guten Ruf in Forschung und Wissenstransfer weiter.

### **Wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen**

- ▶ Die Fachhochschule Köln leistet wissenschaftliche Weiterbildung auf hohem Niveau im Bewusstsein der Bedeutung von lebenslangem Lernen in einer sich ständig wandelnden Welt.

Die Fachhochschule Köln bietet Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen sowie interessierten Menschen mit einem ersten Berufsabschluss und beruflichen Erfahrungen einen optimalen Zugang zu ihrem Wissen und ihren Kompetenzen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr Wissen zu aktualisieren, zu vertiefen und zu ergänzen.

Sie fördert die berufsbegleitende Weiterbildung und erweitert daher ihr Studienangebot um Studiengänge und Weiterbildungsveranstaltungen, die den Ansprüchen und Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden.

Die Fachhochschule Köln versteht ihr Weiterbildungsangebot zudem als Chance, auch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wertvolle Impulse aus deren beruflicher Praxis und persönlichen Erfahrungen zu erhalten. Gleichzeitig ermöglicht ihr die Weiterbildung, den Dialog mit der Öffentlichkeit zu fördern und Wissen und Technologie in Gesellschaft und Wirtschaft zu transferieren.

### **Internationalisierung**

- ▶ Die Fachhochschule Köln versteht sich als internationale Hochschule und fördert nachdrücklich internationales Engagement.

Die internationale Ausrichtung geschieht aus dem Bewusstsein heraus, dass wissenschaftliche Erkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen entscheidend durch kulturellen Austausch entwickelt werden. Daher fördert

die Fachhochschule Köln den lebendigen internationalen Austausch der Studierenden sowie der Lehrenden und Forschenden und unterstützt intensiv internationale Kooperationen auf ausgewählten Gebieten.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die international agieren und an internationalen Forschungsprojekten und -programmen beteiligt sind, erhalten gezielt Unterstützung, um die internationale Sichtbarkeit der Fachhochschule Köln weiter auszubauen.

Als international offene Hochschule heißt die Fachhochschule Köln ausländische Studierende, Lehrende und Forschende willkommen und bietet ihnen Studien- und Arbeitsbedingungen, die ihnen ausgezeichnete Leistungen ermöglichen.

### **Zusammenarbeit**

- ▶ Alle Hochschulangehörigen arbeiten lösungsorientiert und kooperativ zusammen und pflegen einen offenen und konstruktiven Dialog.

Die Fachhochschule Köln versteht unter Kooperation einen respektvollen, vertrauensvollen, zuverlässigen und vorurteilsfreien Umgang miteinander. Sie steht zu den demokratischen Grundprinzipien und bezieht ihre Mitglieder in Beratungen und Entscheidungen mit ein. Die Fachhochschule Köln unterstützt ausdrücklich die Beteiligungsmöglichkeiten der Studierenden im hochschulpolitischen Umfeld und fördert entsprechendes Engagement.

Alle Hochschulangehörigen nehmen die Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung an der Selbstverwaltung engagiert und verantwortungsvoll wahr. Die Fachhochschule Köln intensiviert die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Instituten und Fakultäten, um die Potenziale der Hochschule optimal ausschöpfen zu können. Mit den ehemaligen Absolventinnen und Absolventen bleibt die Fachhochschule Köln aktiv verbunden.

Als international engagierte und zugleich regional verankerte Hochschule pflegt die Fachhochschule Köln mit anderen Hochschulen sowie Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur enge Kooperationen, um tragfähige Netzwerke zum Vorteil aller Beteiligten aufzubauen.

Die Fachhochschule Köln arbeitet mit dem Land Nordrhein-Westfalen zusammen, um in bildungs- und hochschulpolitischen Fragen zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln. Sie ist ein wichtiger Standortfaktor für die Attraktivität der Stadt Köln und der Region. Mit den Städten Köln, Gummersbach und Leverkusen arbeitet sie eng und vertrauensvoll zusammen.



## 3 PROFIL UND SELBSTVERSTÄNDNIS

*Die Fachhochschule Köln leitet ihre strategischen Entwicklungsziele aus ihrem Leitbild, ihrem wissenschaftlichen Selbstverständnis und ihrer bisherigen Entwicklung ab. Mit den strategischen Entwicklungszielen schärft sie ihr Profil und ihre Position in der Hochschullandschaft.*

### **Bildungsauftrag und wissenschaftliches Selbstverständnis**

Da die Fachhochschule Köln qualifizierte wissenschaftliche Ausbildung als Teil des gesellschaftlichen Bildungsauftrags versteht, beteiligt sie sich am gesellschaftlichen Diskurs durch Vermittlung und Weitergabe von Erkenntnissen, die zur Problemlösung in der Gesellschaft beitragen können. Dies setzt zwingend voraus, dass Lehre und Forschung auf allen Ebenen und in allen Studienprogrammen als Einheit verstanden werden. Dazu müssen die Forschungsaktivitäten in den nächsten Jahren weiter ausgebaut werden, ohne die Betreuungsrelationen und die Qualität der Lehre zu reduzieren.

- Mit den im Studium entwickelten Kenntnissen, Kompetenzen und Fähigkeiten sollen unsere Absolventinnen und Absolventen aktiv zu einer angemessenen Position in einer sich wandelnden internationalen Berufswelt finden, sich sinnvoll in das gesellschaftliche System der Arbeit einbringen und Führungsaufgaben übernehmen können. Die an der Fachhochschule Köln vermittelte Berufsfähigkeit ist im Sinne von Weiterentwicklungsfähigkeit nachhaltig – die Absolventinnen und Absolventen werden befähigt, Entwicklungen in einem internationalen Arbeitsumfeld zu antizipieren, darauf aktiv zu reagieren. Berufsbefähigung wird in diesem Kontext durchgängig als international orientierte Qualifizierung verstanden.
- Zum Selbstverständnis der Fachhochschule Köln gehört, ihre Studierenden in Hinblick auf potentielle Berufe von morgen und übermorgen zu qualifizieren und mit Forschungsprojekten neue Anwendungsfelder zu identifizieren und zu entwickeln. Beides ist der Zukunftsfähigkeit der Arbeit einer anspruchsvollen Hochschule geschuldet und ist Merkmal akademischer Qualifikation.
- Internationalität ist per se verpflichtende Dimension von Bildung durch Wissenschaft. Die Hochschulrektorenkonferenz hat diesen Gedanken in die Zukunft gewendet und schreibt in einem Grundsatzpapier: „Die Ausbildung der nachwachsenden Generation an deutschen Hochschulen verfolgt das Ziel, junge Menschen nicht nur berufsfähig zu machen, sondern für die Wahrnehmung einer Global Citizenship zu qualifizieren.“ In diesem Sinne sieht die Fachhochschule Köln in der Internationalität von Forschung und Lehre die unabdingbare Voraussetzung, Absolventinnen und Absolventen auf ihre Aufgaben in einer globalisierten Gesellschaft vorzubereiten.

### **Strategische Entwicklungsziele**

Größe, Angebotsvielfalt, Forschungsvolumen und internationale Ausrichtung unterscheiden die Fachhochschule Köln bereits heute von der Mehrzahl der deutschen Fachhochschulen. Eine Weiterentwicklung entsprechend ihrem Profil und wissenschaftlichen Selbstverständnis ist nur möglich, wenn die traditionellen Fachhochschulstrukturen zumindest teilweise überwunden werden können. Der Typenzwang, wie er das deutsche Hochschulsystem gegenwärtig kennzeichnet, ist international völlig unüblich. Die Fachhochschule

Köln erwartet, dass dem erkennbaren inhaltlichen, qualitativen und strukturellen Differenzierungsprozess im deutschen Hochschulwesen durch die Definition von mehr Hochschulkategorien und durch größere Durchlässigkeit entsprochen wird. Eine Diskussion hierüber ist insbesondere durch die Konvergenz der Hochschularten im Bologna-Prozess und das verstärkte Engagement der Fachhochschulen in der Forschung ausgelöst worden. Vor diesem Hintergrund setzt sich die Fachhochschule Köln folgendes strategisches Entwicklungsziel:

- ▶ Die Fachhochschule Köln entwickelt sich perspektivisch zu einer Hochschule, die einerseits universitäre Profilelemente besitzt – insbesondere die Möglichkeit zur eigenständigen Durchführung von Promotionsvorhaben in wissenschaftlich herausragenden Bereichen –, die aber andererseits ihren ausgeprägten Praxisbezug in allen Fächern und Studiengängen pflegt und stärkt sowie ihre internationale Ausrichtung forciert.

Dieses generelle strategische Entwicklungsziel resultiert aus ihrem Selbstverständnis, das aus ihrer bisherigen Entwicklung abgeleitet ist, und aus der Tatsache, dass eine Hochschule ohne zumindest partielles Promotionsangebot, basierend auf einem breiten Forschungsportfolio, langfristig nicht nachfragegerecht arbeiten kann und ihren Status als wissenschaftliche Einrichtung gefährdet. Insbesondere die Entwicklung zu einer „dualen Hochschule“ oder zu einer Lehruniversität nach amerikanischem Vorbild würde wegen des damit verbundenen Verlusts an Forschungs- und Transferpotenzialen dem Selbstverständnis der Fachhochschule Köln und dem Anspruch ihrer Mitglieder widersprechen.

Mit dem generellen strategischen Ziel sich zu einer Hochschule neuen Typs zu entwickeln, nimmt die Fachhochschule Köln die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Differenzierung der Hochschulen aus dem Jahr 2010 auf. Der Wissenschaftsrat empfiehlt den Typenzwang dahingehend zu lockern, dass die Erprobung von neuen Hochschultypen und -formaten jenseits von herkömmlichen Universitäten und Fachhochschulen befördert wird. Dabei soll es vor allem auch um Einrichtungen gehen, die der akademischen Lehre stärkeres Gewicht einräumen. Er befürwortet eine kompetenzorientierte Weiterentwicklung einzelner Fachhochschulen jenseits der Möglichkeiten des Regelfalles, wobei der Stellenwert und die Qualität der Lehre, die die Fachhochschulen auszeichnen, unbedingt erhalten bleiben sollen. Fachhochschulen sollen aber in Bereichen, die durch Forschungsqualität besonders ausgewiesen sind, mit einer flexiblen Personalstruktur (temporär zu besetzende Forschungsprofessuren mit 9 SWS Lehrdeputat, Mittelbau) auch von der Regelgestalt dieses Hochschultyps abweichende Arbeitsbedingungen etablieren können. Die Beteiligung der entsprechenden Bereiche an kooperativen Promotionen soll sichergestellt sein. Empfohlen wird weiterhin die Einrichtung von Kooperationsplattformen von Fachhochschulen und Universitäten. Sie können genutzt werden für gemeinsame Forschungsvorhaben, die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, kooperative Studienangebote oder die Kooperation mit Dritten (Privatunternehmen oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen).

Darüber hinaus ist für die Fachhochschule Köln die Empfehlung des Wissenschaftsrats relevant, Fächern an Fachhochschule, denen kein echtes fachliches Pendant auf Universitätsseite entspricht, Promotionen im eigenen Haus zu ermöglichen. Fächer, die diese Voraussetzung erfüllen, existieren an der Fachhochschule Köln. Hinsichtlich dieser Fächer wird die Hochschule aktiv werden.

Das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz hält bislang am sogenannten Typenzwang fest (§ 1 Abs. 2 HG), d. h. an der gesetzlichen Zuordnung der Hochschulen im Rahmen eines binären Systems. Die Fachhochschule Köln ist dem Typus Fachhochschule zugeordnet. Das strategische Entwicklungsziel ist daher mit politischen Prämissen verbunden: Der staatliche Träger muss die Freiheit zum Statuswechsel geben und die Bindung des

Promotionsrechts an Institutionen muss aufgelöst werden. Beides erscheint juristisch möglich und ist in der Diskussion; der politische Wille muss aber erst erzeugt werden. Hier wird sich die Fachhochschule Köln auch weiterhin politisch engagieren.

Die Mitglieder der Hochschule bekräftigen den gemeinsamen Willen, die Entwicklung der Fachhochschule Köln zu einer Hochschule jenseits der überholten Typologie in Angriff zu nehmen. Die Hochschule wird hierfür ihre Ressourcen zielgerecht einsetzen und die entsprechenden Strukturen entwickeln und ausgestalten. Dazu sind folgende konkreten Anstrengungen und Entwicklungsziele benennbar:

- Die Hochschule festigt im Programmbereich ihre stabile und zukunftssichere Basis: Funktionierende, attraktive und auch in Zeiten des demographischen Wandels nachgefragte Bachelor-Studiengänge mit hohen wissenschaftlichen Standards und durchgängigem Praxisbezug, an deren Beginn differenzierte Unterstützungsangebote für den Studieneinstieg stehen und die zu einer nachhaltigen Berufsfähigkeit unserer Absolventinnen und Absolventen führen.
- Master-Studiengänge werden so weiterentwickelt, dass in geeigneten Bereichen forschungsorientierte Programme für den wissenschaftlichen Nachwuchs existieren und praxisnahe berufsbegleitende Master-Studiengänge in der Weiterbildung die Absolventinnen und Absolventen langfristig an die Hochschule binden.
- Die Herausbildung eines wissenschaftlichen Mittelbaus wird systematisch weiter verfolgt. Auf befristeten Stellen sollen junge Absolventinnen und Absolventen auch ohne Promotion so weiterqualifiziert werden, dass sie die Hochschule mit deutlich verbesserten Karrierechancen verlassen.
- Bereiche mit hoher Forschungskompetenz werden gezielt personell und materiell auf einen Stand gebracht, der eine Vergabe des Promotionsrechts an diese rechtfertigt.
- Wissenschaft, insbesondere hochwertige Forschung, lebt vom fachlichen Austausch und vom fachlichen Zusammenwirken, auch über institutionelle Grenzen hinweg. Die Fachhochschule Köln wird daher verstärkt die Kooperation mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen suchen. Kooperative Promotionen sind ein mögliches Ergebnis solcher Zusammenarbeit. Die Fachhochschule wird sich auch weiterhin bemühen, solche Verfahren im Einzelfall, im Rahmen von Verträgen über die Ermöglichung kooperativer Promotionen mit Universitäten und in gemeinsamen Graduiertenkollegs mitzugestalten.
- Die Lehrenden der Hochschule werden sich in Zukunft stärker in die jeweiligen Scientific Communities einbinden. Sie erhalten hierzu Unterstützung bei der Einwerbung von Programmmitteln und bei wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Dabei darf die Steigerung der industriellen Drittmittel keinesfalls vernachlässigt werden.
- Forscherinnen und Forschern werden erweiterte Möglichkeiten eingeräumt. Das gilt für die Mitglieder in priorisierten Bereichen, aber auch für Mitglieder von Instituten, die sich dezidiert um eine Statusverbesserung bemühen. Dies muss durch die Berufungspolitik und durch Ressourcenentscheidungen auf Fakultäts- und Institutsebene belegbar sein.
- Qualitativ hochwertige Lehre und Forschung kann nur systematisch gestaltet und entwickelt werden, wenn die Hochschule über ein weit reichendes Qualitätsmanagementsystem verfügt, in das alle Einrichtungen und Prozesse der Hochschule eingebunden sind. Ziel ist daher der Aufbau eines integrierten

Qualitätsmanagementsystems, das u. a. Akkreditierung, Evaluation, Feedbackmanagement, Controlling, Kennzahlensteuerung und Kosten-Leistungs-Rechnung umfasst.

- Die an der Fachhochschule Köln vorhandenen kooperativen Leitungsstrukturen werden in Hinblick auf Abläufe, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zur Koordinierung eines zielgerichteten Vorgehens und zur Optimierung der internen Geschäftsprozesse weiter ausgestaltet. Dabei wird in konsensual orientierten Diskussions- und Definitionsprozessen ein angemessenes Verhältnis zwischen zentral zu verantwortenden Aufgaben und Entscheidungen und dezentraler Selbststeuerung und Selbstverantwortung hergestellt.
- Die Fachhochschule Köln wird ihre internen Verwaltungs- und Geschäftsprozesse zur stetigen Verbesserung der Unterstützung der Forschenden und Lehrenden bei der Erfüllung der Kernaufgaben der Hochschule ständig weiterentwickeln. Hochschulverwaltung und zentrale Einrichtungen verstehen sich dabei als Dienstleister und Serviceeinrichtung für die Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studieninteressierten sowie alle anderen Angehörigen der Hochschule. Sie unterstützen aktiv und engagiert die Mitglieder des Präsidiums sowie die Dekaninnen und Dekane bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.
- Zur Umsetzung ihrer strategischen Ziele benötigt die Hochschule eine ausreichende und sichere Finanzierung. Sie strebt dazu die langfristige Sicherung ihrer Grundfinanzierung durch konkrete und verbindliche Vereinbarungen mit dem Land an und eine stärkere Partizipation an öffentlichen nationalen und internationalen Förderprogrammen. Durch verstärktes Einwerben von Drittmitteln und eigenwirtschaftliche Tätigkeiten erhöht sie ihre finanziellen Spielräume. Darüber hinaus ist eine vollständige Kompensation der ab 2011 wegfallenden Studienbeiträge unverzichtbar für die Aufrechterhaltung hoher Betreuungsrelationen und guter Studienbedingungen.
- Die Umsetzung der strategischen Ziele in Lehre und Forschung und Weiterbildung erfordert weiterhin eine moderne technische Laborinfrastruktur, eine leistungsfähige IT- und Medienausstattung sowie ausreichend bemessene Räumlichkeiten. Hochschulleitung und Fakultäten werden dazu gemeinsam kurz- und mittelfristige Investitions- und Raumprogramme erarbeiten. Diese orientieren sich an den zukünftigen Profilen der Fakultäten in Lehre und Forschung, den fakultätsübergreifenden Kooperationen und Synergien sowie an den Anforderungen an modernen Service- und Kommunikationsstrukturen für Studierende und Lehrende. Die Raumprogramme sollen weiterhin bauliche und räumliche Strukturen ermöglichen, die flexibel sind hinsichtlich Veränderungen und Weiterentwicklungen in Lehre und Forschung sowie in der räumlichen Bewältigung der vorübergehend sehr hohen Studierendenzahl.
- Die Hochschule entwickelt ein gemeinsames Kommunikations- und Marketingkonzept, das auf die verschiedenen Zielgruppen abzustimmen ist und professionell und offensiv kommuniziert wird. Es bildet die Grundvoraussetzung dafür, dass die Fachhochschule Köln mit ihren vielfältigen Angeboten nach innen und außen als „Marke“ wahrgenommen wird.
- Als äußeres Zeichen für die angestrebten Veränderungen gibt sich die Fachhochschule Köln einen neuen Namen.

## 4 LEITLINIEN UND RAHMENVORGABEN

*Zur Umsetzung ihrer strategischen Ziele formuliert die Fachhochschule Köln Leitlinien und Rahmenvorgaben. Die konkrete Maßnahmenplanung, Ausgestaltung und Umsetzung der übergeordneten Ziele und Leitlinien erfolgt in den Entwicklungsplänen der Fakultäten, zentralen Einrichtungen und der Hochschulverwaltung. Zentrale Maßnahmen werden darüber hinaus in Form von strukturierten Projekten geplant und umgesetzt.*

### 4.1 Lehre und Studium

#### Demografische Entwicklung und Studiennachfrage

Die demografische Entwicklung der Bevölkerung bildet eine wesentliche Planungsgrundlage im Bildungswesen. Nach den derzeitigen demografischen Prognosen ist über 2020 hinaus mit einer anhaltend großen Studiennachfrage zu rechnen. Dies gilt insbesondere auch für die Region Köln, für die mittelfristig von einem weiteren Bevölkerungszuwachs ausgegangen werden kann, bei einem überdurchschnittlichen hohen Bevölkerungsanteil in der Altersgruppe bis 20 Jahre.

Durch den prognostizierten starken Andrang an Studienbewerbern wird die Anzahl der Studienanfänger an der Fachhochschule Köln von rund 4.000 (1. Fachsemester) im Studienjahr 2009 auf über 5.200 im Studienjahr 2013/2014 steigen. Nach der KMK-Prognose wird ab 2020 bundesweit die Anfängerzahl wieder auf den Wert von 2009 zurückgehen und danach weiter fallen. Aufgrund der prognostizierten demografischen Entwicklung für die Region Köln sollte die Fachhochschule Köln ihre Anfängerzahlen über das Jahr 2020 hinaus bei 4.000 Studienanfängern pro Jahr stabilisieren können und wird mittelfristig ihre Planungen darauf ausrichten. Darüber hinaus wird sich die Fachhochschule Köln auch weiterhin an Ausbauprogrammen für Fachhochschulen beteiligen, insbesondere für die Erweiterung der Standorte Gummersbach und Leverkusen.

Die rechnerische Aufnahmekapazität der Fachhochschule Köln liegt derzeit bei rund 3.250 Studienplätzen. Die Gesamtauslastung lag 2009 bei rund 120% und wird in den nächsten Jahren auf bis zu 150% ansteigen. Um die zusätzlichen Studierenden in den Jahren 2011 bis 2015 aufnehmen zu können, werden der Hochschule von Bund und Land über den Hochschulpakt II zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt.

#### Studienprogramme

Wissenschaftliche Bildung setzt Angebotsvielfalt für die Studierenden voraus. Deshalb ist das breite Fächerspektrum der Fachhochschule Köln eine große Chance, wenn es für die Studierenden im Sinne von Transparenz, Durchlässigkeit und gegenseitiger Anerkennung nutzbar gemacht wird.

- Da das Fächerangebot und die hierfür erforderlichen personellen Ressourcen ursächlich mit der Zahl der Studienplätze gekoppelt sind, strebt die Fachhochschule Köln an, über 2020 hinaus mindestens 3.250 Studienplätze für bis zu 4.000 Studienanfänger pro Studienjahr anzubieten. Gegebenenfalls wird dies in Verbindung mit einer Umschichtung zugunsten anderer – auch neuer – Fächer erfolgen. Das Fächerangebot muss durch die Nachfrage, aber auch durch den Bildungsanspruch der Fachhochschule Köln bestimmt sein.

- Der Anteil der Studienanfänger in Master-Studiengängen liegt derzeit bei rund 15 % aller Studienanfänger. Bis 2020 soll der Anteil kontinuierlich auf 20 % bis 25 % gesteigert werden. Darüber hinaus wird der Anteil der internationalen Studiengänge deutlich erhöht werden.
- Das Land hat die bisherigen Curricular-Normwerte durch eine nichtnormative Bandbreitenregelung ersetzt. Die Fachhochschule Köln hat also in Zukunft die Freiheit, Curricularwerte und damit Gruppengrößen in den einzelnen Lehreinheiten in gewissem Umfang den Gegebenheiten vor Ort und der Interessenlage der Hochschule anzupassen. Das Präsidium wird in Abstimmung mit den Fakultäten von dieser Regelung in Einzelfällen Gebrauch machen.
- Das neue Hochschulzulassungsrecht eröffnet der Fachhochschule Köln die Möglichkeit, drei von fünf Studienplätzen nach Maßgabe eigener Zulassungsbedingungen zu vergeben. Hierzu wird eine gemeinsame Vorgehensweise entwickelt, die den Fakultäten ausreichend Spielraum im Hinblick auf das Zulassungsverfahren ihrer Studienangebote lässt.

### **Bachelor-Studiengänge**

Die Bachelor-Studiengänge müssen stetig weiterentwickelt werden, um den sich wandelnden Anforderungen der globalen Arbeitswelt und dem eigenen Anspruch an eine wissenschaftliche und praxisorientierte Lehre gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund wird die Fachhochschule Köln auch zukünftig keine Bachelor-Studiengänge anbieten, die speziell auf ein fachlich eng begrenztes Berufsfeld oder ein einzelnes Unternehmen ausgerichtet sind. Vielmehr wird sie ihre Studienangebote den folgenden Leitlinien entsprechend gestalten:

- Bachelor-Studiengänge sind – bezogen auf das jeweilige Fachgebiet – generalistisch und können im Studienverlauf Vertiefungsmöglichkeiten bieten, ohne spezialistisch zu sein. Sie müssen eine nachhaltige Berufsbefähigung gewährleisten und zugleich wissenschaftlichen Ansprüchen genügen und im Studienverlauf einen angemessenen Praxisbezug sicherstellen. Bachelor-Studiengänge umfassen eine Regelstudienzeit von 6 oder 7 Semestern, einschließlich möglicher Praxisphasen, in Ausnahmefällen auch 8 Semester.
- Duale Bachelor-Studiengänge sollen an der Fachhochschule Köln grundsätzlich nur in Verbindung mit Vollzeitstudiengängen angeboten werden. Für Vollzeitstudiengänge und Duale Studiengänge ist eine gemeinsame Studien- und Prüfungsordnung zu erstellen, die die wissenschaftliche Qualität auch der dualen Studiengänge sicherstellt. Duale Studienplätze sollen aus Gründen des Selbstverständnisses der Fachhochschule Köln einen Anteil von einem Fünftel an der Gesamtzahl der Bachelor-Studienplätze der Fachhochschule Köln nicht überschreiten.
- Berufsbefähigung auf Hochschulebene beinhaltet auch immer eine internationale Ausrichtung. Die Fachhochschule Köln wird ihre Studiengänge so gestalten, dass ausreichend Mobilitätsfenster vorhanden sind, um einen Auslandsaufenthalt der Studierenden zu ermöglichen.
- Bei der fortlaufenden Weiterentwicklung der Studiengänge wird stets ein ausgewogenes Verhältnis zwischen wissenschaftlichen Bildungsansprüchen, der Vermittlung allgemein berufsqualifizierender Schlüsselkompetenzen und spezifischen an Berufsbildern orientierten Fähigkeiten sichergestellt. Die Studiengänge werden daher in einem intensiven Dialog mit der Berufspraxis über Inhalte und Form der Studienangebote weiterentwickelt.

- Für beruflich Qualifizierte sind Bachelor-Studiengänge zunehmend eine Option der individuellen Weiterqualifizierung. Orientiert am Bedarf und an den Möglichkeiten im Studienfach werden Modelle und Verfahren entwickelt, um ihre Vorqualifikationen im Studium zur Geltung zu bringen.

### **Master-Studiengänge**

Die Weiterentwicklung und der Ausbau von Master-Studiengängen ist grundlegende Voraussetzung für das von der Fachhochschule Köln angestrebte generelle Entwicklungsziel.

- Master-Studiengänge sollen daher grundsätzlich forschungsorientiert und interdisziplinär ausgerichtet werden. Hierzu bieten sich insbesondere nicht-konsekutive Master-Studiengänge an, die von mehreren Fakultäten oder Forschungsschwerpunkten getragen werden. Master-Studiengänge sollen aber auch das besondere Profil der Fakultäten und Institute prägen und nach außen sichtbar machen. Grundsätzlich ist die Fachhochschule Köln auch für gemeinsame Master-Studiengänge mit anderen Hochschulen offen.
- Master-Studiengänge werden grundsätzlich international ausgerichtet. Sie besitzen eine Regelstudienzeit von 3 oder 4 Semestern. Nur in besonders begründeten Ausnahmefällen sind 2-semesterige Master-Studiengänge möglich. Die Regelstudienzeiten von berufsbegleitenden oder Teilzeit-Studiengängen können entsprechend abweichen.
- Wie die bisherigen, positiven Erfahrungen der Fachhochschule Köln im Bereich der berufsbegleitenden Verbundstudiengänge zeigen, wird die Nachfrage nach berufsbegleitenden Angeboten zukünftig noch weiter steigen, nicht zuletzt durch die Einführung der zweistufigen Studienstruktur. Ein qualitativ hochwertiges, berufsqualifizierendes Bachelor-Studium zeichnet sich dadurch aus, dass die besten Absolventinnen und Absolventen nach ihrem Studium zügig in der Berufswelt Fuß fassen. Ziel muss es sein, diese Alumni für einen Master-Studiengang an der Fachhochschule Köln zu gewinnen. Dies wird nur möglich sein, wenn berufsbegleitende Weiterbildungsangebote ausgebaut werden, die Fachwissen vertiefen und aktuelle Forschungsergebnisse in die Lehre integrieren.
- Die Fachhochschule Köln strebt eine Ausweitung des Angebots an Master-Studiengängen und eine Erhöhung des Anteils berufsbegleitender Master-Programme an.

### **Teilzeitstudium**

Die Fachhochschule Köln ist sich bewusst, dass die Lebenswirklichkeit vieler Studentinnen und Studenten ein Vollzeitstudium häufig unmöglich macht. Viele Studierende müssen einer Erwerbs- oder Fürsorgetätigkeit nachgehen oder möchten weiterhin gleichzeitig in der beruflichen Praxis tätig sein.

- Zur Verbesserung der Studiensituation wird die Fachhochschule Köln daher in den nächsten Jahren in vielen Bereichen ein Teilzeitstudium anbieten, um flexibler auf die Bedürfnisse von Studierenden mit beruflichen oder familiären Verpflichtungen eingehen zu können und das Potenzial dieser Studieninteressierten für die Fachhochschule Köln nutzbar zu machen.
- Da es insbesondere in den Bachelor-Studiengängen wichtig ist, die Studierenden mit wissenschaftlichem Arbeiten vertraut zu machen und in die akademische Gemeinschaft zu integrieren, sollen die Teilzeitstudiengänge so ausgestaltet sein, dass pro Jahr mindestens 60 % der Leistungen des Vollzeitstudiengangs erbracht werden müssen. Im Bereich der Master-Studiengänge müssen mindestens 50 % der Leistungen

des Vollzeitstudiengangs erbracht werden. Zur Umsetzung von Teilzeitangeboten wird die Fachhochschule Köln Organisationsstrukturen und mögliche generelle Studienverlaufspläne in einem fakultätsübergreifenden Projekt erarbeiten.

### **Qualitätsmanagement in Lehre und Studium**

Nachdem die Umstellung der gesamten Studienprogramme auf die zweistufigen Studienstrukturen erfolgreich abgeschlossen wurde, bestehen die zukünftigen Herausforderungen darin die Qualität von Studium und Lehre weiter zu verbessern.

- Die Fachhochschule Köln ist bestrebt, zur Verfolgung eines hohen Leistungsniveaus durch eine Qualitäts-offensive Bedingungen und Steuerungsinstrumente zu schaffen, die vermehrt Studienabschlüsse in der Regelstudienzeit ermöglichen, die Abbrecherquote senken und generell die Zufriedenheit der Studierenden mit ihren Studienbedingungen erhöhen.

Für die Qualitätssicherung in Studium und Lehre nutzt die Fachhochschule Köln bereits heute ein breites Spektrum an Instrumenten (Lehrevaluation, Studierendenbefragung, Verbleibstudien, Feedbackmanagement, externe Gutachten und Rankings). Zukünftig wird die Fachhochschule Köln die Qualität des Lehr- und Studienangebots durch ein integriertes Qualitätsmanagement dokumentieren, das Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zum Ziel hat. Hierfür entwickelt sie ihr Qualitätssicherungskonzept zu einem prozessorientierten Betreuungs-, Lehr- und Evaluationssystem weiter, das die Studierenden entsprechend dem „studentischen Lebenszyklus“ vom Übergang in die Hochschule bis zum Übergang in den Arbeitsmarkt begleitet. Sie wird hierzu ein Kenngrößensystem aufbauen, das ein zeitnahes Controlling und Handeln ermöglicht. Die Fachhochschule Köln strebt die Weiterentwicklung innovativer Evaluationsmaßnahmen in einzelnen Lehreinheiten an, um modellhafte Qualitätssicherungsmethoden zu erarbeiten und in die Praxis umzusetzen.

- Für den Bereich Studium und Lehre strebt die Fachhochschule Köln an, ihr institutionelles Qualitätsmanagementsystem bis 2014 zertifizieren oder auditieren zu lassen. Sie möchte hierdurch mittelfristig sicherstellen, dass zum einen ihr gesamtes Studienangebot ein wettbewerbsfähiges Qualitätsniveau aufweist, das den „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education“ der European University Association (EUA) entspricht. Zum anderen wird eine dauerhafte, selbstverständliche und transparente Qualitätssicherung etabliert.
- In der aktuellen Diskussion um die Umsetzung des Bologna-Prozesses spielt das Thema Studierbarkeit eine zentrale Rolle. Kritisiert werden unter diesem Begriff vonseiten der Studierenden im Kern die Verdichtung von Studieninhalten und eine damit einhergehende Veränderung der Studienkultur. Die Überprüfung der Studierbarkeit gehört von daher zu den notwendigen Kontrollmechanismen bei der Quantifizierung von Zielsetzungen. Da die Studierbarkeit auch im Rahmen der angestrebten Systemakkreditierung ein unabdingbares Prüfkriterium darstellt, sind insbesondere die hierfür erforderlichen softwaretechnischen Voraussetzungen sicherzustellen.

### **Guter Übergang in die Hochschule**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Vielfalt der Studierenden müssen für ein dauerhaft hochwertiges Studienangebot auch die auf ein Studium vorbereitenden Maßnahmen weiter intensiviert werden, um den



Studierenden zu einer fundierten Studienentscheidung und einem guten Übergang in die Hochschule zu verhelfen.

Die Fachhochschule Köln wird hierzu die Betreuungs- und Beratungsangebote der Zentralen Studienberatung und der Fachberatung ergänzen bzw. erweitern. Ein Schwerpunkt wird auf den Ausbau der Schulkontakte und auf Informationskampagnen gelegt, um insbesondere aus den Schulen die hochmotivierten und leistungsbereiten Studierenden zu gewinnen. Die Fachhochschule Köln begrüßt darüber hinaus das politische Ziel, die Durchlässigkeit im Bildungssystem zu erleichtern, um weitere Potenziale zu erschließen und zu fördern. Um beruflich Qualifizierten den Übergang in die Hochschule zu erleichtern, werden daher die Angebote zur Studienorientierung für diese Zielgruppe ausgebaut. Folgende Maßnahmen stehen im Zusammenhang mit einem guten Übergang in die Hochschule im Fokus:

- Eine transparente, ansprechende Außendarstellung des Studienangebots der Fachhochschule Köln mit dem Ziel, die Anforderungs- und Kompetenzprofile, die Erwartungen an die zukünftigen Studierenden und die möglichen Berufsfelder verständlich darzulegen.
- Die Einführung von online-basierten Eignungs- und Studierfähigkeitstest. Zentrale Aufgabe ist dabei angesichts der zu erwartenden zunehmenden Diversität der Studienanfängerinnen und Studienanfänger die Definition von notwendigen, allgemeinen und studiengangspezifischen Kompetenzen für ein erfolgreiches Studium.
- Der Ausbau von Angeboten zur Unterstützung bei der Interessenfindung, u.a. durch Hochschulpraktika, Schnuppervorlesungen, Schulbesuche mit Probevorlesungen, Schülerlabore und durch die Verstetigung der Zusammenarbeit mit Multiplikatoren (Studien- und Berufswahlkoordinatoren, Beraterinnen und Beratern der Arbeitsagenturen, Eltern).
- Zur Ansprache von Studieninteressenten für postgraduale Studiengänge werden die Potenziale der Ausbildung aktiv gegenüber Unternehmen, Organisationen und Berufs- und Wirtschaftsverbänden kommuniziert. Zunehmend werden hier auch Bewerberinnen und Bewerber aus dem Ausland angesprochen. In diesem Zusammenhang werden auch die Angebote im Bereich Weiterbildung kommuniziert.
- Die Fachhochschule Köln wird im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten daran arbeiten, die Anrechnung der außerhalb der Hochschule erworbenen Kenntnisse (prior learning) und Ergebnisse nicht-formalen und informellen Lernens im Studium zu verbessern.
- Darüber hinaus werden die Verfahren zur Bearbeitung der Studienplatzbewerbungen und die Immatrikulationsverfahren mit dem Ziel der Transparenz und Verfahrensvereinfachung und -beschleunigung weiterentwickelt.

### **Studierendenzentrierte Lehre**

Die Fachhochschule Köln ist bestrebt, in den nächsten Jahren die Idee von Bologna verstärkt in die Studiengänge zu tragen und zu leben. Der Perspektivwechsel der Lehre vom Lehrenden zum Lernenden wird weiterhin konsequent verfolgt. Kompetenzorientierte Lehre und Leistungsbewertung müssen zu einer Selbstverständlichkeit werden. Darüber hinaus werden Strukturen geschaffen, die der Vielfalt der Studierendenschaft Rechnung tragen und eine studierendenzentrierte Lehre ermöglichen. Zudem trägt auch die neue Berufsbildungshochschulzugangsverordnung, die beruflich Qualifizierten ohne Hochschulreife den Zugang zu einem

Studium ermöglicht, zur zunehmenden Heterogenität der Studierenden bei. Für die Fachhochschule Köln erwächst hieraus die Aufgabe, die Studienbedingungen so zu gestalten, dass eine möglichst individuelle und spezifische Begabten- und Benachteiligtenförderung möglich wird. Die Fachhochschule Köln wird zur Förderung der studierendenzentrierten Lehre in den nächsten Jahren daher folgende Maßnahmen ergreifen:

- Entwicklung und Ausbau spezieller Lehrangebote zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Lernbedarfe der Studierenden und Förderung der Studierfähigkeit u. a. durch Propädeutika, Brückenkurse und E-Learning-Angebote.
- Einführung eines hochschulweiten Mentoring-Systems zur Verbesserung und Intensivierung der Studierendenbetreuung während des gesamten Studienverlaufs.
- Professionalisierung der Lehre durch den Ausbau der Qualifizierungsangebote für Lehrende zur kompetenzorientierten Lehre und Leistungsbewertung.
- Spezifische Qualifizierungsangebote für Lehrende zum Umgang mit heterogenen Studierendengruppen.

### **Guter Übergang in den Beruf**

Beratungs- und Betreuungsbedarf besteht für Studierende bzw. Absolventinnen und Absolventen in der Übergangsphase zwischen Hochschule und Beruf. Die Hochschule unterstützt den Übergang in den Beruf durch die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen während des Studiums, die Vermittlung von Projekt- und Abschlussarbeiten oder in Kooperation mit Unternehmen sowie durch persönliche Beratung und zusätzliche Qualifizierungsangebote.

Das Zentrum für Außerfachliche Kompetenzen (ZaK) ergänzt das Lehrangebot der Fakultäten vornehmlich im Bereich der Schlüsselkompetenzen. Durch die stetige Weiterentwicklung und Ergänzung von Veranstaltungen zur Stärkung von Selbstkompetenzen, sozialen Kompetenzen und methodischen Kompetenzen bietet es den Studierenden vielfältige Möglichkeiten, sich auf diesen Feldern weiterzuentwickeln, und unterstützt darüber hinaus die Fakultäten in diesem Ergänzungsbereich.

Der Career-Service steht in enger Verbindung zum ZaK und bietet ein umfassendes Dienstleistungsangebot für Studentinnen und Studenten sowie Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschule Köln an mit dem Ziel, durch gezielte Beratungs-, Informations- und Veranstaltungsangebote bei der Abstimmung der persönlichen Situation mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu helfen. Diese Schnittstelle zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt macht es sich zur Aufgabe die Studierenden bei der Karriereentwicklung zu begleiten und durch zusätzliche Qualifizierungsangebote beim Übergang in die Berufswelt zu unterstützen. Um ein möglichst breites Spektrum an Orientierungsmöglichkeiten bieten zu können, arbeitet der Career-Service mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen und unterhält Kontakte zu zukünftigen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, Berufs- und Wirtschaftsverbänden.

### **Organisationsstruktur**

Das neu aufzubauende Qualitätsmanagementsystem erfordert eine neue Organisationsstruktur auf zentraler Ebene. Die Fachhochschule Köln hat im Rahmen der Neustrukturierung der Hochschulverwaltung hierfür ein neues Referat „Qualitätsmanagement“ geschaffen, das in den nächsten Jahren sukzessive ausgebaut und für das die Hochschule die notwendigen Ressourcen bereitstellen wird. Dieses Referat ist für Evaluation und Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre entsprechend den „European Standards and Guidelines for

Quality Assurance in Higher Education“ und für die Unterstützung der Evaluierungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen der Fakultäten verantwortlich.

### **Campus-Management-System**

Ein wichtiger Baustein für die Implementierung eines institutionellen Qualitätsmanagementsystems ist die Einführung eines Campus-Management-Systems bis 2013, das die mit dem „studentischen Lebenszyklus“ verbundenen Geschäftsprozesse in wesentlichen Teilen standardmäßig abbildet und unterstützt. Das Campus-Management-System wird die notwendigen Daten für die Steuerung der verschiedenen Hochschulprozesse auf Instituts-, Fakultäts- und Präsidiumsebene bereitstellen und notwendige Verknüpfungen und Analysen ermöglichen. Da die Einführung eines Campus-Management-Systems eine ausführliche Analyse der Organisation und Prozesse von Studium und Lehre erfordert, besteht bereits hier die unbedingte Notwendigkeit, Optimierungspotenziale in Strukturen und Abläufen zu identifizieren und diese als Basis für das Qualitätsmanagementsystem zu verwenden. Damit werden nachhaltig bessere strukturelle Bedingungen geschaffen. Darüber hinaus ermöglicht die zentrale Datenhaltung ein für das Qualitätsmanagement sinnvolles Monitoring der Ergebnisse in Studium und Lehre, das insbesondere vor dem Hintergrund einer Systemakkreditierung oder Zertifizierung eine Analyse des Studien- und Prüfungsverlaufs und damit der Studierbarkeit ermöglicht. Dem Campus-Management-System soll somit auch die Funktion eines Frühwarnsystems zukommen, das frühzeitig studiengangbezogene oder studierendenbezogene Problemfelder aufzeigt. Für die Konzeption des Campus-Management-Systems ist ein Lenkungsausschuss etabliert, der die Interessen und Ziele der Hochschulleitung und Fakultäten formuliert und vertritt.

### **E-Learning**

Besondere Bedeutung kommt dem hochschulweiten Ausbau von E-Learning und virtuellen Lehrangeboten zu. Die Integration von E-Learning-Elementen in Präsenzkursen ist wünschenswert, da durch die medial vielfältige Stoffdarbietung die Qualität der Lehre in vielerlei Hinsicht verbessert werden kann, zum Beispiel durch zusätzliche Angebote von Lerninhalten und Aufgaben, um Studierende möglichst gezielt und individuell zu unterstützen oder Selbstlern- und Medienkompetenz der Studierenden fördern zu können. Bei der Weiterentwicklung der Studiengänge werden daher E-Learning-Angebote weiter ausgebaut werden.

Die Fachhochschule Köln wird die organisatorischen und technischen Strukturen weiter ausbauen, um die Lehrenden im Umgang mit elektronischen Medien zu unterstützen. Mediendidaktische und technische Fragestellungen und Probleme können mit Hilfe der Servicestelle E-Learning gelöst werden. Die Koordinierungsstelle, die aus Professorinnen und Professoren an jedem Standort zusammengesetzt ist, berät die Lehrenden in fachdidaktischen Fragestellungen. Um den Einsatz von E-Learning-Elementen im oben genannten Sinn in die Breite zu tragen, sind die Entwicklung einer hochschulweiten E-Learning-Strategie, der Aufbau eines Schulungskonzepts für Lehrende und Lernende zum Erwerb von E-Lehr- und E-Lernkompetenz sowie die Schaffung von Anreizsystemen für den Einsatz elektronischer Medien in der Lehre notwendig. Mit der Förderung geeigneter Pilotprojekte setzt die Fachhochschule Köln nationale Akzente im Bereich E-Learning.

## 4.2 Forschung und Wissenstransfer

### Strategische Ziele

Das generelle strategische Entwicklungsziel der Fachhochschule Köln erfordert zwingend eine Stärkung und einen weiteren Ausbau von Forschung und Wissenstransfer. Im Rahmen der Forschungsstrategie 2015 hat die Hochschule diesbezüglich bereits klare Ziele formuliert, die im Rahmen dieses Hochschulentwicklungsplans weiter konkretisiert werden:

- Die Fachhochschule Köln nutzt ihr Potenzial an Vielfalt und wissenschaftlicher Kompetenz für exzellente und interdisziplinäre Forschung. Dabei ist eines der wesentlichen strategischen Ziele der Ausbau der nationalen und internationalen Reputation als „Forschende Hochschule für Angewandte Wissenschaften“. Dies erfordert, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, welche an der Hochschule lehren und forschen, eine aktive Rolle als Mitglieder der jeweiligen „Scientific Community“ anstreben und mit ihren Forschungsaktivitäten Gesellschaft und Wirtschaft wichtige und zukunftsweisende Impulse geben.
- Die vielfältigen Forschungsaktivitäten an der Fachhochschule Köln sind schwerpunktmäßig interdisziplinär auf anwendungsorientierte Forschung hin ausgerichtet und stellen damit auch die Aktualität der Lehre sicher. Insbesondere in den Master-Studiengängen besteht eine enge Verzahnung von Lehre und Forschung. Die internationale Vernetzung der Hochschule in der Forschung wird auf allen Ebenen durch mannigfaltige Kooperationen bereits heute sichtbar gelebt und wird weiter kontinuierlich ausgebaut.
- Die Fachhochschule Köln arbeitet in Forschung und Wissenstransfer intensiv mit der Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen, öffentlichen Einrichtungen und Verbänden sowie mit anderen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen auf Basis eines partnerschaftlichen Miteinanders in nationalen und internationalen Netzwerken zusammen. Die Kooperationen sollen zunehmend durch gemeinsame, strategische Ausrichtung und vertragliche Regelungen gefestigt werden.
- Die Forschung ist in allen Bereichen der Hochschule verortet, so dass Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studentinnen und Studenten ihre Kompetenzen und Erfahrungen in aktuelle Forschungsprojekte einbringen und so das vorhandene, kreative Potenzial optimal genutzt wird. Unterstützt werden diese Aktivitäten durch einen serviceorientierten Ansatz in den administrativen Bereichen und durch einen sukzessiven Ausbau der Forschungsinfrastruktur.

### Quantitative und qualitative Ziele

In der Forschungsstrategie 2015 sind qualitative und quantitative Ziele bezüglich der Positionierung der Hochschule in der deutschen Fachhochschullandschaft formuliert. Als wesentlicher Indikator dienen mittelbar die Drittmiteinnahmen, für welche Vergleichszahlen aller deutschen Universitäten und Fachhochschulen über das Statistische Bundesamt verfügbar sind.

- Ziel ist weiterhin, dass sich die Hochschule im Vergleich zu den anderen deutschen Fachhochschulen bezüglich der Kennzahl „Drittmiteinnahmen – insgesamt“ bundesweit unter den Top 3 platziert. Bezüglich der Kennzahl „Drittmiteinnahmen pro Professur“ wird eine Platzierung unter den Top 10 in Deutschland und unter den Top 3 in NRW angestrebt.

- Der Anteil von aktiv Forschenden soll von heute 40 % bis 2015 auf deutlich über 50 % gesteigert werden. Bis 2020 wird ein Anteil von über 65 % angestrebt. Als wesentlicher Indikator dienen auch hier wieder die Drittmiteinnahmen.
- Die Drittmiteinnahmen liegen zurzeit bei rund 11 Mio.€/Jahr. Bis zum Jahr 2020 werden Drittmiteinnahmen in Höhe von 20 Mio.€ pro Jahr angestrebt. Des Weiteren wird ein System zum Monitoring weiterer Forschungsleistungen wie wissenschaftlicher Publikationen, Patente oder kooperativer Promotionsverfahren etabliert.
- Damit werden in der Forschungsstrategie 2015 wesentliche Rahmenbedingungen für die Zielsetzungen dieses Entwicklungsplanes in der Perspektive 2020 geschaffen – insbesondere im Hinblick auf die Aufhebung beziehungsweise die Durchlässigkeit des bestehenden Typenzwangs.

Als qualitatives Ziel wird der Ausbau der sichtbaren Forschungskultur in der Hochschule formuliert.

- Die Verortung von Forschungsthemen erfolgt entsprechend der Breite des Studienangebotes sowohl in den Bachelor- als auch in den Master-Studiengängen.
- Durch internationale Mobilität von Studentinnen und Studenten, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Professorinnen und Professoren wird die Beteiligung an den Netzwerken der jeweiligen Scientific Community gestärkt.
- Die aktive Beteiligung an der jeweiligen Scientific Community wird sichtbar durch eine Präsenz mit Vorträgen auf nationalen und internationalen Fachtagungen, durch begutachtete Veröffentlichungen in nationalen und internationalen Fachzeitschriften sowie durch gutachterliche Tätigkeiten oder in Preisgerichten.
- Das hohe Niveau der Forschung an der Hochschule kommt auch durch erfolgreiche Beteiligung an Ausschreibungen von öffentlich geförderten Forschungsprogrammen zum Ausdruck.
- Internationale Kooperationsprojekte mit Hochschulen und/oder außeruniversitären Einrichtungen – auch im administrativen Bereich – fördern die internationale Vernetzung und Mobilität.

### **Promotion/Qualifizierung**

Da die Umsetzung des dritten Bologna-Zyklus' in Deutschland derzeit nicht vorgesehen ist, wird die Fachhochschule Köln das vorhandene wissenschaftliche Potenzial der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen Ansätzen aktiv fördern.

Insbesondere in Hinblick auf die Möglichkeit einer an Kriterien gebundenen, temporären Vergabe des Promotionsrechts sind strukturelle organisatorische Einheiten, beispielsweise Forschungsinstitute, innerhalb der Hochschule zu schaffen und zu stärken, welche diesen Kriterien genügen werden. Als kritisches Element wird neben der fachlichen Auswahl auf der Basis noch zu entwickelnder Kriterien die mittelfristige finanzielle Ausstattung dieser organisatorischen Einheiten mit Personal- und Sachmitteln gesehen. Hier sind entsprechende Konzepte, welche den jeweiligen aktuellen Randbedingungen und Umständen Rechnung tragen, zu entwickeln. Von Seiten der Hochschule werden daher entsprechende Mittel für die Realisierung dieser Institute in der Wirtschaftsplanung mittelfristig vorgesehen. Unabhängig davon wird die interne Forschungsförderung mit den beiden Säulen Anreizsystem und Projektförderung weiter beibehalten.

Ein wesentliches Merkmal zur erfolgreichen Durchführung von Forschungsprojekten ist die Einbindung von hochqualifiziertem Personal. Dies gilt sowohl für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch im Bereich Studentinnen und Studenten.

Die Einrichtung von Forschungsprofessuren ist vorgesehen. Hier werden in Abstimmung mit den Fakultäten entsprechende Konzepte entwickelt. Die Möglichkeit der temporären Reduzierung des Lehrdeputates von aktiv Forschenden wird intensiver genutzt werden. Als kritischer Pfad gilt diesbezüglich der Umgang mit der notwendigen Abdeckung der kapazitiven Verpflichtungen bei Reduzierung der Lehrdeputate von aktiv Forschenden. Hier werden die Möglichkeiten des geltenden Kapazitätsrechtes voll ausgeschöpft. Des Weiteren soll in Abstimmung mit dem Wissenschaftsministerium die Schaffung von zusätzlichen, im Stellenplan ausgewiesenen Forschungsprofessuren mit stark reduziertem Lehrdeputat erfolgen.

Zur Gewinnung entsprechend qualifizierten Personals wird die Hochschule strukturierte Möglichkeiten schaffen, so dass eine wissenschaftliche Weiterqualifikation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Richtung Promotion möglich ist. Unabhängig von der noch zu entwickelnden operativen Umsetzung werden kooperative Promotionsverfahren mit einer großen Zahl von Fakultäten an Universitäten über entsprechende, bilaterale Vereinbarungen zu kooperativen Promotionsprogrammen oder die Einrichtung von gemeinsamen Graduiertenkollegs zu organisieren sein. Darüber hinaus sollen gemeinsam von Universitäten und der Fachhochschule getragene Kooperationsplattformen – beispielsweise als Forschungskolleg – zur Betreuung kooperativer Promotionen eingerichtet werden.

Zur strukturierten Betreuung der Promovierenden wird ein Konzept entwickelt, welches zum einen eine Vermittlung von wissenschaftlichem Know-how verschiedener Professorinnen und Professoren an die Promovierenden sicherstellt. Zum anderen werden die Promovierenden im Bereich der Schlüsselqualifikationen und von promotionsbegleitenden fachlichen Studienangeboten ein ausreichendes Angebot vorfinden.

### **Wissenstransfer**

Im Bereich des Wissenstransfers steht mit der „KoelnTech – Gesellschaft für Angewandte Forschung mbH“ ein kompetenter Partner zur Verfügung. Die Aktivitäten der KoelnTech, an der die Hochschule als Minderheitsgesellschaftlerin beteiligt ist, konzentrieren sich auf ein maßgeschneidertes Serviceangebot für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Hochschule bei der administrativen Abwicklung von Kooperationsprojekten mit hochschulexternen Partnern. Des Weiteren wird kontinuierlich das Portfolio weiterentwickelt, beispielsweise durch zielgerichtete Akquisitionsaktivitäten. Allerdings werden weiterhin die Professorinnen und Professoren über ihre jeweilige Reputation die Hauptansprechpartner für Anfragen von außen sein.

Die Hochschule ist aktives Mitglied der „InnovationsAllianz der NRW-Hochschulen e.V.“. Diese gilt es in den nächsten Jahren als Plattform weiter auszugestalten. Das von der Allianz vergebene kriteriengebundene Label „InnovationsPartner“ ist von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Hochschule sehr positiv aufgenommen worden. In gleicher Weise werden auch die „InnovationsDialoge“, teilweise in Kooperation mit der IHK zu Köln, weiter fortgeführt.

Auf Basis der 2010 etablierten Patentstrategie wird in der Hochschule das Thema Schutzrechte weiter entwickelt. Für die Hochschule wird hierbei wichtig sein, dass die Patentierung der Erfindungen von Mitgliedern der Hochschule insbesondere die vorhandene, fachliche Kompetenz nach außen hin dokumentiert. Mit der gesellschaftsrechtlichen Beteiligung der Hochschule an der Patentverwertungsgesellschaft „PROvendis“ besteht eine solide Basis, um den Prozess der Bewertung, Anmeldung und Verwertung von Patenten professionell zu begleiten.

Zur Unterstützung von Existenzgründungen wird über die Beteiligung im „Netzwerkprojekt KoKoN“ sowie im „Hochschulgründernetz hgnc“ den Mitgliedern der Hochschule ein umfassendes Serviceangebot bereitgestellt. Des Weiteren werden gemeinsam mit der Universität zu Köln und der Deutschen Sporthochschule Köln EU-Projektmanagementstrukturen aufgebaut.

Weitere Potenziale im Bereich von Forschung und Wissenstransfer werden in Zusammenarbeit mit den Mitgliedshochschulen der UAS7 genutzt. Insbesondere die gemeinsame Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung in der Forschung und die Förderung der Forschungsaktivitäten von Neuberufenen schaffen Mehrwerte für die Beteiligten.

Darüber hinaus bietet die Vollmitgliedschaft der Hochschule in der „European University Association“ die Möglichkeit der Nutzung des EUA-Netzwerkes, beispielsweise bei der Weiterentwicklung der Doktoranden-ausbildung.

### **Qualitätsmanagement**

Die Prozesse im Bereich von Forschung und Wissenstransfer sind in der Regel fest definiert. Dies gilt beispielsweise für die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten, die Vergabe von Mitteln der internen Forschungsförderung oder die Bewilligung von Forschungsfreisemestern. Zukünftig werden diese Projekte mittels einer externen Unterstützung noch klarer dokumentiert und anschließend kommuniziert werden.

Zum Monitoring der Aktivitäten im Bereich von Forschung und Wissenstransfer werden zukünftig noch weitere Kennzahlen, die mit vertretbarem Aufwand zu erheben sind, erfasst und entsprechende Ziele formuliert. Dies gilt beispielsweise für den Anteil aktiv Forschender, die Anzahl von Publikationen, die Anzahl von abgeschlossenen, kooperativen Promotionsverfahren, die Anzahl von angemeldeten Patenten, die Anzahl von Veröffentlichungen oder die Anzahl von absolvierten Forschungsfreisemestern. Diese Daten werden in strukturierter Form dokumentiert.

## 4.3 Weiterbildung

Der Bildungsauftrag einer Hochschule, die sich an der „universitas studiorum et scientiarum“ ausrichtet, lässt sich nicht auf einzelne Zyklen des Bologna-Prozesses begrenzen, schon gar nicht nach einer erfolgten Auflösung der Typisierung in grundständige, konsekutive, nichtkonsekutive und weiterbildende Studiengänge. Deshalb darf Weiterbildung nicht nur ‚lifelong learning‘ im Sinne von fachlicher Weiterqualifikation meinen, sondern muss auch Angebote in ‚continuing education‘ im Sinne einer Fortsetzung des persönlichen Bildungsprozesses umfassen. Neben der Weiterbildung im Sinne des § 62 HG NRW wird die Fachhochschule Köln somit auch Angebote für Studierende, die über die grundständigen Studiengänge hinausgehende Fachkompetenzen erwerben wollen, bereithalten.

Bereits heute besteht ein großes, vornehmlich privatwirtschaftlich organisiertes Weiterbildungsangebot. Im Vergleich zu privaten Anbietern zeichnet sich die Fachhochschule Köln durch ein breites Fächerspektrum in den Bachelor- und Masterstudiengängen, die Vernetzung von Forschung und Lehre und die Möglichkeit aus, akademische Grade verleihen zu können. Insbesondere der letzte Punkt ermöglicht ihr im Gegensatz zu nicht akademischen privaten Anbietern, der Forderung nach Erhöhung der Durchlässigkeit und Verzahnung von beruflicher und akademischer Bildung gerecht zu werden und somit in einen Markt einzutreten, der in der Zukunft immer stärker wachsen wird.

Unter wissenschaftlicher Weiterbildung ist nach § 62 HG „die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer akademischen oder beruflichen Ausbildung, in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit“ zu verstehen. Wissenschaftliche Weiterbildung ist entsprechend dieser Definition stark auf berufsbezogene Weiterbildung eingegrenzt, setzt allerdings nicht zwingend einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss voraus. Vielmehr wird in § 62 Abs. 1 HG geregelt, dass „an wissenschaftlicher Weiterbildung teilnehmen [kann], wer ein Hochschulstudium erfolgreich abgeschlossen oder die erforderliche Eignung im Beruf erworben hat.“ Dies bedeutet, dass auch eine im Beruf erworbene Eignung als Zugangsvoraussetzung ausreicht und somit die Hochschule Weiterbildung auch für beruflich Qualifizierte anbieten kann. Die Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung können sich daher an folgende Zielgruppen richten:

- Personen, die über einen ersten Berufsabschluss verfügen und sich berufsbegleitend wissenschaftlich weiterbilden möchten,
- Absolventinnen und Absolventen,
- Fach- und Führungskräfte, die ihr eigenes Wissen aktualisieren, vertiefen und ergänzen möchten,
- Institutionen und Unternehmen, die ihre Beschäftigten fachspezifisch weiterbilden möchten.

Da die Fachhochschule Köln unter Weiterbildung nicht nur die fachliche Weiterqualifizierung versteht, sondern auch die Fortsetzung der persönlichen Bildungsprozesse, ergänzen Studierende, die sich über die Inhalte der grundständigen Studiengänge hinaus weiterbilden möchten, die Zielgruppen.

### Organisation der Weiterbildung

Zur Schärfung ihres Weiterbildungsprofils und zum erfolgreichen Ausbau ihrer Aktivitäten auf dem Weiterbildungsmarkt hat die Fachhochschule das „Zentrum für akademische Qualifikation und wissenschaftliche Wei-



terbildung“ (ZaQwW) als zentrale Betriebseinheit gegründet. Die Aufgaben des ZaQwW bestehen darin, die Fachhochschule Köln als Marke auf dem Weiterbildungsmarkt zu positionieren und durch gezielte Marktbeobachtungen ein interessantes Weiterbildungsangebot zu entwickeln. Darüber hinaus ist das ZaQwW für den Ausbau der Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen, Kammern, Verbänden und Partnern außerhalb der Hochschule zuständig.

Die Fachhochschule Köln ist sich bewusst, dass die Leistungsträger der wissenschaftlichen Weiterbildung die Professorinnen und Professoren sind, deren Engagement durch die zentrale Organisationseinheit nicht gefährdet, sondern gefördert werden muss. Das ZaQwW versteht sich daher als Dienstleister für Professorinnen und Professoren und unterstützt diese auf Wunsch bei der Planung guter und erfolgreicher Weiterbildungsveranstaltungen, der Platzierung der Angebote am Markt und der fachgerechten, organisatorischen Durchführung.

Darüber hinaus bestehen mit dem Zentrum für außerfachliche Kompetenz (ZaK), dem Career-Service und dem neugegründeten Sprachlernzentrum Einrichtungen für Studierende, die sich über ihren Studiengang hinaus weiterbilden möchten. Die Kurse, die von diesen Einrichtungen angeboten werden, können auch für einzelne Zielgruppen der wissenschaftlichen Weiterbildung interessant sein. Daher bietet es sich an, diese Einrichtungen ebenfalls im ZaQwW anzusiedeln. Das ZaQwW besteht somit aus drei Zentren:

#### **Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZwW)**

Das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung bietet in Kooperation mit den Trägern der wissenschaftlichen Weiterbildung so genannte „Degree-Programs“ (berufsbegleitende Bachelor- und Masterstudiengänge, Verbundstudiengänge) und „Non-Degree-Programs“ (Zertifikat-Studiengänge, Vortragsreihen, Seminare, Tagungen, Inhouse-Veranstaltungen) an.

Diese Angebote müssen so ausgestaltet sein, dass sie sich nach einer Anschubfinanzierung finanziell selbst tragen. Die Bildungsangebote der Fachhochschule Köln müssen in besonderer Weise wissenschaftlich und praxisbezogen profiliert sein. Da förmliche Abschlüsse nur für weiterbildende Studiengänge vergeben werden können, strebt die Fachhochschule Köln an, die Teilnahme an sonstigen Veranstaltungen der wissenschaftlichen Weiterbildung grundsätzlich durch anerkannte Einrichtungen und Institutionen zu bescheinigen. Die Zertifizierung durch externe Begutachtung dient darüber hinaus der Qualitätssicherung der Weiterbildungsprogramme.

#### **Zentrum für außerfachliche Kompetenz (ZaK) und Career-Service**

Die Angebote des Zentrums für außerfachliche Kompetenzen (ZaK) ergänzen die Lehrangebote der Fakultäten vornehmlich im Bereich der Schlüsselkompetenzen. Die kompetenzorientierten Seminare des ZaK fordern die Studierenden der Fachhochschule Köln heraus zu lernen, wie sie selbstorganisiert denken und handeln können. Sie zielen auf Erweiterung und Vertiefung personaler, aktivitätsbezogener fachlich-methodischer sowie sozial-kommunikativer Schlüsselkompetenzen.

Der Career-Service bietet ein umfassendes Dienstleistungsangebot für Studierende und Absolventen der Fachhochschule Köln mit dem Ziel, die Studierenden durch gezielte Beratungs-, Informations- und Veranstaltungsangebote bei der Abstimmung der persönlichen Situation mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu unterstützen.

### **Sprachlernzentrum**

Um Mehrsprachigkeit als zentrale Schlüsselkompetenz für Studium, Wissenschaft und Beruf zu fördern, baut die Fachhochschule Köln zurzeit ein Sprachlernzentrum auf. Das Fremdsprachenangebot (inkl. Deutsch als Fremdsprache) wird sich am konkreten Bedarf der Studierenden und Lehrenden orientieren und es ihnen ermöglichen, Kompetenzen zu erwerben, die sie im akademischen und beruflichen Umfeld benötigen. Ab einem bestimmten Niveau ist auch eine Ausrichtung auf einzelne Wissenschaftsbereiche oder Fächergruppen vorgesehen. Die Sprachlernangebote des Sprachlernzentrums verfolgen einen handlungsorientierten Ansatz und zielen auf den Aufbau einer kommunikativen Handlungsfähigkeit. Diese umfasst sowohl Kenntnisse in der Sprache und über die Sprache als vor allem auch die Fähigkeit, diese Kenntnisse in kommunikativen Situationen in Hochschule und Beruf anzuwenden. Der Erwerb interkultureller Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist integraler Bestandteil der Sprachlernangebote des Sprachlernzentrums. Nach erfolgreichem Kursabschluss werden Hochschul-Fremdsprachenzertifikate ausgestellt, die aussagekräftige Informationen zum Kursinhalt und -niveau enthalten, welches sich am „Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen“ (GER) orientiert. Die Angebote des Sprachlernzentrums werden Präsenzkurse umfassen sowie Formen des selbstgesteuerten und medial gestützten Lernens – evtl. später auch in einem Selbstlernzentrum.

## 4.4 Internationalisierung

Im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans konzentriert sich die zentrale Internationalisierungsstrategie auf die Felder Internationalität der Studierenden, Internationalität der Lehre und Nutzung internationaler Netzwerke. Als wesentliche Voraussetzung für ein Gelingen dieser Strategie stellt die Fachhochschule alle relevanten Informationen und Services auch in englischer Sprache bereit.

### Internationalisierung von Studium und Lehre

Eine verantwortliche Hochschulausbildung kann angesichts der globalisierten Weltwirtschaft nicht mehr in einem rein regionalen oder nationalen Bezugsrahmen gedacht werden. Berufsbefähigung beinhaltet heute auch stets eine international orientierte Qualifizierung. Ein Eckpfeiler der Internationalisierung von Studium und Lehre ist die Mobilität der Studierenden. Um die Mobilität der inländischen Studierenden zu erhöhen, müssen daher die Studienprogramme so ausgestaltet werden, dass ein Auslandsaufenthalt ohne Verlängerung der Regelstudienzeit bewerkstelligt werden kann. Die Zahl qualifizierter ausländischer Studierender wächst in dem Maße, in dem es der Fachhochschule Köln gelingt, sich durch ein attraktives, qualitativ hochwertiges und international ausgerichtetes Studienprogramm auf dem internationalen Bildungsmarkt zu präsentieren.

- Die Fachhochschule Köln setzt sich zum Ziel, den Anteil der ausländischen Studierenden und den Anteil der inländischen Studierenden, die während des Studiums ins Ausland gehen, hochschulweit auf jeweils mindestens 20 % zu erhöhen.
- Die Fachhochschule wird pro Lehreinheit mindestens einen internationalen oder international orientierten Studiengang anbieten. Sie setzt dabei auf die verpflichtende Integration von fremdsprachlichen Modulen in allen Curricula, die Einplanung von integrierten, wenn möglich obligatorischen Auslandsstudienphasen in die Studienprogramme sowie den Ausbau und die Intensivierung der Zusammenarbeit mit internationalen Partnerhochschulen zur Entwicklung kooperativer Studiengänge, die möglichst mit einem Double- oder Joint-Degree abschließen.
- Um die Attraktivität für qualifizierte internationale Studierende im grundständigen Studienbereich zu festigen, soll die erfolgreich eingeführte „Cologne Preparation Class“ über die nächsten Jahre ausgebaut werden.
- Die Fachhochschule Köln ist davon überzeugt, dass kulturelle Vielfalt eine notwendige Ergänzung der Internationalisierung ist. Es ist ihr daher ein Anliegen, die bereits vorhandene kulturelle und internationale Vielfalt der Studierenden und Lehrenden in die Lehr-Lern-Situation zu integrieren, so dass alle Studierenden internationales Erfahrungswissen und interkulturelle Fähigkeiten unabhängig von ihren Chancen auf internationale Mobilität entwickeln können („Internationalization at home“). Darüber hinaus wird die Fachhochschule Köln Angebote zur Vor- und Nachbereitung von Auslandsaufenthalten entwickeln, damit die Studierenden die kulturelle Fremdheitserfahrung als Mehrwert in ihre interkulturellen Lernprozesse und ihre berufsbezogenen Bildungsbiographien einzubringen vermögen.

### Lehrende

Eine angemessene internationale Ausrichtung der Lehre lässt sich nur mit einem Lehrkörper erreichen, der für dieses Ziel eintritt und über die nötigen Kompetenzen verfügt. Daher ist nicht nur die Unterstützung interna-

tionaler Aktivitäten der bereits Lehrenden, sondern auch die Auswahl der Lehrenden ein Teil der Internationalisierung:

- Eine relevante wissenschaftliche und/oder anderweitige berufliche Tätigkeit im Ausland wird in Zukunft eine wesentliche Voraussetzung für viele Berufungen sein.
- Angestrebt wird die Rekrutierung von internationalen Professorinnen und Professoren und anderer Lehrender. Kurzzeitdozenturen und Veranstaltungen, die von internationalen Gästen gehalten werden, werden von der Hochschule besonders gefördert.
- Die Auslandsmobilität der Lehrenden soll z. B. durch die Förderung von so genannten Rotationsprofessuren erhöht werden.

### **Doktorandenprogramme**

Im Rahmen einer Internationalisierung im Bereich der Forschung sind kooperative Doktorandenprogramme besonders erstrebenswert. Dies soll in beide Richtungen erfolgen; einerseits soll die Rolle der Fachhochschule Köln als gastgebende Hochschule für internationale Doktoranden gestärkt werden, andererseits sollen internationale Kooperationen die Möglichkeiten von Absolventen und Absolventinnen der Fachhochschule Köln erhöhen, unter angemessenen Bedingungen eine Promotion durchführen zu können. Dies wird durch entsprechende Förderungen und Sonderprogramme unterstützt werden.

### **Supportstrukturen**

Die Servicestrukturen der Fachhochschule Köln werden so weiterentwickelt, dass durch optimierte Dienstleistungen die Anforderungen einer international ausgerichteten Hochschule noch besser erfüllt werden können:

- Die Fachhochschule Köln wird ausländische Studierende und Doktoranden sowie Gastprofessorinnen und -professoren möglichst gut betreuen und beraten. Hierfür bietet das International Office ein umfangreiches Paket an Serviceleistungen (Informationsbroschüren, Hilfestellung bei Wohnungssuche und Startformalitäten, Kultur- und Exkursionsprogramme etc.), um das Einleben in die neue Kultur zu erleichtern.
- Für den Studienerfolg internationaler Studierender ist es entscheidend, ob und inwieweit die fachliche und soziale Integration in die Studierendenschaft gelingt. Das International Office hat hierfür zusammen mit den Fakultäten ein umfangreiches Angebot an Veranstaltungen (u. a. Sprachvermittlung und Tutorien) zusammengestellt, das den ausländischen Studierenden den Weg in die Hochschule erleichtert. Um die Integration in die akademische Gemeinschaft zu fördern, werden die ausländischen Studierenden durch studentische Mentorinnen und Mentoren sowie Vertrauensdozentinnen und -dozenten begleitet.
- Um die Attraktivität für internationale Studierende im Bereich der Master-Studiengänge zu garantieren, wird das hochschuleigene Stipendienprogramm für hochqualifizierte Bewerber und Bewerberinnen ausgebaut, indem die Hochschulfinanzierung durch Drittmittel erweitert wird. Das bereits bewährte System der Matching Funds, wie es schon bei deutschen Studierenden praktiziert wird, wird auch an dieser Stelle angestrebt.
- Die Fachhochschule Köln wird durch geeignete Maßnahmen dazu beitragen, den inländischen Studierenden ein potentielles Auslandsstudium so weit wie möglich transparent zu machen. Dazu gehören Besuche von Vertretern der Partnerhochschulen bei der Fachhochschule Köln, Bereitstellung von Informationsma-

terial über die Partnerhochschulen, Anlaufstellen innerhalb der Fachhochschule Köln für organisatorische Fragen (International Office, Prüfungsämter) und fachliche Fragen (Fakultäten).

- Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen beraten internationale Studierende, Doktoranden und Gastprofessorinnen und -professoren und müssen deshalb mit ihnen interkulturell angemessen kommunizieren können. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird ein Weiterbildungsprogramm im Bereich der Kommunikationskompetenz Englisch und interkultureller Kompetenz entwickelt. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass alle relevanten Informationen und Services in englischer Sprache verfügbar sind.

### **Partnerschaften**

Bei ca. 220 internationalen Partnerschaften der Fachhochschule Köln hat grundsätzlich die Qualitätssicherung Vorrang vor weiterem Ausbau. Um die Qualitätskontrolle zu erleichtern und den Status einer Partnerschaft zu ermitteln, wird für die unterschiedlichen Kooperationen eine Zuordnung nach Art der Aktivitäten und der Kooperationsziele eingeführt. Dies erfordert einen sehr bewussten Umgang mit den Partnern und ein Bewusstmachen, welche Substanz eine Kooperation hat. Darüber hinaus orientiert sich in Zukunft die hausinterne finanzielle Zuwendung an dieser Zuordnung.

Partnerschaften leben von einem Geflecht persönlicher Beziehungen. Die Fachhochschule Köln wird daher Anreize schaffen für Aktivitäten, die die Beziehungen insbesondere zu den Partnerhochschulen vertiefen. Solche Aktivitäten können sein: (Kurzzeit-)Dozenturen an der Partnerhochschule oder von Partnern an der Fachhochschule Köln, Durchführung gemeinsamer studentischer und wissenschaftlicher Projekte, Erarbeitung gemeinsamer Veröffentlichungen, Erstellung gemeinsamer online-Lehrangebote, Durchführung gegenseitiger Besuche mit Informations- und/oder Projekt-Charakter.

In wachsendem Umfang existieren neben reinen Hochschulpartnerschaften Arbeitskontakte und Kooperationen mit anderen für die Arbeit der Hochschule wichtigen internationalen Partnern. Im Bereich der Forschung sind dies Forschungsinstitute und staatliche Forschungseinrichtungen, im Bereich der Lehre Kulturmittlerinstitutionen. Daneben gibt es Verbindungen zu internationalen Hilfsorganisationen und NGOs. Die Fachhochschule Köln wird diese Erweiterung des Spektrums berücksichtigen und für ihre Internationalisierungsstrategie nutzen.

## 4.5 Hochschulmanagement

### Organisationsstruktur der Hochschule

Aktuell gliedert sich die Fachhochschule Köln in 11 Fakultäten, mit Untergliederungen in Institute. Diese Organisationsstruktur wird als strukturgebendes Element der Hochschule und als effektive und effiziente Organisationsform auch zukünftig erhalten bleiben. Mittelfristig sollen in den meisten Fakultäten Institute sich aber vornehmlich als Kompetenzzentren für Lehr- und Forschungsbereiche abgrenzen und darstellen und sich nur noch in besonderen Fällen an dem Kriterium Lehreinheit orientieren. Die Fakultäten können, wie im Falle des Instituts für Technologie- und Ressourcenmanagement in den Tropen und Subtropen (ITT), durch Forschungsinstitute mit interdisziplinärer Ausrichtung, die außerhalb einer Fakultät angesiedelt sind, ergänzt werden.

Neben den zentralen Einrichtungen Hochschulbibliothek und Campus-IT hat die Hochschule eine neue zentrale Einrichtung „Zentrum für akademische Qualifikationen und wissenschaftliche Weiterbildung“ aufgebaut.

Die Hochschulverwaltung gliedert sich in Hochschulreferate und Teams. Die Referate sind ausgerichtet an den Ressorts der Präsidiumsmitglieder. Die Präsidiumsmitglieder leiten die Ressorts.

### Kooperative Leitungsstrukturen

Zur Bewältigung der zunehmend komplexeren Aufgaben und Anforderungen kann ein erfolgreiches und zielorientiertes Hochschulmanagement nur partizipativ erfolgen. Hochschulleitung und Leitungskräfte der Fakultäten, zentralen Einrichtungen und die Hochschulverwaltung müssen sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene kooperativ zusammenarbeiten, um Entscheidungen zu Entwicklungskonzepten, Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen vorzubereiten, in die Hochschule zu kommunizieren und umzusetzen. Dabei bleiben der Grundsatz – „Wer die Verantwortung trägt, entscheidet auch“ – und die gesetzlichen Zuständigkeiten unberührt. Entscheidungen sollen aber auf Basis nachvollziehbarer Informationen und Kriterien und weitgehend im Konsens der Entscheidungsträger gefällt werden.

Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der Hochschule bestehen weiterhin über die verschiedenen Gremien und Kommissionen.

- Die kooperative Zusammenarbeit zwischen Hochschulrat, Präsidium und Fakultätenkonferenz erfolgt bereits seit 2009 in der „Hochschulkonferenz“. Die Hochschulkonferenz berät strategische Themen der Hochschulentwicklung und bereitet deren Umsetzung vor.
- Die „Konferenz zur Optimierung der Geschäftsprozesse“ berät operative Themenbereiche (z.B. Studienangelegenheiten, Finanzen, Personal, ...) unter Beteiligung der Dekaninnen und Dekane oder der Prodekaninnen und Prodekane, des zuständigen Präsidiumsmitglieds sowie der zuständigen Leiter der Hochschulreferate, Teamleiter und Leiter der zentralen Einrichtungen. Mit der „Konferenz zur Optimierung der Geschäftsprozesse“ sollen die direkte Kommunikation und Information zwischen den Hochschuleinrichtungen verbessert, systematisiert und die Geschäftsprozesse definiert und optimiert werden. Die „Konferenz zur Optimierung der Geschäftsprozesse“ ist weiterhin Bestandteil eines integrierten Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Köln.
- In Ergänzung zu den Ständigen Kommissionen (SK) mit beratender Funktion werden für die Geschäftsbereiche Studium und Lehre, Forschung und Wissenstransfer sowie Planung und Finanzen Hochschulkommissionen (HK) eingerichtet, denen jeweils das ressortierende Mitglied des Dekanats, das ressortierende

Mitglied der Hochschulleitung sowie die Leiterinnen oder Leiter der zugeordneten Hochschulreferate der Hochschulverwaltung angehören. Die Hochschulkommissionen tagen im Rahmen der Konferenz zur Optimierung der Geschäftsprozesse (KOG). Generelle und ressortübergreifende operative Themen wie Kommunikation und Hochschulmarketing, internationale Angelegenheiten oder Weiterbildung werden in der KOG unter Beteiligung der Dekaninnen und Dekane oder der von ihnen benannten Vertreterinnen oder Vertreter behandelt.

- Die Bibliothekskommission ist in die Ständige Kommission für Lehre und Studium integriert worden. Das Umweltforum wurde neu ausgerichtet und hat den Status einer ständigen Kommission (Umweltkommission) erhalten.

### **Dekanate**

- Die Dekanin oder der Dekan sollen auch zukünftig aus den Reihen der Professorinnen und Professoren der Fakultät gewählt werden. Die Berufung oder Einstellung hauptberuflicher Dekane, die das Hochschulgesetz als Möglichkeit vorsieht (§ 27 Abs. 4 Satz 7 HG NRW), wird von Hochschulleitung und Fakultätenkonferenz nicht angestrebt. Allerdings erfordern die Veränderungen der Anforderungen an die Dekaninnen und Dekane neue Organisationsstrukturen in den Fakultäten.
- Zur Verbesserung und Verstetigung der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Präsidium und Fakultäten sollen in den Fakultäten Dekanate mit zugeordneten Geschäftsbereichen für die Dekanin beziehungsweise den Dekan sowie für die Prodekaninnen und Prodekane eingerichtet werden. Der Zuschnitt der Geschäftsbereiche soll sich an den Geschäftsbereichen der Präsidiumsmitglieder orientieren. Dabei kann ein Dekanatsmitglied auch für mehrere Geschäftsbereiche verantwortlich sein.

### **Qualitätsmanagement**

Die Hochschule führt zur umfassenden Steuerung ihrer geplanten Entwicklungs- und Modernisierungsprozesse ein strukturiertes Qualitätsmanagement-System ein. Damit soll festgelegt werden, wie in der Hochschule Qualität (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) systematisch geplant, erbracht und bewertet wird und wie ein systematischer Verbesserungsprozess organisiert werden kann. Ziele des Qualitätsmanagementsystems sind unter anderem Prozessorientierung und Prozessoptimierung, transparente Verfahrensabläufe und klare Beteiligungs- und Controlling-Regelungen. Die Auswahl eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems (z. B. nach DIN EN ISO 9000 oder Balanced Scorecard) mit anschließender Einführung und Umsetzung im Detail wird im Rahmen eines Projektes bis Ende 2011 erarbeitet.

### **Projektmanagement**

Die Hochschule muss sich in den nächsten Jahren auf Veränderungen und Erneuerungen in fast allen Bereichen einstellen. Neben dem laufenden Geschäftsbetrieb und kleineren Veränderungen im „Linienbetrieb“ werden wesentliche Veränderungen und Neuerungen in Form von befristeten und bereichsübergreifenden Projekten geplant und gesteuert werden. Dazu bedarf es des Einsatzes einer professionellen Projektmanagementmethode zur Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung aller Aspekte eines Projekts, um die definierten Projektziele innerhalb der Vorgaben für Zeit, Kosten, Qualität, Umfang, Nutzen und Risiken zu erreichen. Die Hochschule wird ihre Projektmanagementmethode in einem Projekthandbuch dokumentieren und die an Projekten beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend schulen und qualifizieren.

## Ressourcenmanagement

Die Hochschulen in NRW sind seit 2007 nach dem Hochschulgesetz selbstständige Körperschaften des Öffentlichen Rechts mit Personalhoheit und eigenständig für ihre Liquidität und ihren Vermögenserhalt verantwortlich. Daher ist die Einführung eines Liquiditätsmanagements einschließlich eines Risikomanagements unabdingbar. Die Hochschule erstellt dazu als Grundlage eine mittelfristige Finanz- und Budgetplanung und entwickelt konsequent die Methoden moderner Rechnungslegung und eines weitreichenden Controllings zur besseren Nutzung und Steuerung der Vermögens- und Finanzlage weiter.

Die Fachhochschule Köln hat 2010 mit dem Umstieg auf das kaufmännische Rechnungswesen begonnen und wird 2011 erstmals eine nach kaufmännischen Grundsätzen aufgestellte Eröffnungsbilanz vorlegen.

Die interne Mittelverteilung der Landes- und Hochschulmittel erfolgt nach den Prinzipien einer gesicherten Basisfinanzierung der Hochschuleinrichtungen und der Leistungsorientierung. Den einzelnen Einrichtungen der Hochschule werden Personal-, Sach- und Sondermittel als Budget zur Verfügung gestellt. Personal- und Sachmittel sind gegenseitig deckungsfähig und in das nächste Haushaltsjahr übertragbar.

Die Hochschule wird auch weiterhin Maßnahmen in den Bereichen Investitionen, Internationalisierung, Forschung und Gleichstellung durch entsprechend ausgestattete Hochschulprogramme schwerpunktmäßig fördern.

Die aus Studienbeiträgen bzw. aus staatlichen Kompensationszahlungen zur Verfügung stehenden Mittel werden für zentrale, fakultätsübergreifende Maßnahmen sowie für fakultätsspezifische Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre und der Studienbedingungen zeitnah verwendet. Zu den zentralen Maßnahmen zählen auch alle Maßnahmen, die in den Bereich der Hochschulverwaltung, der Bibliothek, der Campus IT, des ZaQ, der Gleichstellungsbeauftragten, des AStA und anderer Hochschuleinrichtungen fallen. Die Höhe der Fakultätsmittel berechnet sich nach der Zahl der Studierenden, die in einem grundständigen Studiengang der Fakultät eingeschrieben sind.

Soweit Hochschulen sowohl wirtschaftliche als auch nichtwirtschaftliche Tätigkeiten ausüben, müssen die beiden Tätigkeitsformen und ihre Kosten und Finanzierungen eindeutig voneinander getrennt werden können. Der Nachweis, dass Aufwand und Erträge korrekt dem hoheitlichen oder wirtschaftlichen Bereich zugeordnet worden sind (Trennungsrechnung), kann im Jahresabschluss der Hochschule geführt werden. Sie muss ferner für jede angebotene wirtschaftliche Dienstleistung, für die kein Marktpreis vorliegt, eine Vollkostenrechnung durchführen. Die Hochschule wird die Vollkosten- und Trennungsrechnung spätestens zum Haushaltsjahr 2011 einführen.

Das Berichtswesen der Fachhochschule Köln und die Hochschulstatistik werden verschlankt, vereinheitlicht und vollständig auf digitale Basis umgestellt. Es soll zu einem auch strategisch nutzbaren Informationssystem für die Fakultäts- und Hochschulleitungen ausgestaltet werden mit der Möglichkeit, wichtige Kennzahlen jederzeit bilden und abrufen zu können. Es bildet weiterhin die Grundlage für die Erweiterung der Kosten-Leistungs-Rechnung und stellt Grunddaten und abgeleitete Kenngrößen für das Qualitätsmanagementsystem zur Verfügung. Zusammen mit dem webbasierten Konteninformationssystem und dem geplanten Campus-Management-System wird die Fachhochschule Köln moderne und leistungsstarke Informationstechnologien konsequent zur Verbesserung ihrer Serviceleistungen nutzen.

Unabhängig von den Neubauplanungen für das IWZ wird die Fachhochschule Köln, in Zusammenarbeit mit dem BLB, die bauliche Sanierung und Modernisierung ihrer Gebäude, insbesondere in der Südstadt, fortsetzen. Die Raumzuweisung an die Fakultäten und Einrichtungen erfolgt weiterhin bedarfsorientiert, im Rah-



men der vorhandenen Flächen und möglicher Neuanmietungen. Hierzu gehören auch zusätzlich benötigte Flächen zur Umsetzung des Hochschulpaktes II. Ein gebündeltes Angebot an Flächen, die für Lehre sowie Forschungs- und Kooperationsprojekte bedarfsorientiert zur Verfügung stehen, soll mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung geprüft werden.

### **Fundraising**

Die Hochschule wird sich in den nächsten Jahren verstärkt um das Einwerben von Ressourcen jenseits klassischer Drittmittel bemühen müssen. Aktivitäten, um Spenderinnen und Spender oder Sponsoren für die Hochschule zu gewinnen, langfristige Partnerschaften zu pflegen und die Studienstiftungen auszubauen, sollen durch den Aufbau eines strategischen Fundraising-Konzepts unterstützt werden. Die für die Pflege bestehender und für den Aufbau neuer Kontakte jeweils spezifisch zu entwickelnden Kommunikationsstrategien werden die Grundlage für das zukünftige Vorgehen bei der Einwerbung von Spenden und Sponsoring-Geldern bilden. Dabei geht es auch um die Identifikation und Definition von Projekten im Umfeld der Interessenschwerpunkte der Fachhochschule Köln, die für Förderinnen und Förderer besonders attraktiv sein könnten.

Besondere Aufmerksamkeit wird die Hochschule dabei auf das im Aufbau befindliche Programm „Deutschlandstipendium“ richten. Das Einwerben von Mitteln aus privater Hand, das zum Erreichen des von Bund und Land gesetzten Ziels, für 8% aller Studierenden Stipendien vorzuhalten, notwendig ist, wird in den nächsten Jahren beim Fundraising absoluten Vorrang haben. Das Ziel kann nur erreicht werden, wenn alle Mitglieder der Hochschule, die über gute Kontakte in Unternehmen, Organisationen, Stiftungen u.ä. verfügen, sich bei der Einwerbung von Stipendien engagieren.

### **IT-Strategie**

Die Fachhochschule wird ihr strategisches Informationsmanagement, das die IT-Unterstützung in Forschung, Lehre und Verwaltung sichert und die zugehörigen Services anbietet, weiter verbessern. Die technische IT-Infrastruktur wird in den nächsten Jahren erneuert und bedarfsgerecht ausgebaut; die IT-Sicherheit wird schrittweise auf höhere Standards gebracht. Für die einzelnen Handlungsfelder und Maßnahmen liegen mit dem IT-Strategiekonzept und dem IT-Sicherheitskonzept bereits konkrete Planungen durch die Campus-IT vor.

### **Hochschulbibliothek**

Die Hochschulbibliothek versorgt an allen drei Standorten die Hochschulangehörigen mit der benötigten wissenschaftlichen Literatur und anderen Fachinformation für Forschung, Lehre und Studium. Sie ist aktive Teilnehmerin am nordrhein-westfälischen Bibliotheksverbund und stellt ihre Bestände über den Verbundkatalog online zur Verfügung. Sie ist beteiligt an der Digitalen Bibliothek NRW, arbeitet bei der Zeitschriftendatenbank mit und kooperiert im Kölner Bibliotheksverbund.

Die Hochschulbibliothek arbeitet bereits heute effizient und benutzerfreundlich und bietet ein differenziertes Angebot an konventionellen und elektronischen, dezentral zugänglichen Informationsquellen. Diese Dienstleistungsangebote und die infrastrukturelle Ausstattung der Teilbibliotheken werden in den nächsten Jahren weiter ausgebaut. Vor allem der Einzug elektronischer Literatur in die Medienlandschaft wird dabei Berücksichtigung finden.

Neben der Informationsversorgung dient die Bibliothek als Lernzentrum für multimediale Selbstlernprogramme sowie als Schulungszentrum für Informationskompetenz. Die Hochschulbibliothek trägt mit diesem

Angebot der zunehmenden Komplexität des Medienangebots und dem gestiegenen Anteil selbstständigen Lernens Rechnung.

Durch die Einrichtung eines Hochschulschriftenservers unterstützt die Hochschulbibliothek die Forscherinnen und Forscher dabei, ihre wissenschaftlichen Arbeiten einem breiten Publikum sichtbar zu machen.

### **Umweltmanagement**

Das an der Fachhochschule Köln eingeführte Umweltmanagementsystem entspricht den Vorgaben des Europäischen Parlamentes über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem „Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ (EMAS II). Es steuert die Aktivitäten der Hochschule im betrieblichen Umweltschutz und erfasst und regelt alle umweltrelevanten Auswirkungen und Prozesse. Es integriert weiterhin die Themen Umwelt, Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Lehre, Studium und Forschung. Umweltbelastungen entgegenzuwirken beziehungsweise sie so gering wie möglich zu halten, ist dabei das übergeordnete Ziel. Mit der Weiterentwicklung des Umweltmanagementsystems und der organisatorischen Verankerung in der Umweltkommission und dem Umweltforum wird die Fachhochschule Köln ihre Leistungen im Umweltschutz systematisch weiterentwickeln und kontinuierlich verbessern.

## 4.6 Personalentwicklung

Die Fachhochschule Köln wird ihre Personalentwicklungsmaßnahmen zur Sicherung der Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit des wissenschaftlichen und weiteren Personals in den nächsten Jahren konsequent ausbauen. Auf diese Weise soll das gesamte Hochschulpersonal stärker in seinen Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzen gefördert werden. Im Bereich ‚Berufliche Entwicklung‘ (Fortbildung, Qualifizierung, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Mentoring) werden die Fortbildungen und Qualifizierungen der Hochschule für alle Beschäftigten konsequent ausgebaut. Dies trägt einerseits den komplexer gewordenen Anforderungen in den jeweiligen Arbeitsbereichen Rechnung, verstärkt andererseits die berufliche Motivation und bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Entwicklungschancen und Möglichkeiten. Darüber hinaus dient die Personalentwicklung der Gestaltung einer offenen, vertrauensvollen Organisationskultur und trägt zu gesundheitsfördernden und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen bei.

Die bereits begonnene Professionalisierung der Berufungsverfahren wird konsequent weitergeführt, um hoch qualifizierte und engagierte Professorinnen und Professoren für die Hochschule zu gewinnen. Coaching-Angebote für neuberufene Professorinnen und Professoren werden eine wichtige Rolle für die Personalentwicklung spielen. Auch für die Stellenbesetzungen im Bereich des sonstigen wissenschaftlichen wie nichtwissenschaftlichen Personals werden verbesserte Verfahren entwickelt. Die hochschuldidaktischen Qualifizierungs- und Beratungsangebote für das wissenschaftliche Personal werden als Beitrag zur exzellenten Lehre weiterentwickelt und ausgebaut.

### Professorinnen und Professoren

Fachhochschulen sind geprägt von der sogenannten Professorenlehre. Dieser Grundsatz soll an der Fachhochschule Köln nicht in Frage gestellt werden. Er setzt allerdings voraus, dass die heutigen Curricularwerte erhalten bleiben. Nur so bleibt der durchgängige direkte Kontakt zwischen Professorinnen und Professoren und jeweils überschaubaren Gruppen ein Markenzeichen und ein Wettbewerbsvorteil der Fachhochschule Köln. Allerdings wird in Zukunft auf fachlicher Ebene geprüft, ob das aus den schulischen Vorgängereinrichtungen übernommene Prinzip, Lehre – mit Ausnahme der Lehraufträge – ausschließlich von Professorinnen und Professoren anzubieten, heute angesichts der veränderten Aufgabenstellung der Hochschule noch sachlich sinnvoll und fachlich notwendig ist und welche Lehraufgaben gegebenenfalls von anderen Personalgruppen übernommen werden können. Diese Prüfung wird mit der Zuweisung oder Wiederzuweisung von Professorenstellen an Fakultäten verbunden sein.

Die Fachhochschule Köln wird sich um die Einrichtung sogenannter Forschungsprofessuren bemühen. Diese sind von der Kapazitätswirksamkeit ausgenommen, können aber durchaus für die Lehre eine Rolle spielen. Freistellungen zu Forschungszwecken werden aber grundsätzlich zeitlich begrenzt und auf genau definierte Forschungsprojekte bezogen. Von der Befugnis zur gänzlichen oder teilweisen Freistellung zu Forschungszwecken (§ 40 Abs. 1 HG NRW) wird die Fachhochschule Köln erweiterten Gebrauch machen, wenn die ordnungsgemäße Durchführung der Lehre im betreffenden Fach sichergestellt ist. Hierfür können, wenn sich keine anderen Möglichkeiten ergeben, auch Lehraufträge aus Zentralmitteln zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise wird die notwendige Integration der Forschung in die Lehre gesteigert.

Eine teilweise Freistellung von Professorinnen und Professoren zur institutionellen Zusammenarbeit mit Einrichtungen außerhalb der Fachhochschule Köln ist grundsätzlich möglich und wird gefördert werden. Im

Fälle von Stiftungsprofessuren bedarf die Freistellung lediglich der Zustimmung des Geldgebers. Auch gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind möglich.

Die Fachhochschule Köln strebt einen hochqualifizierten, dabei aber der beruflichen Herkunft nach differenzierten Lehrkörper an. Der Primat der Herkunft aus der beruflichen Praxis außerhalb des Hochschulbereichs wird beibehalten. Von der Kann-Bestimmung des Hochschulgesetzes – mögliche Berufung von habilitierten oder in führender Stellung an Forschungseinrichtungen tätiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (§ 36 Abs. 1 Nr. 5 2. Halbsatz HG) – wird die Fachhochschule Köln Gebrauch machen. Es wird jedoch darauf geachtet, dass der entsprechende Anteil im Lehrkörper 20 % Vollzeitäquivalente nicht übersteigt.

Der Anteil an halben Stellen und Professuren in Nebentätigkeit liegt aktuell bei 3%. Die Teilung von Professorenstellen sollte die Ausnahme bleiben. Die Fachhochschule Köln wird darauf achten, dass der Prozentsatz im Durchschnitt nicht über 5 % steigt. Fakultätsspezifische Besonderheiten sind dabei zu berücksichtigen: Die Entscheidung zur Stellenteilung muss mit klaren Vorstellungen der Fakultät über die vom Fach her gegebene Teilbarkeit und über die Erwartungen an die weitere berufliche Tätigkeit der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers verbunden sein.

### **Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Fachhochschulen obliegen „wissenschaftliche Dienstleistungen in der Lehre“ (§ 45 Abs. 1 HG). In der Fachhochschule Köln hat sich die Form der (unselbständigen) Lehrbeteiligung durch Erbringen von Dienstleistungen merklich verändert; der Verantwortungsgrad ist gestiegen. Die Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachhochschule Köln verfügen durchgängig über einen Hochschulabschluss, der die Berechtigung zur Wahrnehmung von Lehraufträgen, also in diesem Rahmen zu selbständiger Lehre einschließt. Ebenso wird bei Neueinstellungen in diesem Bereich seit langem auf eine aktuelle fachliche Kompetenz geachtet, die eine möglichst intensive Nutzung im Rahmen der Lehre ermöglicht und damit die überkommene Idee von bloßer unterstützender Dienstleistung aufgibt. Deshalb eröffnet die Fachhochschule Köln Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wege zur Lehrtätigkeit, soweit die erforderlichen Voraussetzungen gegeben sind.

Dem besonderen Auftrag der Fachhochschule Köln zu praxisbezogener Arbeit entsprechend werden bevorzugt Hochschulabsolventen mit anschließender Berufserfahrung außerhalb des Hochschulbereichs oder vergleichbarer Erfahrung in Projekten eingestellt.

Ein signifikanter Anteil der Mitarbeiterstellen wird auch in Zukunft befristet besetzt sein, damit die Hochschule mehr Flexibilität bei der Besetzung von Stellen hat, um kurzfristig auf neue Anforderungen reagieren zu können. Der Weiterqualifizierung der Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel höherer Hochschulabschlüsse, der Promotion und/oder höherer Chancen in der beruflichen Praxis außerhalb der Hochschule wird in Zukunft ein immer größerer Stellenwert eingeräumt werden. Dies wird bei der Besetzung von Stellen und der Festlegung von Tätigkeiten berücksichtigt. Befristete Stellen werden deshalb bevorzugt als Qualifikationsstellen ausgewiesen, wie es § 45 Abs. 4 HG NRW ermöglicht. Die Beschäftigten auf Qualifikationsstellen werden in angemessenem Umfang in der Lehre eingesetzt, damit sie ihre aktuellen Forschungserfahrungen an Studierende vermitteln können.

### **Wissenschaftliche Hilfskräfte**

Diesem Personenkreis wird an der Fachhochschule Köln in Zukunft ebenfalls eine wachsende Bedeutung zukommen, was auch durch die veränderten Aufgabenschwerpunkte bei den Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedingt ist. Vor diesem Hintergrund wird Wissenschaftlichen Hilfskräften – neben der Aufgabe der tutoriellen Begleitung der Lehre in den Studiengängen – eine unterstützende Funktion bei wissenschaftlichen Dienstleistungen übertragen: Hierzu gehören zum Beispiel die organisatorische Unterstützung bei der Vorbereitung von Lehrveranstaltungen, die Übernahme von forschungsvorbereitenden Aufgaben, wie Sichtung und Aufbereitung von Literatur, oder die Unterstützung bei der Studienberatung.

### **Lehrkräfte für besondere Aufgaben**

Die den Fachhochschulbereich betreffenden Regelungen in der geltenden Laufbahnverordnung (§ 64 [Fn 7] LVO-NRW) entsprechen längst nicht mehr dem Entwicklungsstand und der heutigen Aufgabenstellung der Fachhochschule Köln. Stellen des gehobenen Dienstes für Fachlehrer wurden 1971 an Fachhochschulen eingerichtet, um Lehrer an Höheren Fachschulen mit entsprechendem Abschluss in der Personalstruktur der neu gegründeten Fachhochschulen verorten zu können. Da es diese Stellen nur an den Vorgängereinrichtungen für sozialpädagogische, gestalterische und technische Fachrichtungen gab, wurde dieser Personaltyp auch nur für die entsprechenden Fachbereiche der Fachhochschulen eingerichtet.

Deshalb wird die Fachhochschule Köln keine Einstellung von Fachlehrern mehr vornehmen. Stattdessen werden zwei Alternativen vorgesehen: Aus solchen Stellen können Arbeitsverträge für Wissenschaftliche Mitarbeiter mit Lehrauftrag finanziert oder Arbeitsverhältnisse für angestellte Lehrkräfte für besondere Aufgaben mit dem für Studienräte an Fachhochschulen vorgesehenen Lehrdeputat eingerichtet werden.

### **Lehrbeauftragte**

Der Anteil der über Lehraufträge vermittelten Lehre liegt an der Fachhochschule Köln bei 25 %, gemessen in Vollzeitäquivalenten und ohne Berücksichtigung der Lehraufträge für Wissenschaftliche Mitarbeiter. Dieser Prozentsatz sollte nicht erhöht werden. Mit über 900 Lehrbeauftragten nimmt die Fachhochschule Köln in Deutschland eine Spitzenstellung ein. Dies macht ein Qualitätsmanagement erforderlich. Deshalb wird insbesondere neuen Lehrbeauftragten in Zukunft eine spezielle hochschuldidaktische Weiterbildung angeboten. Diese wird so konzipiert, dass sowohl die Belange von externen Lehrbeauftragten wie auch der Bedarf der internen Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Berücksichtigung finden.

## 4.7 Gleichstellung

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist an der Fachhochschule Köln ein strategisches Ziel ihrer zukunftsfähigen Hochschulentwicklung. Mit der Orientierung auf die Prinzipien des Gender Mainstreaming hat sich die Fachhochschule Köln entschieden, die Bemühungen um die Verwirklichung der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern als Querschnittsaufgabe in alle Entscheidungsstrukturen und Entwicklungsprozesse zu integrieren. Das Ziel der Gleichstellung ist bei allen ressourcen- und personenbezogenen Entscheidungen der Hochschule ausdrücklich zu beachten und in die Verfahren der Qualitätssicherung durchgängig zu integrieren.

Konkrete hochschulspezifische Maßnahmen zur Förderung und Umsetzung der Chancengleichheit von Männern und Frauen hat die Fachhochschule Köln 2011 in einem „Gleichstellungsentwicklungsplan“ formuliert. Die Fakultäten, zentralen Einrichtungen und die Hochschulverwaltung erstellen auf der Basis des Entwicklungsplans eigene Gleichstellungspläne. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte zu beachten:

- Um die nach wie vor vorhandene geschlechtsspezifische Orientierung bei der Studienwahl aufzubrechen, sollen Schülerinnen verschiedener Altersklassen mit Informationsveranstaltungen und Projekten sowie dem „Girls Day“ für ein Studium der Ingenieurwissenschaften motiviert werden. Ziel ist die Gewinnung von Studentinnen für Studiengänge, in denen Frauen bislang unterrepräsentiert sind. Schüler sollen mit dem „Boys Day“ und anderen Projekten dagegen ermutigt werden, ein Studium in den Sozial- und Sprachwissenschaften anzutreten.
- In den letzten Jahren hat die Fachhochschule Köln den Anteil der Professorinnen und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen erhöhen können. Durch die Weiterentwicklung von Gender-Aspekten in Berufungs- und Einstellungsverfahren, die aktive Ansprache von geeigneten Bewerberinnen soll der Anteil von Professorinnen und Wissenschaftlerinnen in den nächsten Jahren weiter gesteigert werden.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie von Studium und Familie wird an der Fachhochschule Köln auf allen Ebenen angestrebt. Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind unter anderem flexible Arbeitszeitregelungen, die Ermöglichung von Teilzeitarbeit, die Einrichtung von Tele- und Heimarbeitsplätzen sowie qualifizierte Betreuungskonzepte weiterzuentwickeln und auszubauen. Ferner sollen die Fakultäten bei der Studienorganisation auf die besondere Situation von Lehrenden und Studierenden mit kleinen Kindern und/oder zu betreuenden Angehörigen achten.
- Die Fachhochschule Köln verfügt bereits über verschiedene Einrichtungen zur Kinderbetreuung. Diese Kinderbetreuungseinrichtungen sollen weiter ausgebaut und an die spezifischen Anforderungen der Studentinnen und Studenten sowie der Beschäftigten angepasst werden.
- Die Fachhochschule Köln unterstützt Gender-Projekte in Lehre und Forschung. Sie stellt dazu weiterhin über das „Hochschulprogramm Gleichstellung“ finanzielle Ressourcen für konkrete Maßnahmen und Projekte in den Fakultäten, zentralen Einrichtungen und in der Hochschulverwaltung zur Verfügung.

Transparente Gleichstellung zu sichern bedeutet, fortlaufend differenzierte Daten zur Gleichstellungssituation auf allen Ebenen der Hochschule und für alle Statusgruppen zu erheben und regelmäßig zu veröffentlichen.

## 4.8 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit der Fachhochschule Köln unterstützt Information und Kommunikation innerhalb der Hochschule und gegenüber Medien und Öffentlichkeit. Dafür stellt sie den Mitgliedern der Hochschule sowie den Medien und der Öffentlichkeit verschiedene Angebote zur Verfügung. Ihre klassischen Arbeitsfelder sind:

*Beratung und Support für Hochschulmitglieder.* Dies umfasst die Kommunikation von Veranstaltungen, die Konzipierung und Produktion von Drucksachen, die Medienarbeit für Forschungsprojekte und die Unterrichtung der Hochschulleitungsebenen über aktuelle Ereignisse.

*Informationsangebote für Medien und Öffentlichkeit.* Hierzu gehören die Organisation von Medienkontakte und das Verfassen von Medienmitteilungen, Herausgabe und Gestaltung von Presseerzeugnissen der Hochschule, Führung des Veranstaltungskalenders, Erstellung des Jahresberichts, Expertenvermittlung und Themenbeschaffung, Führung der Bild-Datenbank.

### Neue Arbeitsfelder

Die Öffentlichkeitsarbeit steht vor neuen Herausforderungen, die vor allem durch Veränderungen der Medienlandschaft und durch veränderte Mediennutzung bedingt sind – ein Prozess, der auch die nächsten Jahre bestimmen wird. Das Internet ist zum Leitmedium bei der Informationsbeschaffung geworden, sowohl für Studieninteressierte, für Abnehmer von Absolventinnen und Absolventen und für Unternehmen mit Forschungsfragen wie auch für die Medien selbst. Dem muss die Öffentlichkeitsarbeit Rechnung tragen. Umgekehrt verlangt die Verbindung von herkömmlichen Print-, Audio- und TV-Informationsangeboten mit Web-Auftritten oder deren Ablösung nach neuen Recherchemethoden und Kompetenzen im online-Journalismus. Die Designerwartungen und Professionalitätsanforderungen gegenüber Medienprodukten aus der Hochschule sind drastisch gestiegen. Diese Veränderungen werden zusammengenommen zu einer Weiterentwicklung und zu neuen Zielsetzungen der Öffentlichkeitsarbeit führen, der die Fachhochschule Köln mit der Einplanung hinreichender Ressourcen entsprechen wird.

Besondere Aufmerksamkeit kommt in diesem Zusammenhang dem Web-Auftritt der Fachhochschule Köln zu, der zurzeit neu gestaltet wird. Dieser Relaunch ist eine Querschnittsaufgabe der Hochschule. Spezielle Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit wird es sein, im anschließenden Regelbetrieb zentrale Redaktionsaufgaben wahrzunehmen. Deshalb wird ein Redaktionsstatut erarbeitet und die Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Handlungs- und Entscheidungsebenen innerhalb der Hochschule geklärt.

### Neue Medien

Die Fachhochschule Köln hat die wachsende Relevanz der sogenannten sozialen Medien erkannt. Deren Nutzung durch die Zielgruppen und zahlreiche Mitglieder der Hochschule nimmt einen immer größeren Umfang an, ebenso die Zahl der Hochschulen, die diese Medien nutzen und bedienen. Innerhalb der Öffentlichkeitsarbeit wird die Präsenz der Hochschule in Medien wie Facebook sichergestellt und die Arbeit mit neuen Informations- und Kommunikationsinstrumenten wie Twitter in den Hochschulalltag eingeführt.

## 4.9 Hochschulmarketing

Ziel des Hochschulmarketing ist es, die besonderen Leistungen der Hochschule regional, national und international mit Unterstützung professioneller Kommunikation (ggf. auch durch Einbeziehung der entsprechenden professionellen Ressourcen der entsprechenden Fakultäten, aber auch externer Dienstleister) nach innen und außen zu etablieren und nachhaltig zu positionieren. Im Zuge eines stetigen Wandels (z. B. Abschaffung der Studienbeiträge, Aussetzung von Wehr- und Zivildienst, Einführung neuer Zugangs- und Zulassungskriterien zum Studium, Verkürzung der Schulzeit, demografische Entwicklung, Veränderungen auf den Arbeitsmärkten) müssen die Botschaften und Angebote auf die jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet werden.

In der Fachhochschule Köln wird Hochschulmarketing als Querschnittsaufgabe begriffen. Deshalb arbeitet das in der Hochschulverwaltung zuständige Team mit allen Bereichen der Hochschule (z. B. Fakultäten, Institute, Labore und Referate) zusammen und bietet intensive Unterstützung an.

Ein umfassendes integriertes Marketingkonzept überträgt Veränderungen in die Kommunikation nach innen und außen. Der bereits begonnene Leitbildprozess wird weitergeführt und verstärkt, damit sich die Angehörigen der Fachhochschule Köln als Teil „ihrer“ Hochschule mit gemeinsamen Zielen und Leistungsmaßstäben verstehen und sich selbstbewusst mit der Hochschule identifizieren. Aufgabe des zentralen Hochschulmarketing ist die Integration aller Marketinginstrumente.

Damit die Fachhochschule Köln als Marke wahrgenommen wird, werden die Identität, der Auftritt, die Kommunikation und das Verhalten der Hochschulangehörigen in einem kontinuierlichen Prozess auf ihre Bedürfnisse und die der jeweiligen Zielgruppen abgestimmt.

### Corporate Identity

Die Corporate Identity der Fachhochschule Köln entsteht durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen. Basis dafür ist das Leitbild, welches durch die Corporate Identity mit Leben gefüllt wird. In der öffentlichen Wahrnehmung soll die Hochschule nicht nur als einheitlich, sondern auch als kompetenter, zeitgemäß und zielgerichtet handelnder Akteur erkannt werden.

Hierfür bemüht sich das zentrale Marketing um Vernetzung mit Multiplikatoren auf allen Ebenen der Hochschule. Eine Verbesserung der Wahrnehmung in der Fachöffentlichkeit soll insbesondere durch verbessertes Sichtbarmachen der Forschungsleistung (Hochschulschriftenserver) sowie durch Unterstützung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der Organisation von hochkarätigen Gremien und Tagungen erreicht werden. Eine weitere Aufgabe ist die Verbesserung des Images der Hochschule bei ihren Studierenden als größter und einflussreichster Gruppe unter den Hochschulangehörigen. Hierzu werden die Studierenden über den gesamten Student-Life-Cycle angesprochen. Die Alumni-Arbeit – im Wesentlichen verantwortet von den Fakultäten und Instituten – wird vor diesem Hintergrund durch zentralen Service gezielt verstärkt werden.

Das zentrale Handlungskonzept erstreckt sich auf zwei wesentliche Themenfelder:

### Corporate Design

Corporate Design konzentriert sich auf die Entwicklung identitätsstiftender Merkmale und die Herausbildung und Pflege geeigneter Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsprozesse zur Verstärkung und Bindung an die Fachhochschule Köln. Hierzu gehören insbesondere:



- Die visuelle Weiterentwicklung der Dachmarke entsprechend dem Leitbild und dem definierten Markenkern (Name, Profil), die auch Raum für die Darstellung von Einzelzielen und Besonderheiten der einzelnen Fakultäten und Hochschuleinrichtungen bietet.
- Die Weiterentwicklung des Erscheinungsbilds der Fachhochschule Köln und eines geschlossenen Gestaltungskonzepts für sämtliche Auftritte der Hochschule.
- Die Hochschule setzt sich das Ziel, mit ihrem Corporate Design national wie international erstklassig aufzutreten. Nachhaltig wirksame Qualität wird – auch wenn dies Zeit beansprucht – für wichtiger erachtet als kurzfristig zu realisierende Maßnahmen.

### **Corporate Communication**

Zielsetzung der Corporate Communication ist die Erreichung eines definierten Soll-Images bei den relevanten Zielgruppen durch den kombinierten und aufeinander abgestimmten Einsatz aller der Fachhochschule verfügbaren Kommunikationsinstrumente.

Die Studienangebote der Hochschule werden zielgerichteter als bisher durch ein verbessertes Studierendenmarketing intern und extern kommuniziert werden. Dabei richtet sich die Fokussierung sowohl auf den traditionellen Zugangsweg (Schulen) als auch auf berufserfahrene Quereinsteiger und Alumni sowie auf Personen mit atypischen Bildungsbiographien. Insofern orientiert sich das Studierendenmarketing an den Ergebnissen des Diversity-Projekts der Fachhochschule Köln.

Die Kommunikation der Studienangebote wie auch der Forschungsaktivitäten erfordert ein ausdifferenziertes Kommunikationskonzept, in dem die Marke Fachhochschule Köln als identitätsstiftendes Merkmal mit hoher Konsistenz und Konsequenz kommuniziert wird.

Der in Aufbau befindliche Weiterbildungsbereich der Hochschule wird von Anfang an durch Marketingmaßnahmen unterstützt werden. Hierzu werden neue Marketingtools entwickelt. Ein geeignetes Vertriebskonzept für die kommerziellen Weiterbildungsangebote wird erarbeitet.

Im Forschungsbereich wird die Vermarktung des Technologietransfers in Unternehmen, die Vermarktung von Laboreinrichtungen sowie die öffentlichkeitswirksame Vermittlung der Forschungsleistung intensiviert.

Die internationale Kommunikation und Vermarktung der Studienangebote und Forschungsmöglichkeiten erfordern in besonderem Maße eine präzise Analyse der jeweiligen (fachbezogenen) Wettbewerber. Darauf abgestimmt werden geeignete und innovative Kommunikationsmaßnahmen entwickelt, die in starkem Maße von den Fakultäten zu prägen sind, die diese Angebote entwickeln und inhaltlich sowie strategisch verantworten.

## 4.10 Standortentwicklung

### Standort Köln

Der Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes NRW hat der Fachhochschule Köln im Dezember 2008 den Neubau der Hochschule, insbesondere des Ingenieurwissenschaftlichen Zentrums (IWZ), auf dem Domgärtengelände in Köln-Bayenthal vorgeschlagen. BLB und Fachhochschule Köln haben die Maßnahme gemeinsam im Hochschulmodernisierungsprogramm (HMOP) des Landes NRW angemeldet.

Die Fachhochschule Köln sieht im Neubau des Ingenieurwissenschaftlichen Zentrums auf dem Domgärtengelände in Köln-Bayenthal eine einmalige Chance für eine zukunftsweisende und nachhaltige Entwicklung der Hochschule. Sie spricht sich aus folgenden Gründen uneingeschränkt für einen Neubau aus:

- Eine Sanierung und Modernisierung des IWZ unter laufendem Betrieb würde über Jahre zu unzumutbaren Studien- und Arbeitsbedingungen am Standort Deutz führen und die Attraktivität und das Image der Hochschule nachhaltig negativ beeinträchtigen.
- Der Neubau des IWZ am Standort Bayenthal bietet der Hochschule die Chance auf zeitgemäße, moderne und flexible Räumlichkeiten für Lehre und Forschung, in energetisch und funktional hochmodernen Gebäuden.
- Die fußläufige Nähe zwischen dem Standort Domgärten und dem Geisteswissenschaftlichen Zentrum in der Kölner Südstadt eröffnet neue Möglichkeiten für vielfältige Synergien und fakultätsübergreifende Kooperationen in Lehre und Forschung sowie die gemeinsame Nutzung zentraler Einrichtungen der Hochschule.
- Der Standort Domgärten ist ein wichtiger Teil der im Masterplan der Stadt Köln konzipierten Wissenschaftsspanne zwischen Rhein und Universität. Er bietet der Hochschule mittel- bis langfristig ein hohes Potenzial für wissenschaftliche Vernetzungen und Weiterentwicklungen und erhöht ihre Sichtbarkeit und Bedeutung in Köln und für die Stadt Köln.

Sollte eine politische Entscheidung zu einem Verbleib des IWZ am bisherigen Standort führen, dann wird die Fachhochschule Köln eine solche Planung nur akzeptieren, wenn sie nicht auf eine Sanierung im Bestand abzielt, sondern auf eine umfassende Neubaulösung. Dies setzt die Möglichkeit einer Erweiterung der Bebauungsflächen durch den kurzfristigen Erwerb zusätzlicher, an das heutige IWZ-Gelände unmittelbar angrenzender Grundstücke voraus. Darüber hinaus muss sichergestellt sein, dass das neue IWZ stadtplanerisch und städtebaulich in das rechtsrheinische Köln integriert ist.

### Campus Leverkusen

Die Fachhochschule Köln, die Stadt Leverkusen und die Industrie- und Handelskammer zu Köln haben mit ihrem gemeinsamen Antrag „Campus Leverkusen“ erfolgreich am Wettbewerb zum Ausbau der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen teilgenommen.

Mit der Vergabe von 500 Studienplätzen für den Aufbau des Campus Leverkusen folgte die Jury den quantitativen Wettbewerbsvorgaben des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung. Sie blieb damit unter dem Ausbauziel der Fachhochschule Köln von 1.000 flächenbezogenen Studienplätzen für den Campus Leverkusen. Daher werden in der ersten Ausbaustufe zunächst die beiden Bachelor-Studiengänge Technische

Chemie und Pharmazeutische Chemie aufgebaut und parallel hierzu ein Master- und Forschungskonzept erarbeitet. Die Studiengänge sind in der neugegründeten Fakultät für Angewandte Naturwissenschaften verankert und ergänzen das Studiengangsspektrum der Hochschule insbesondere in den MINT-Bereichen.

Ziel ist es, auch in den Jahren der Bauzeit und trotz der damit zu erwartenden erschwerten Bedingungen die Qualitätsstandards der Fachhochschule Köln in Bezug auf Studium und Lehre zu erfüllen. Alle Beteiligten werden daher, insbesondere in der Zeit bis zur Fertigstellung des Campus, in der die neue Fakultät außerhalb der Hochschule untergebracht sein wird, alle Anstrengungen unternehmen, dieses Ziel in adäquater Weise zu unterstützen.

Mit der Jury-Entscheidung im Architektenwettbewerb im Frühjahr 2011 ist ein wichtiger Schritt zur Realisierung des Campus Leverkusen im Bereich der neuen Bahnstadt Opladen gemacht worden. Wenn feststeht, welches bauliche Konzept verwirklicht wird, wird sich die Fachhochschule Köln gemeinsam mit der Fakultät um die Entstehung eines attraktiven und anspruchsvollen Hochschulstandorts bemühen.

Vor dem Hintergrund des vom Land geplanten weiteren Ausbaus der Fachhochschulen sollen die Ausbauplanungen für den Campus Leverkusen Optionen für zukünftige Entwicklungen offen halten, denn das mittelfristige Ziel, den Standort Campus Leverkusen auf 1.000 flächenbezogene Studienplätze auszubauen, wird weiterhin verfolgt.

### **Campus Gummersbach**

Der Campus Gummersbach hat aufgrund der hohen Studierendennachfrage und der Entwicklung der Forschungsaktivitäten zusätzlichen Raumbedarf, der über die Anmietung zusätzlicher externer Büroflächen in Campusnähe in den nächsten Jahren abgedeckt werden soll. Dem Standort Gummersbach soll damit auch die Möglichkeit für neue Studienangebote und den Aufbau neuer Forschungsschwerpunkte ermöglicht werden.

Mit dem Abschluss eines Kooperationsvertrags zwischen der Fachhochschule Köln und dem „Bergischen Abfallwirtschaftsverband“ (BAV) im Februar 2011 eröffnen sich dem Campus Gummersbach neue Möglichkeiten in Lehre und Forschung. Der Vertrag sieht vor, dass im Bereich der ehemaligen Zentraldeponie Leppe ein Lehr- und Forschungszentrum der Fachhochschule Köln – Campus Gummersbach mit dem Namen „metabolon“ aufgebaut wird, in dem für die Abfallaufbereitung sowie für den Einsatz und die Verwertung erneuerbarer Energien geforscht und gelehrt wird.

Der Aufbau einer Lehr- und Forschungseinheit Gesundheitswissenschaft in Kooperation mit der Region Oberberg wird geprüft.

## 4.11 Positionierung gegenüber den Hochschulen vor Ort

An zahlreichen Hochschulorten wird die Situation in den nächsten Jahren von zwei zunächst gegensätzlichen Tendenzen geprägt sein: wachsender Wettbewerb einerseits, stärkere Vernetzung andererseits. Diese Situation hat in Köln eine besondere Ausprägung, auf die die Fachhochschule Köln reagieren muss.

Die Wettbewerbssituation im Verhältnis von Universitäten und Fachhochschulen resultiert aus der fortschreitenden Angleichung im Zuge des Bologna-Prozesses – die Fachhochschule Köln und die Universität zu Köln bieten gleichwertige Bachelor- und Masterabschlüsse an; die Universität sieht sich gefordert, stärker berufsfähige Bachelor-Absolventen auszubilden, die Fachhochschule sieht in forschungsbezogenen Master-Studiengängen ihre Herausforderung. Hinsichtlich des Fächerspektrums besteht die Besonderheit in Köln darin, dass der Fachhochschule Köln wesentliche Teile der Geistes-, Sozial- und Naturwissenschaften fehlen, dass aber gleichwohl hier konkurrenzarme Anknüpfungspunkte vorhanden sind. Umgekehrt fehlen der Universität zu Köln sämtliche Ingenieurwissenschaften, darüber hinaus Design, Restaurierung und einige Spezialfächer. Potentielle Konkurrenten – nach dem Abebben des Bewerberansturms – werden die Wirtschaftswissenschaften sein.

Daraus lässt sich als Leitlinie ableiten, dass die Universität zu Köln und die Fachhochschule Köln die Chance haben, im Wettbewerb als Institutionen zu kooperieren. Dabei wird eine Arbeitsteilung – hier Theoriebezug, da Praxisbezug – nicht möglich sein. Eher ist an Vernetzungen in Fächern oder zwischen Fächern zu denken, die weder an der einen noch an der anderen Hochschule genügend Kapazitäten besitzen, um ein anspruchsvolles Studiengangsangebot zu realisieren.

Eine stärkere Kooperation beider Hochschulen in der Forschung könnte hierfür hilfreich sein und wird von der Fachhochschule Köln auch deshalb angestrebt. Dass dies möglich ist, zeigen die erfolgreichen gemeinsamen Anträge bei der Stiftung RheinEnergie und andere erfolgreiche Projekte. Seitens der Fachhochschule Köln wird gemeinsame Forschung auch im Zusammenhang mit den vom Wissenschaftsrat empfohlenen kooperativen Promotionskollegs und Kooperationsplattformen gesehen. Insbesondere bemüht sich die Hochschule und mit ihr die Fakultät um gute Kontakte im Bereich der Naturwissenschaften am Campus Leverkusen.

Die Wirtschaft in Köln und der Region hat besonders nachdrücklich eine Steigerung des Wissens- und Technologietransfers angemahnt. Die Universität zu Köln hat klargestellt, dass sie sich hier der Fachhochschule Köln gegenüber in einem deutlichen Defizit befindet und nachdrücklich Bereitschaft zur Zusammenarbeit bekundet. Die Fachhochschule Köln wird dies aufgreifen und auch angrenzende Felder möglicher Zusammenarbeit – beispielsweise im Bereich der Existenzgründungsförderung – berücksichtigen.

Diese Kooperation innerhalb von Wettbewerb sollte auch Ziel sein, weil aufgrund der demografischen wie auch der finanziellen Entwicklung des Landes und der Region in Zukunft durchaus staatlich verordnetes Zusammenwirken beider Einrichtungen denkbar ist. Dazu kommen die stadtplanerischen Überlegungen, angestoßen durch den Masterplan der Stadt Köln, die beide Hochschulen räumlich aufeinander zuwachsen sehen.

Das Verhältnis zur Kunsthochschule für Medien, der Musikhochschule und der Sporthochschule ist positiv und wird es bleiben. Die produktive Kooperation mit der Sporthochschule in der Forschung soll auf jeden Fall gestärkt werden.

Die zwei staatlich refinanzierten Fachhochschulen stehen in einem besonderen Verhältnis zur Fachhochschule Köln: die Rheinische Fachhochschule konkurriert hauptsächlich auf dem ingenieurwissenschaftlichen, die Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen auf dem sozialwissenschaftlichen Sektor. Der Wettbewerb

mit der Rheinischen Fachhochschule wird sich in dem Maß verstärken, wie diese weitere nichttechnische Fächer und Abschlüsse anbieten wird und neben ihrem ersatzfinanzierten Anteil rein privatwirtschaftlich konzipierte Studiengänge aufbauen wird. Die Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen hat sich immer als Ergänzung zur Fachhochschule Köln verstanden, da sie einem speziellen Bildungsziel verpflichtet ist. Es gibt wohl auch deshalb trotz Fächergleichheit keine Kooperation in der Lehre. Obgleich die sozialwissenschaftlichen Absolventinnen und Absolventen beider Hochschulen auf dem gleichen Arbeitsmarkt konkurrieren, war es bislang möglich, in hochschul- und berufspolitischen Fragen sinnvoll zusammenzuarbeiten, und dies soll auch in Zukunft so bleiben.

In Köln und in seinem Einzugsgebiet existieren inzwischen viele private Fachhochschulen mit Hauptsitz oder Dependancen, deren Zahl voraussichtlich noch zunehmen wird. Sie unterscheiden sich in fast allen wesentlichen Merkmalen und Aspekten von der Fachhochschule Köln. Die Fachhochschule Köln sieht deshalb kaum Kooperationsperspektiven. Sie wird durch entsprechende Maßnahmen darauf achten, dass sie in der öffentlichen Wahrnehmung nicht dieser Hochschulform zugerechnet wird. Beim Rückgang der Zahl der Studienbewerberinnen und Studienbewerber nach Auslaufen der G8-Jahrgänge wird es voraussichtlich zu starker Konkurrenz zwischen diesen privaten Fachhochschulen untereinander und zur Fachhochschule Köln kommen.

Die Fachhochschule Köln arbeitet in der Kölner Wissenschaftsrunde mit, die sich aus Vertretern der meisten in und um Köln ansässigen Wissenschaftseinrichtungen zusammensetzt. Sie betrachtet diesen Zusammenschluss als ein Forum des Gedankenaustausches, der dem Abgleich von Interessen und Intentionen zwischen Hochschulen und anderen Wissenschaftseinrichtungen und zwischen Hochschulen mit unterschiedlichen Profilen, Trägern und/oder Angeboten förderlich sein kann.

## 4.12 Positionierung in der Region

Der Begriff Region ist unspezifisch und ermöglicht keine klare Abgrenzung. Dennoch wird er im Hochschulentwicklungsplan verwandt, da Fachhochschulen ein besonderer ‚Regionalbezug‘ zugesprochen bzw. abgefordert wird. Für eine Hochschule in Trägerschaft des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen geht es einerseits um die Positionierung innerhalb des Landes (politische Region). Darüber hinaus muss die regionale Positionierung der Fachhochschule Köln in Hinblick auf die Standorte Gummersbach und Leverkusen betrachtet werden.

### Positionierung in Nordrhein-Westfalen

Der nordrhein-westfälische Hochschulbereich differenziert sich aus. Die universitären Gewinner in der Exzellenzinitiative setzen sich von anderen Universitäten ab. Diese wiederum stärken teilweise ihren Regionalbezug und beginnen mit Fachhochschulen zu konkurrieren. Ein schwächerer, aber erkennbarer Differenzierungsprozess wurde bei den Fachhochschulen durch die Vernetzung der Fachhochschulen Köln und Münster im Verbund UAS7 und durch die Aufnahme der Fachhochschulen Köln und Aachen in die EUA eingeleitet. Die von der Studienplatzzahl und vom Fächerspektrum (MINT, Gesundheit) her sehr eingeschränkten Fachhochschulneugründungen werden voraussichtlich einen neuen Typ von Fachhochschule bilden. Hinzu kommt die durch den Bologna-Prozess ausgelöste Profilbildung, die sich in den nächsten Jahren beim Wettbewerb um die ab 2017 zurückgehenden klassischen Studieninteressierten verstärken wird.

Damit ist die in der öffentlichen und politischen Wahrnehmung bislang verankerte Rolle der Fachhochschule Köln als ‚Flaggschiff‘ der Fachhochschulen in Frage gestellt. Sie wird nicht mehr selbstverständlich als Beispiel einer Hochschulentwicklung hingestellt, an dem sich alle anderen orientieren sollen. Deshalb wird die Fachhochschule Köln umgekehrt ihr Selbstverständnis und ihr Bildungsangebot nicht mehr am immer kleiner werdenden gemeinsamen Nenner der Fachhochschulen ausrichten, sondern an den von ihr erkannten gesellschaftlichen Anforderungen.

Da der Hochschulentwicklungsplan den Zeitraum bis 2020 umfasst, muss er die nach dem Auslaufen des Hochschulpaktes möglichen Entwicklungen berücksichtigen. Für den Fall, dass dann redundante Studienplätze an den Universitäten abgebaut werden, um das Studienplatzaufkommen zugunsten der Fachhochschulen zu verändern und die universitäre Forschung zu stärken, muss die inhaltliche Angebotsplanung dies berücksichtigen und die Forschungsleistung der Fachhochschule Köln gesichert werden. Sollten Studienplätze an allen Hochschulen eingezogen werden, dann werden kleine Hochschulen in Existenznot geraten. Für den Fall, dass Hochschulschließungen vermieden werden sollen, könnte die Fachhochschule Köln als sehr große Einrichtung prioritär zurückgefahren werden. Wenn dies verhindert werden soll, muss durch sehr enge Vernetzung aller Bereiche diese Gefahr möglichst gemindert werden. Die Fachhochschule Köln wird ihre Strategie darauf ausrichten, dass sie sich in jedem der möglicherweise eintretenden Fälle zukunftsicher weiterentwickeln kann.

Der Einzugsbereich des Campus Leverkusen überschneidet sich teilweise mit dem der Fachhochschule Düsseldorf, derjenige des Campus Gummersbach mit dem der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg am Standort St. Augustin. Das wird die Fachhochschule Köln bei der Weiterentwicklung ihrer Angebotsprofile berücksichtigen. Sie wird sich darüber hinaus um Klärung bemühen, wie längerfristig die Angebote der benachbarten Standorte besser vernetzt oder arbeitsteilig gestaltet werden können.

**Positionierung im sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Raum**

Die Fachhochschule Köln sieht ihren gesellschaftlichen Auftrag nicht allein durch ihre Leistungen in Bildung und Forschung als erfüllt an. Sie fühlt sich verpflichtet, den gesellschaftlichen Wandel, wie er sich an ihren Standorten in sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungsprozessen konkret realisiert, als Institution aktiv mitzugestalten. Dies geschieht schon heute in unterschiedlicher Weise. Um dieser Rolle noch besser gerecht werden zu können, wird sie entsprechende Aktivitäten stärker fördern, sichtbarer machen und organisatorisch unterstützen, und sie wird ihre Kooperation mit anderen Stakeholdern verstärken. Neben solchem zivilgesellschaftlichen Engagement wird sie über ihre Schnittstellengremien (Kuratorium, Beiräte, Boards of Advisers, Fördervereine u. a.) sowie durch verstärkte Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden und intensiven Dialog mit den politischen Instanzen an ihren Standorten ihre vielfältigen Kompetenzen den politisch und wirtschaftlich Verantwortlichen vor Ort zur Verfügung stellen.

## 5 WEITERES VORGEHEN

Orientiert an diesem Hochschulentwicklungsplan formulieren die Fakultäten und die zentralen Einrichtungen sowie die Hochschulverwaltung ihre eigenen Entwicklungspläne.

Da der Zeitraum 2011 – 2020 ein erhebliches Potential an möglichen Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Hochschulentwicklung birgt, wird der Hochschulentwicklungsplan während dieses Zeitraums in angemessenen Abständen, mindestens aber alle drei Jahre, auf möglicherweise notwendige Korrekturen hin überprüft. Das gleiche gilt für die auf ihm aufbauenden Entwicklungspläne der Untergliederungen der Hochschule.





Fachhochschule Köln  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln  
[www.fh-koeln.de](http://www.fh-koeln.de)