



Hochschulentwicklungsplan 2025

Inhalt

Vorbemerkung – Funktion und Zielsetzung des Entwicklungsplans.....	3
Einführung – Die FRA-UAS und ihre Ziele im Überblick	4
1. Studium, Lehre und Weiterbildung: Lebenslanges Lernen.....	7
1.1 Übergang in das Studium optimieren.....	7
1.2 Studienangebot weiterentwickeln und Studienerfolg optimieren	8
1.3 Übergang in den Beruf/in die weitere Bildung unterstützen.....	9
1.4 Bildungsangebot erweitern	9
2. Forschung und Transfer: Kompetenzzentrum für anwendungsorientierte Forschung.....	9
2.1 Forschung ausbauen.....	9
2.2 Forschung sichtbar machen.....	10
2.3 Wissenschaftlichen Nachwuchs fördern	10
2.4 Innovation fördern.....	11
3. Organisation und Verwaltung	11
3.1 Serviceorientierung der Verwaltung stärken und weiterentwickeln	11
3.2 Kommunikations- und Organisationskultur aktiv gestalten.....	12
3.3 Außendarstellung verbessern.....	13
3.4 Personaleinsatz optimieren.....	13
4. Internationalisierung.....	14
4.1 Internationalisierung in Studium und Lehre ausbauen	14
4.2 Internationalisierung im Bereich Forschung stärken	14
4.3 Internationalisierung als Profilmerkmal stärken.....	14
5. Bauliche und technische Entwicklung.....	15
5.1 Flächen bedarfsgerecht erweitern und modernisieren	15
5.2 IT-Services dienstleistungsorientiert weiterentwickeln	16
5.3 Integriertes Campus-Managementsystem weiterentwickeln.....	17
6. Finanzierung.....	17
6.1 Finanzielle Mittel nachhaltig sichern.....	17
6.2 Interne Mittelbewirtschaftung kontinuierlich weiterentwickeln	18
Schlussbemerkung.....	18

Vorbemerkung – Funktion und Zielsetzung des Entwicklungsplans

Mit dem Entwicklungsplan 2020 wurde durch die damalige Fachhochschule Frankfurt am Main erstmalig eine längerfristige Strategie für die Hochschule vorgelegt. Vieles von dem, was wir uns damals vorgenommen haben, konnte bereits realisiert oder auf den Weg gebracht werden. Mit dem Namenswechsel im Jahr 2014 haben wir die strategische Ausrichtung der Hochschule als international orientierte Universität für angewandte Wissenschaften noch stärker nach außen kenntlich gemacht. Gleichzeitig ist die Umbenennung in Frankfurt University of Applied Sciences für uns alle auch ein Ansporn, auf dem begonnenen Weg weiter zu gehen sowie neue Herausforderungen ambitioniert und entschlossen anzupacken.

Der vorliegende Plan bietet Orientierung für das strategische und operative Handeln der Frankfurt University of Applied Sciences bis zum Jahr 2025. Er beschreibt die Ziele, die wir uns als Hochschule für die kommenden Jahre gesetzt haben. Gleichzeitig werden Anforderungen an die politischen Entscheidungsträger formuliert. Unsere Partnerinnen und Partner aus Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft wissen somit, was sie von uns erwarten können. Wir freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit und viele fruchtbare gemeinsame Projekte.

Als erfreuliche und notwendige Voraussetzung für die Hochschulentwicklungsplanung in Hessen sehen wir das klare Bekenntnis der Landesregierung zur Steigerung der Bedeutung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Dies äußert sich nicht zuletzt in der Maßgabe, den Anteil dieser Hochschulen an der Gesamtsumme der Absolventinnen und Absolventen in Hessen zu steigern. Auch die ausdrückliche Förderung der Forschung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften und das eigenständige Promotionsrecht werden von uns sehr begrüßt. Gleichzeitig muss klar sein, dass die Hochschule ihre Ziele nur dann erfolgreich umsetzen kann, wenn von politischer Seite die notwendigen räumlichen und finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden. Insbesondere die im Rahmen der Campusbebauung II vorgesehene Erweiterung und Neugestaltung der Hochschulbauten ist von essenzieller Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit unserer Hochschule.

Einführung – Die FRA-UAS und ihre Ziele im Überblick

Die internationale Metropole Frankfurt am Main vereint wirtschaftliche und gesellschaftliche Gegensätze. Hier findet sich eine sehr heterogene, relativ junge und wachsende Bevölkerung mit einem hohen Migrationsanteil. Diese Bevölkerungsstruktur verleiht der Stadt eine besondere Dynamik und spiegelt die wirtschaftliche Vielfalt und Stärke eines internationalen Drehkreuzes sowie das reichhaltige kulturelle Leben unserer Stadt und der ganzen Region, die auch ländlich geprägte Gebiete umfasst.

Die Frankfurt University of Applied Sciences betrachtet die Vielfalt und Diversität von Wirtschaft und Gesellschaft in Frankfurt und im Umland als eine spezifische Stärke, aus der wir die Kraft zu besonderen Leistungen schöpfen. Eingebettet in dieses Umfeld sehen wir uns als ein Integrations- und Innovationsmotor für die Region und darüber hinaus. Unsere Studierenden sollen sich unabhängig von ihrer sozialen Ausgangslage durch akademische Abschlüsse zu verantwortungsbewussten Persönlichkeiten und Mitgliedern unserer Gesellschaft bilden. Die Befähigung junger Menschen unterschiedlichster Herkunft zur beruflichen und gesellschaftlichen Teilhabe im Rahmen fundierter, praxisnaher und wissenschaftlich-reflektierter Bachelor- und Masterstudiengänge ist der Kernauftrag unserer Hochschule. Dieser Kernauftrag erfährt im Zuge des demographischen Wandels sowie angesichts der wachsenden Heterogenität unserer Gesellschaft und einer voranschreitenden Akademisierung der Berufswelt zunehmende Bedeutung.

Mit einem breiten Portfolio aus Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften stellt die FRA-UAS in ihrem regionalen und überregionalen Umfeld eine wichtige Bildungs- und Forschungsinstitution dar. Der hohe Praxisbezug bietet die tragfähige Basis für eine vielfältige und lebendige Vernetzung im Wirtschafts- und Sozialraum Rhein-Main, bspw. auch im Rahmen dualer Studiengänge. Die Vernetzung mit Wirtschaft und Gesellschaft weiter auszubauen ist unser Ziel. Hierbei stehen insbesondere die Themen Innovation sowie ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit von technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Fokus von Lehre und Forschung. Zum Bildungsversprechen der FRA-UAS gehört auch die Möglichkeit, dass unsere Alumni und alle anderen Interessierten das eigene Wissen im Laufe des weiteren Berufs- und Lebensweges stets ergänzen und erweitern können. Die Vereinbarkeit von Studium und Beruf ist hierfür eine wichtige Voraussetzung. Ein Studium an unserer Hochschule bietet den Studierenden heute und in Zukunft alle Möglichkeiten, einen adäquaten Platz im Leben, in der Gesellschaft und der Berufswelt zu finden. Auch in Zukunft wird ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, ausländische Studierende für ein Studium an der FRA-UAS zu gewinnen und in Deutschland lebende Bildungsausländerinnen und Bildungsausländer zu integrieren. Wir treten für die gleichberechtigte und gleichgewichtige Teilhabe von Frauen und Männern nicht nur in der Hochschule, sondern auch in der Gesell-

schaft ein. Vielfalt, Menschlichkeit und Selbstverantwortung sind Werte, denen wir uns verpflichtet fühlen.

Wir verstehen uns als lebensphasen-orientierte wissenschaftliche Hochschule. Sichtbares Zeichen hierfür sind bspw. unser forschungsorientiertes Kinderhaus oder unsere Forschungskompetenz im Bereich des demographischen Wandels. In Zukunft sollen auch die Themen „Leben im Alter“ sowie „Soziale Folgen des gesellschaftlichen Alterungsprozesses“ verstärkt in den Fokus genommen werden. Ebenso streben wir an, unseren Absolvent/-innen durch Coaching-Angebote Chancen zur Reflektion der beruflichen Praxis zu bieten.

Mit der Bologna-Reform und der wachsenden Autonomie der Hochschulen haben sich grundlegende Veränderungen in der Hochschullandschaft ergeben. Wir werden diese Veränderungen weiterhin nutzen, um uns als moderne, forschungsstarke und anwendungsorientierte Hochschule zu profilieren. Die Gleichstellung der Abschlüsse unabhängig vom Hochschultyp impliziert letztlich auch das in Aussicht gestellte Promotionsrecht. Wir werden das Promotionsrecht konsequent im Rahmen der noch festzulegenden rechtlichen Bedingungen umsetzen.

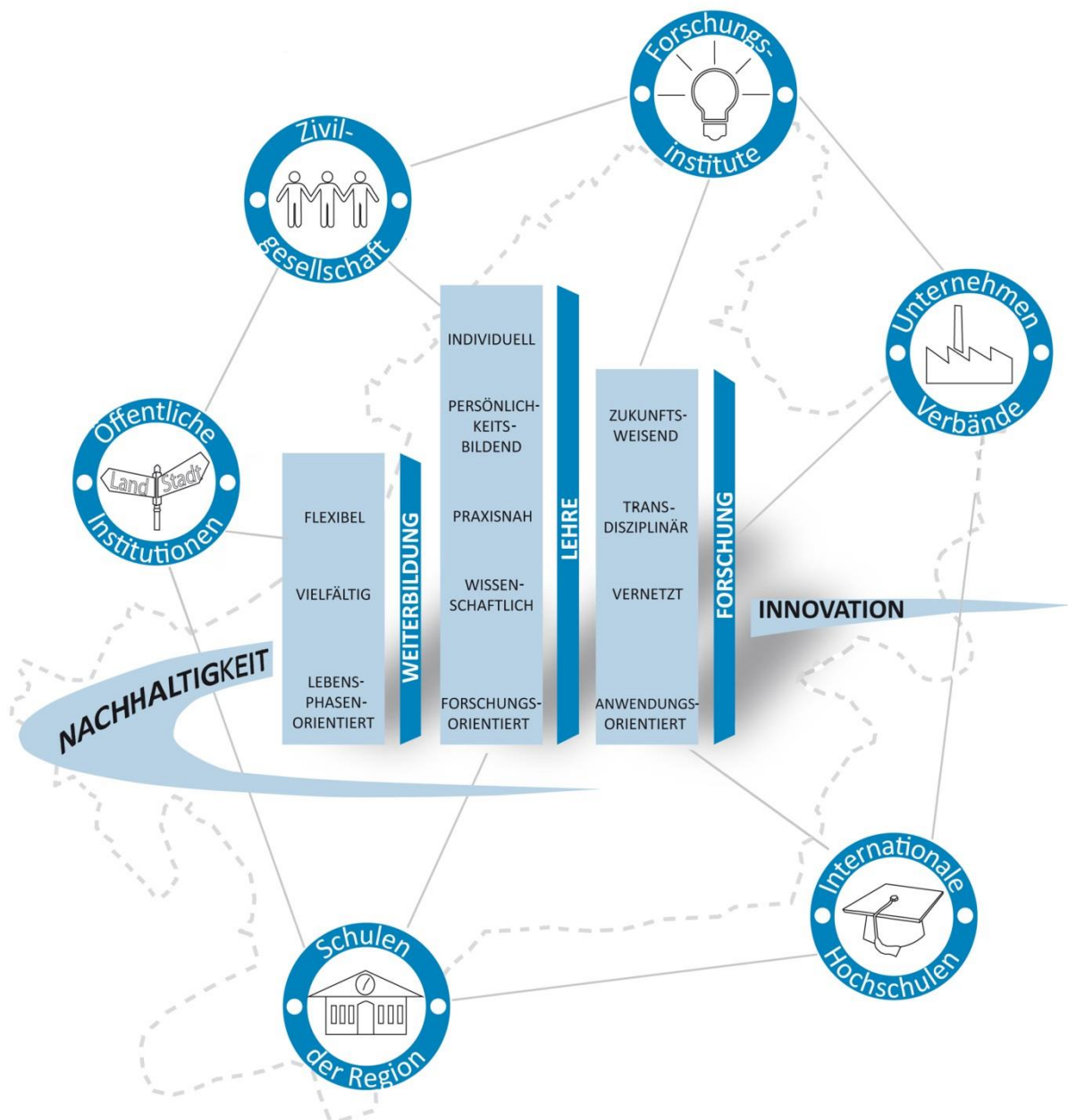
Bereits im letzten Entwicklungsplan hat sich die FRA-UAS eindeutig zur Förderung der Forschung positioniert. Nachdem in der Zwischenzeit viele positive Effekte eingetreten sind, werden wir hier weitere Schritte gehen. Der konsequente Aufbau eines wissenschaftlichen Mittelbaus in Verbindung mit dem Promotionsrecht wird als wichtiger Baustein gesehen, um unsere Hochschule als Universität für angewandte Wissenschaften weiterzuentwickeln. Neben Forschungsanträgen im Rahmen von Ausschreibungen (bspw. BMBF, DFG, LOEWE, FHprofUnt etc.) steht die Auftragsforschung für unsere Partner in Wirtschaft und Gesellschaft im Fokus. Hier konnten bereits wichtige Erfolge erzielt werden, an die es anzuknüpfen gilt. Die Kooperation mit Unternehmen mündete vielfach in eine dauerhafte Zusammenarbeit. Solche Verbindungen werden wir verstärkt auf- und ausbauen.

Wir verstehen uns als lernende Organisation. In diesem Sinne wenden wir unsere Kompetenzen im Bereich der anwendungsbezogenen Forschung auch auf unsere eigene Organisation an. Strukturen und Prozesse unserer Hochschule werden regelmäßig geprüft und im Hinblick auf die Erfüllung der Bedürfnisse unserer zentralen Anspruchsgruppen, d. h. Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Landespolitik etc., weiterentwickelt.

Wir werden den Weg einer weltoffenen und zukunftsorientierten Universität für angewandte Wissenschaften konsequent weiterverfolgen. Die Garantie eines hohen Praxisbezugs, einer individuellen Förderung der Studierenden und eines hohen Maßes an persönlichem Kontakt zwischen Lehrenden und Lernenden sind Kernkompetenzen unserer Hochschule. Diese Kernkompetenzen, in Verbindung mit sich gut entwickelnden Forschungsbereichen und einer zunehmend internationalen Ausrichtung, sind Erfolgsgaranten für eine dynamische und

zukunftsorientierte Hochschule. Über die Vermittlung ökonomisch verwertbarer Kompetenzen hinaus ist die Bildung eigenständiger und verantwortungsbewusster Persönlichkeiten ein erklärtes Ziel unserer Hochschule.

Das Profil der Frankfurt University of Applied Sciences im Überblick



1.) Studium, Lehre und Weiterbildung: Lebenslanges Lernen

Ein hoher Praxisbezug, individuelle Betreuung durch die Lehrenden sowie eine Anbindung an die aktuelle Forschung kennzeichnen die Lehre an der Frankfurt University of Applied Sciences. Wir ermöglichen allen Studierenden, ein praxisnahes, anwendungsorientiertes Angebot in Studium und Weiterbildung wahrzunehmen. Wir bieten motivierten Studierenden und Studieninteressierten ein vielfältiges Angebot zur Studienorientierung. Dabei berücksichtigen wir bestmöglich unterschiedliche Lebensentwürfe, Lebenssituationen und individuelle Bildungsbiografien. So fördern wir aktiv das lebenslange Lernen heterogener Zielgruppen.

Als Präsenzhochschule bieten wir eine breit angelegte Beratung, um individuelle Potenziale zu erkennen und zu fördern. Wir bieten Möglichkeiten für ein Teilzeitstudium, fördern Blended Learning und schaffen die didaktischen und technischen Voraussetzungen für eine zeit- und ortsungebundene Lehre. Wir streben im Sinne einer durchlässigen und im besten Sinne offenen Hochschule an, allen unseren befähigten und interessierten Bachelor-Absolventinnen und Bachelor-Absolventen einen Masterstudienplatz anzubieten. Wir wollen deshalb unser Masterangebot, orientiert an unseren Forschungsfeldern, ausbauen. Hierfür erwarten wir eine ausreichende Finanzierung durch das Land. Ferner wollen wir unser Weiterbildungsangebot ausbauen, ebenfalls orientiert an unseren Forschungskompetenzen. Anwendungsorientierte Forschung und Lehre bilden an der Frankfurt University of Applied Sciences eine Einheit.

Wir bereiten unsere Studierenden auf die Anforderungen des globalen Arbeitsmarktes vor. Dabei verstehen wir uns als ein Integrationsmotor der Region Frankfurt/Rhein-Main und als Institution des lebenslangen Lernens.

Für die kommenden Jahre verfolgt die Frankfurt University of Applied Sciences im Bereich Studium und Lehre folgende strategische Ziele:

1.1 Übergang in das Studium optimieren

Die FRA-UAS versteht sich als offene Hochschule, d. h., sie bietet Zugangswege für Studieninteressierte mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, sei es aus allgemeinbildenden Schulen, Fachoberschulen oder der Berufspraxis. Da je nach Bildungshintergrund und individuellen Biographien und Fähigkeiten die Chancen für ein erfolgreiches Studium ungleich verteilt sind, unternehmen wir als Hochschule große Anstrengungen zur zielgruppengerechten Förderung und Beratung.

Wir gehen vor allem in der Region mit unseren Angeboten aktiv auf Schulen und Betriebe zu und verstetigen diese Zusammenarbeit. Wir entwickeln die vorhandenen Orientierungs- und Beratungsangebote für Studieninteressierte zielgruppengerecht weiter. Dazu gehören neben der allgemeinen Studienberatung und der Möglichkeit zum Online-Self-Assessment auch

zielgruppenspezifische Projekte wie bspw. „Chancen bilden“ zur Förderung von Erstakademikerinnen und Erstakademikern. Hierbei wird Wert darauf gelegt, geschlechtsspezifische Studien- und Berufswahlmuster aufzubrechen, und so z. B. Mädchen und Frauen für MINT-Studienfächer zu begeistern. Die Unterstützungsangebote der Hochschule zu Beginn des Studiums werden systematisiert und ausgebaut, um eine individualisierte Begleitung der Studierenden, insbesondere im ersten Studienjahr, zu gewährleisten.

1.2 Studienangebot weiterentwickeln und Studienerfolg optimieren

Die Lehre an der Frankfurt University of Applied Sciences zeichnet sich durch die enge Verbindung von theoretischer Fundierung und Praxisbezug aus. Dies spiegelt sich u. a. in praxisnahen Projekten und Laborveranstaltungen wider. Wir integrieren forschendes Lernen und aktuelle Forschungsergebnisse in die Lehre/das Curriculum aller Studiengänge. Eine erfolgreiche Verankerung in der anwendungsbezogenen Forschung ist charakteristisch für die Professorinnen und Professoren der FRA-UAS.

Wir setzen auf kleine Gruppen und engen Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden. Wir binden Studierende als Mentorinnen und Mentoren sowie als Tutorinnen und Tutoren aktiv in die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen sowie Beratungsangeboten ein. Dort wo es sinnvoll und möglich ist, kooperieren wir mit anderen Bildungseinrichtungen im Rahmen gemeinsamer Bildungs- und Beratungsangebote.

Durch problemorientiertes Lernen und Service-Learning, d. h. eine fruchtbare Verbindung von Lerninhalten und gesellschaftlicher Verantwortung, fördern wir die umfassende Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung unserer Studierenden. Didaktische Weiterbildungsangebote und die Infrastruktur für rechnergestützte Lehrmethoden werden weiter ausgebaut, um kompetenzorientierte Lehrformen zu unterstützen.

Studienbegleitende Services der Hochschule wie die Bibliothek, der Hochschulsport oder das Selbstlernzentrum werden im Hinblick auf die Bedürfnisse der Studierenden stetig weiterentwickelt.

Im Sinne systematischer Evaluation und Qualitätsentwicklung in der Lehre werden Erhebungsinstrumente und Verfahren kontinuierlich weiterentwickelt, um eine valide Datenbasis und eine Schließung des Qualitätskreislaufs zu gewährleisten. Im Sinne des gemeinsam erarbeiteten Konzeptes zur nachhaltigen Studiengangsentwicklung werden sowohl die einzelnen Studiengänge als auch das Studienangebot insgesamt einem regelmäßigen Überprüfungs- und Weiterentwicklungsprozess unterzogen.

1.3 Übergang in den Beruf/in die weitere Bildung unterstützen

Die Frankfurt University of Applied Sciences bietet in ihren kompetenz- und berufsfeldorientierten Curricula berufspraktische Module und fördert die interdisziplinäre Team- und Projektarbeit. Ein Studium an unserer Hochschule dient der umfassenden Persönlichkeitsbildung und vermittelt neben den fachlichen Inhalten auch wichtige soziale Kompetenzen wie etwa Selbstreflexion, Kontextbewusstsein, Teamkompetenz und interkulturelle Kompetenz. Auch Sprachkompetenzen und Berufsethik gehören zum Ausbildungsprofil unserer Studiengänge.

Die Hochschule unterstützt den Berufseinstieg ihrer Absolventinnen und Absolventen durch Bewerbungstrainings und Berufsorientierungstage/Karrieremessen. Besonders qualifizierte Studierende werden beim Übergang in Masterstudiengänge bzw. die Promotion unterstützt.

1.4 Bildungsangebot erweitern

Das Forschungsprofil der Frankfurt University of Applied Sciences wird durch den Ausbau konsekutiver und weiterbildender Masterstudiengänge unterstützt und geschärft.

Das Weiterbildungsangebot unserer Hochschule wird systematisch weiterentwickelt und ausgebaut. Hierbei orientieren wir uns vorausschauend an Arbeitsmarktchancen und wichtigen Trends der Markt- und Gesellschaftsentwicklung.

2.) Forschung und Transfer: Kompetenzzentrum für anwendungsorientierte Forschung

Anwendungsorientierte Forschung und der Transfer von Erkenntnissen, Ideen und Konzepten besitzen an der Frankfurt University of Applied Sciences eine herausragende Bedeutung. Angesichts der wachsenden Nachfrage nach innovativen Lösungen für gesellschaftliche und technische Herausforderungen in modernen Wissensgesellschaften erfährt die problemorientierte und anwendungsbezogene, oftmals disziplinübergreifende Forschung wachsende Bedeutung. Insbesondere in diesem dynamischen Forschungsbereich wollen wir unsere vorhandenen Stärken und Aktivitäten weiter ausbauen und unsere Innovationskapazität stärken. Hierbei genießen der Transfer der Forschungsergebnisse in die Lehre und die Einbindung von Studierenden in Forschungsprojekte einen hohen Stellenwert.

Für die weitere Entwicklung setzen wir uns folgende strategische Ziele:

2.1 Forschung ausbauen

Schon heute verfügt die FRA-UAS über leistungsfähige Forschungs- und Transferschwerpunkte sowie Forschungsinstitute und -zentren. Gleichwohl sehen wir es als Aufgabe, die Schwerpunkte in Richtung von zukunftsfähigen und drittmittelträchtigen Kompetenzzentren weiterzuentwickeln, um vorhandene Potenziale unserer Hochschule zu stärken und zu bündeln.

Darüber hinaus wollen wir auch ein fruchtbares Umfeld für die Entwicklung neuer Schwerpunktbereiche bieten.

Um mit den neuen Anforderungen Schritt zu halten und diese innovativ aufzugreifen, ist die Weiterentwicklung der akademischen und organisationalen Infrastruktur unabdingbar. Der Aufbau einer stärkenden Unterstützungsstruktur, bspw. durch Unterstützung bei der Antragsstellung, durch Brückenfinanzierungen oder Deputatsreduktionen, dient dazu, die Anstrengungen in der Akquise von Forschungsmitteln auf unterschiedlichen Ebenen – regional, national, europäisch und international – voranzutreiben. Damit begegnen wir Herausforderungen, die sich aus der systemimmanenten Struktur und bisherigen Finanzierung von Hochschulen für angewandte Wissenschaften ergeben.

Ein anregendes intellektuelles Klima und die Förderung der wissenschaftlichen Vernetzung über Disziplingrenzen hinweg bieten die Grundlage für eine erfolgreiche und nachhaltige Forschung.

2.2 Forschung sichtbar machen

Forschungsexpertise bedarf – gerade im Bereich anwendungsorientierter Forschung – der Wahrnehmung sowohl durch die Fachwelt als auch durch die Öffentlichkeit. Wir unterstützen unsere Forscherinnen und Forscher verstärkt bei der Entwicklung und Darstellung des eigenen Profils in wissenschaftlichen Communities einerseits sowie Politik, Wirtschaft und Gesellschaft andererseits. Dies geschieht nach außen hin bspw. durch eine proaktive Pressearbeit oder die Förderung von Konferenzbeiträgen, aber auch hochschulintern durch eine verbesserte interne Kommunikation und Vernetzung.

Wir treten als Hochschule für die Förderung von Open Access ein und unterstützen Open-Access-Publikationen von Lehrenden. Wissenschaftliche Veröffentlichungen werden an zentraler Stelle bibliographisch erfasst und nach Möglichkeit im Volltext öffentlich über das Internet zugänglich und recherchierbar gemacht, um die Sichtbarkeit von Forschung an unserer Hochschule weiter zu erhöhen.

2.3 Wissenschaftlichen Nachwuchs fördern

Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfährt zunehmende Bedeutung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Bereits heute führen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der FRA-UAS erfolgreich zahlreiche kooperative Promotionen mit Universitäten im In- und Ausland durch. Diese Kooperationen zu pflegen und auszubauen ist ein wichtiges Ziel. Die Gewährung eines eigenen Promotionsrechts wird die Voraussetzungen zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses noch einmal substanziell verbessern. Mit der Graduiertenschule CEDAR (Centre for Doctoral Applied Research) bieten wir neben einer zentralen Beratungsstruktur auch Fachkolloquien, Methoden- und „Soft Skills“-Seminare

rund um die Promotion an. Die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler werden so gezielt und strukturiert durch die Promotion begleitet. Darüber hinaus wird ein spezifisches Stipendienprogramm aufgelegt, das ausgewählten Absolventeninnen und Absolventen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Hochschule den Zugang zu einer wissenschaftlichen Karriere ermöglicht. Der Aufbau eines wissenschaftlichen Mittelbaus bietet längerfristige Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Hier machen wir uns auch auf politischer Ebene für entsprechende Veränderungen in den gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen stark.

2.4 Innovation fördern

Die Frankfurt University of Applied Sciences versteht sich als ein Innovationsmotor in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main. Für die Zukunft bedeutet das, dass wir verstärkt Forschungs-, Entwicklungs- und Transferprojekte in enger Zusammenarbeit mit Praxispartnerinnen und Praxispartnern aus der Region durchführen. Unsere starke Verwurzelung in der Region bietet hier große Vorteile, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Ein besonderes Gewicht wird zukünftig auf der Etablierung von Forschungs- und Transferpartnerschaften liegen. Gedacht sind in diesem Zusammenhang Kooperationen sowohl mit Unternehmen als auch mit Verbänden, Vereinen, öffentlichen Institutionen und anderen Hochschulen. In diesem Sinne werden wir innovationsförderliche Strukturen aufbauen, die auch einen weiterführenden Bezug zu den Bereichen des lebenslangen Lernens, der Weiterbildung oder dualer Studiengänge entfalten. Ein besonderer Schwerpunkt unserer Arbeit wird im Bereich der Umsetzung von Innovationen in die Praxis liegen, bspw. auch durch Kolloquien und Konferenzen zu entsprechenden Themen.

3.) Organisation und Verwaltung

Leitbild, Vision und Mission der FRA-UAS geben Orientierung für das Miteinander der Hochschulmitglieder. Sie werden in einem dialogischen Prozess weiterentwickelt. Eine hohe Transparenz von Leitungs- und Verwaltungsprozessen sowie klare Verantwortlichkeiten und ein kooperatives Miteinander führen zu einer konstruktiven und innovationsfreundlichen Organisationskultur.

In den kommenden Jahren verfolgt die FRA-UAS im Bereich Organisation und Verwaltung folgende strategische Entwicklungsziele:

3.1 Serviceorientierung der Verwaltung stärken und weiterentwickeln

Die konsequente Ausrichtung der Organisationsstrukturen und -prozesse unserer Hochschule an den Ansprüchen, Bedürfnissen und Erwartungen der Hochschulmitglieder und der Öffentlichkeit fördert eine effektive und effiziente Hochschuladministration. Im Rahmen des

hochschulweiten Qualitätsmanagements werden Leitungs- und Verwaltungsprozesse kontinuierlich und kooperativ weiterentwickelt. Der Einbezug und Austausch der Perspektiven von Leistungsempfänger/-innen und Leistungserbringer/-innen ist hierbei ein kennzeichnendes Merkmal. Wo immer möglich und sinnvoll, werden prüfbare Qualitätsstandards festgelegt und nachverfolgt. Das Qualitätsmanagement bindet alle betroffenen Hochschulangehörigen ein und informiert über die Veränderungen.

Klare und nachvollziehbare Ablaufprozesse in der Organisation unterstützen eine lösungsorientierte Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben und erhöhen damit die Dienstleistungsqualität.

Eine Systematisierung des Change-Managements an der Hochschule inklusive entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglicht die konsequente und nachhaltige Umsetzung organisationaler Veränderungen.

3.2 Kommunikations- und Organisationskultur aktiv gestalten

Eine gelingende Kommunikation der Hochschulmitglieder untereinander bildet die Basis für eine vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit. Die FRA-UAS pflegt und fördert das gegenseitige Verständnis durch eine breite Palette des formellen und informellen Austauschs. Die Erarbeitung und Umsetzung eines systematischen Konzeptes für die interne Kommunikation dient der Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen.

Die Hochschule nutzt im Sinne einer Matrixstruktur zunehmend die Möglichkeiten der projektbezogenen Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltungseinheiten, bspw. um gemeinsam Hochschulentwicklungsprojekte mit Begleitforschung zu realisieren.

Die FRA-UAS entwickelt ihre Steuerungs- und Rückkopplungsinstrumente, bspw. interne Zielvereinbarungen und Berichtsformate, sowie ihre Kennzahlendokumentation kontinuierlich und im stetigen Dialog weiter, um ein größtmögliches Maß an Transparenz zu gewährleisten. Das Thema Personalentwicklung nimmt an unserer Hochschule einen besonderen Stellenwert ein. Die an den individuellen Potenzialen orientierte Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden ist der Hochschule ein wichtiges Anliegen. Dies hängt eng zusammen mit der Umsetzung der 2014 an der Hochschule vereinbarten „Leitlinien für Führungskräfte mit Personalverantwortung“. Kern der entsprechenden Maßnahmen ist ein internes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das mittelfristig von allen Führungskräften mit Personalverantwortung durchlaufen wird, um ein gemeinsames Führungsverständnis und eine gemeinsame Führungskultur zu entwickeln. Die systematische Weiterentwicklung der individuellen Führungskompetenzen und Reflexion der eigenen Praxis sind Aufgaben, die verbindlich von allen Führungskräften wahrgenommen werden. Führungsinstrumente wie Jahresgespräch und

Vorgesetztenrückmeldung werden im Sinne der stetigen Personalentwicklung konsequent angewandt.

Gelebte Partizipation, d.h. auch die konsequente Einbindung von Studierenden in wichtige Gestaltungsprozesse an der Hochschule, wird durch die Hochschule befürwortet und aktiv gefördert.

3.3 Außendarstellung verbessern

Im Wettbewerb der Hochschulen ist die Art und Weise wie die Hochschule von außen wahrgenommen wird, ein charakteristisches und erfolgsmittelscheidendes Merkmal. Deshalb wird die Hochschule ihre Außendarstellung systematisch verbessern.

Im Bereich der Lehre werden die Fachbereiche angehalten ihre Studiengänge in Schulen und in der Öffentlichkeit zu präsentieren und auf herausragende akademische Ergebnisse hinzuweisen. Hierfür werden insbesondere aktuelle Studierende und Alumni gewonnen, die am überzeugendsten die Chancen und Risiken eines Studiums beurteilen können.

Unsere umfangreichen Bemühungen für eine verbesserte Außendarstellung unserer Forschungsleistung wurden bereits in Kap. 2.2 dargestellt.

Wir sind als Hochschule stolz auf unsere Erfolge in der Ausbildung von hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund. Auch für Studierende die direkt aus dem Ausland kommen, sind wir eine attraktive Hochschule. Einen hohen akademischen Anspruch zu pflegen und mit kultureller und sprachlicher Integration zu kombinieren ist eine Herausforderung. Wir als Hochschule haben diese Herausforderung außergewöhnlich gut gemeistert und möchten dies die Öffentlichkeit wissen lassen.

3.4 Personaleinsatz optimieren

Eine quantitativ und qualitativ angemessene Personalausstattung ist die Grundlage für eine leistungsstarke Hochschuladministration. Die FRA-UAS entwickelt ihre diesbezüglichen Steuerungsinstrumente (Geschäftsverteilungsplan etc.) und Personalauswahlverfahren gezielt weiter. In diesem Zusammenhang sollen auch Ansätze einer vorausschauenden Nachfolgeplanung etabliert werden.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch verschiedene Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und durch präventive Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gezielt gefördert. Hierzu gehören bspw. unser flexibles Arbeitszeitmodell, eine fortschrittliche „Home Office“-Regelung sowie Arbeitszeitkonten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Angehörige pflegen. Ein attraktives Weiterbildungsangebot und individuelle Beratung begünstigen die Weiterqualifizierung des Personals.

4.) Internationalisierung

Die FRA-UAS versteht sich als internationale und weltoffene Hochschule. Sie beansprucht im Hinblick auf ihren Internationalisierungsgrad eine führende Position unter den deutschen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, nicht zuletzt verdeutlicht durch die Umbenennung im Jahr 2014.

Folgende strategische Ziele stehen bis 2025 im Fokus:

4.1 Internationalisierung in Studium und Lehre ausbauen

Um die Internationalisierung der Hochschule weiter voranzutreiben, werden wir die Zahl der Incoming- und Outgoing-Plätze weiter steigern; auch durch den Ausbau von Short Term Programs. Im Rahmen der Internationalization@home fördern wir Maßnahmen und Projekte zur Entwicklung interkultureller und internationaler Kompetenzen aller Hochschulangehörigen, unabhängig davon, ob sie selbst Gelegenheit zu Auslandsaufenthalten haben. Auch das Angebot von durchschnittlich 30 fremdsprachigen ECTS pro Studiengang sichert die internationale Attraktivität unserer Hochschule. Im Laufe des Planungszeitraums steigt die Priorität für einen Ausbau des Anteils von Bildungsausländerinnen und Bildungsausländern in öffentlichen Studienprogrammen. Wir wollen deren Potenzial für unsere internationalen Aktivitäten fördern und nutzen.

Wir nutzen als Hochschule die Stärken des Standorts Frankfurt und unterstützen ausländische Studierende dabei, einen Praktikumsplatz in der Region zu finden. Wir verstärken weiterhin unsere Kontakte zu international tätigen Unternehmen, um unseren Absolventinnen und Absolventen den Einstieg in ein internationales Berufsumfeld zu erleichtern.

4.2 Internationalisierung im Bereich Forschung stärken

Die FRA-UAS unterstützt ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dabei, sich an internationalen Ausschreibungen und Förderprogrammen zu beteiligen. Internationale Veröffentlichungen, Forschungsaufenthalte im Ausland und die Teilnahme an internationalen Tagungen/Veranstaltungen werden ebenfalls gefördert. Als Gastgeber für internationale Tagungen freuen wir uns, die internationale Forschungscommunity an unsere Hochschule zu holen.

4.3 Internationalisierung als Profilvermerkmal stärken

Im Rahmen einer hochschulweiten Internationalisierungsstrategie werden klare Ziele mit messbaren Indikatoren formuliert. Weiterhin arbeiten wir konsequent an der vielfach noch notwendigen Klärung bzw. Schaffung eines sicheren rechtlichen Rahmens für unsere Internationalisierungsaktivitäten.

Um die Internationalität der Hochschule zu stärken, streben wir akademisch anspruchsvolle und lebendige Hochschulpartnerschaften an. Hierbei gilt das Prinzip der Kooperation auf

Augenhöhe. Einheitliche Kriterien zur Evaluation der Partnerschaften werden erarbeitet, bis 2020 erprobt und in der Folge zur Sicherung des internationalen Netzwerks angewendet. Auch die internationale Vernetzung der Studierendenschaft wird aktiv unterstützt.

Bereits heute betreibt die FRA-UAS gemeinsam mit internationalen Partnerhochschulen Studiengänge mit Doppelabschlüssen sowie Studienangebote im Ausland. Wir werden diese Angebote im Rahmen der strategischen Ziele der Hochschule konsequent weiterentwickeln.

Der Aufbau einer umfassenden Unterstützungskultur für Incomings und Outgoings wird die Attraktivität unserer Hochschule weiter steigern. Dies umfasst den zielgruppengerechten Ausbau von Beratungs- und Unterstützungsangeboten, ebenso wie ein breites Sprachkursangebot und die Optimierung der Anerkennungsverfahren für im Ausland erbrachte Studienleistungen. Auch die Verfügbarkeit der wesentlichen studiengangrelevanten Dokumente und Services in englischer Sprache und ggf. weiteren Sprachen gehört zu einer international ausgerichteten Hochschule. Der Hochschulcampus und die Stadt Frankfurt am Main bieten für ausländische Hochschulangehörige schon jetzt einen attraktiven Arbeits- und Begegnungsraum, der durch den weiteren Ausbau von Sport-, Kultur- und Begegnungsangeboten an der FRA-UAS ergänzt wird. In diesem Zusammenhang setzen wir uns auf politischer Ebene aktiv für die Schaffung zusätzlichen Wohnraums für unsere Incomings ein.

Die Internationalisierung des Hochschulpersonals werden wir durch Personalentwicklungsmaßnahmen und eine zunehmend international ausgerichtete Personalrekrutierung vorantreiben. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass alle Ausschreibungen für Professuren sowie alle Dauerstellen im Mittelbau international ausgeschrieben werden.

5.) Bauliche und technische Entwicklung

Der Standort Nibelungenplatz bietet hervorragende Zukunftsperspektiven für die Hochschule. Die anstehende Umsetzung der Campusbebauung II ist ein bedeutsamer Meilenstein für die seit Beginn der 1990er Jahre durchgeführten Maßnahmen zur Entwicklung eines zentralen Hochschulcampus mit besten Bedingungen für Lehre und Forschung. Mit dem Konzept für ein Internationales Zentrum für multimediales Lernen und Lehren (IZmL) wurde ein zukunftsweisender Ansatz für die Campusbebauung II entwickelt.

Im Hinblick auf die bauliche und technische Infrastruktur der Hochschule werden wir bis 2025 folgende strategische Ziele umsetzen:

5.1 Flächen bedarfsgerecht erweitern und modernisieren

Die Umstellung der Hochschule auf Bachelor- und Masterabschlüsse, die seit geraumer Zeit kontinuierlich steigenden Studierendenzahlen und auch die Stärkung des Forschungsauftra-

ges von Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben in den vergangenen Jahren zu einem enorm gestiegenen Flächenbedarf unserer Hochschule geführt. Eine Berechnung der HIS aus dem Jahr 2011 ermittelte zum damaligen Zeitpunkt bereits ein Flächendefizit von ca. 2.300 m² Nutzfläche (NF). Eine im Rahmen der Studie entwickelte Prognose geht für 2020 von einem Flächendefizit von ca. 10.000 m² NF aus, bis 2025 nahezu 15.000 m² NF. Eine eigene Bedarfsermittlung der Hochschule auf Grundlage einer umfassenden Nutzerabfrage (Fachbereiche/Verwaltungseinheiten) bestätigt den durch HIS ermittelten Bedarf. In einigen Bereichen wurde sogar ein noch größerer Flächenbedarf festgestellt.

Die Campusbebauung II, d. h. der Abriss der Gebäude 7, 8 und 9 und ihr Ersatz durch Neubauten, soll die vorhandenen Flächendefizite und Nutzungseinschränkungen mindern. Um den laufenden akademischen Betrieb zu gewährleisten, ist ein stufenweiser Umbau geplant, der bis ca. 2020 abgeschlossen sein soll. Parallel zur Umsetzung der Bauphasen erfolgt eine stetige Aktualisierung des Flächenbedarfs. So wird eine kontinuierliche Ausrichtung der Bauphasen an den Bedürfnissen und Zielen der Hochschule sichergestellt.

Im Zusammenhang mit der Campusbebauung 2 werden auch die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen geschaffen, um den Einsatz modernster IT-Technologien zu gewährleisten. Hierbei sollen auch Maschinenräume geschaffen werden, die den Ansprüchen der Green-IT gerecht werden.

Neben den geplanten Neubauten der Campusbebauung II werden kontinuierlich Maßnahmen zur Gebäudeinstandsetzung und -erhaltung durchgeführt, um trotz schwieriger Bedingungen die Mindestanforderungen für den akademischen Betrieb zu gewährleisten. Hierbei werden Energieeffizienz, CO₂-Neutralität, Nachhaltigkeit und Barrierefreiheit in besonderer Weise berücksichtigt.

5.2 IT-Services dienstleistungsorientiert weiterentwickeln

Die zentralen Dienste werden von der Abteilung DV als Service-Einrichtung der Hochschule angeboten und orientieren sich an den in der Information Technology Infrastructure Library (ITIL) definierten Best-Practice-Prozessen. Im Rahmen der Service-Strategie bildet ein Service-Katalog mit klar beschriebenen und vereinbarten Services die Grundlage für eine zunehmende Standardisierung. Die Ansprüche an die IT-Services werden gemeinsam aus den Anforderungen der Organisationseinheiten abgeleitet. Im Rahmen der vereinbarten Services werden auch die erwartete Qualität sowie Verfahren zu deren Messung gemeinsam mit den Organisationseinheiten festgelegt. Es gibt ein regelmäßiges Berichtswesen zu den vereinbarten Leistungen seitens der DV.

Zu den Services der DV gehört die Bereitstellung einer modernen Basis-Infrastruktur, wie z. B. Netzwerkdienste, Serverfarmen, bedarfsgerechtes LAN und flächendeckendes W-LAN,

VPN, E-Mail-Dienste, Dokumentenmanagementsysteme, Archivierung und Backup, Kollaborationsplattformen sowie Public und Private Cloud-Angebote, beispielsweise im Rahmen des Hessennetzes.

5.3 Integriertes Campus-Managementsystem weiterentwickeln

Mit dem integrierten Campus-Management-System (CMS) werden Kommunikation, Abläufe und Datenströme in vielen Bereichen der FRA-UAS unterstützt. Dies betrifft unter anderem die Bereiche Studierendenbetreuung, Lehrveranstaltungs-, Studiengangs- und Prüfungsmanagement. Ziel ist eine zeit- und ortsunabhängig nutzbare IT-Unterstützung der wichtigsten Prozesse des Student Lifecycle für alle Hochschulangehörigen. Hierdurch werden wir neue Handlungsspielräume sowohl im Hinblick auf E-Learning und E-Science als auch im Hinblick auf eine familienfreundliche Hochschule schaffen. Weiterhin werden wir im Rahmen des CMS ein Analyse- und Reporting-System etablieren, das valide Daten für die administrative/strategische Planung und das Qualitätsmanagement der Hochschule bereitstellt.

6.) Finanzierung

Durch die seit Jahren stagnierende bzw. real sinkende öffentliche Grundzuweisung sind die deutschen Hochschulen finanziell zunehmend unter Wettbewerbsdruck geraten. Diesem Wettbewerb müssen und werden wir uns stellen. Unabhängig davon fordern wir eine verlässliche Grundfinanzierung für öffentliche Hochschulen. Dies gilt insbesondere für unsere Hochschule, die im Rahmen ihres gesellschaftlichen Integrationsauftrags einerseits und als anwendungsorientierte Forschungs- und Innovationsstätte andererseits in den letzten Jahren eine Reihe von zusätzlichen gesellschaftlichen Funktionen übernommen hat. Gleichzeitig begrüßen wir die mittlerweile schon seit einigen Jahren bestehenden erweiterten Gestaltungsspielräume im Rahmen der Finanzautonomie der Hochschulen. Wir nutzen diese Dezentralisierung, um eine möglichst effiziente und nachhaltige Verwendung der Mittel sicherzustellen.

Dies äußert sich in folgenden strategischen Zielen:

6.1 Finanzielle Mittel nachhaltig sichern

Es ist ein erklärtes Ziel der FRA-UAS, die Einnahmesituation dauerhaft zu verbessern und ein möglichst hohes Maß an Planungssicherheit für die Hochschule insgesamt, wie auch für die einzelnen Organisationseinheiten zu erreichen. Hierfür wird sich die Hochschulleitung auf politischer Ebene einsetzen.

Die FRA-UAS wird ihre Position im Wettbewerb der Hochschulen durch ein ausgewogenes Portfolio an Studiengängen sichern und weiter verbessern. Die Einwerbung von Zweit- und

Drittmitteln in Forschung und Lehre wird weiter gesteigert. Hierbei besitzt die Stärkung der Infrastruktur für Forschung und Lehre durch zusätzliche Landes- und Drittmittel eine besondere Bedeutung.

Der geplante Ausbau von Weiterbildungsangeboten berücksichtigt Kosten und Einnahmen der Angebote. Weiterhin werden, unter Beachtung wissenschafts- und gesellschaftsethischer Grundsätze, die Einnahmen aus Spenden, Sponsoring und Stiftungsmitteln kontinuierlich erhöht. Hierzu gehört bspw. auch die Einwerbung von Stiftungsprofessuren.

6.2 Interne Mittelbewirtschaftung kontinuierlich weiterentwickeln

Das Mittelverteilungsmodell der FRA-UAS stellt – eine ausreichende Grundfinanzierung durch das Land vorausgesetzt – eine auskömmliche Finanzierung der Fachbereiche und die sachgerechte Erbringung zentral wahrzunehmender Aufgaben sicher. Es wird im Hinblick auf seine Steuerungswirkung alljährlich überprüft. Die interne Mittelverteilung der Hochschule zeichnet sich durch hohe Transparenz aus. Dort wo sich finanzielle Spielräume ergeben wird eine Bündelung der verfügbaren Mittel angestrebt, um wirksame strategische Investitionen zu ermöglichen.

Das eingeführte Berichtswesen wird verstetigt, zeitlich und inhaltlich optimiert, transparent gestaltet und entsprechend den Anforderungen der internen und externen Berichtsempfängerinnen und Berichtsempfänger weiterentwickelt.

Im Hinblick auf die zu befürchtende zunehmende Projektfinanzierung der Hochschule wird die solide Budgetplanung und -überwachung durch eine entsprechende Ausgestaltung der Controlling-Instrumente sichergestellt. Der finanziellen Unsicherheit wird durch eine entsprechende Planung und Mittelbindung Rechnung getragen.

Schlussbemerkung

Mit dem vorliegenden Hochschulentwicklungsplan setzen wir uns ehrgeizige, aber realistische Ziele. Um die formulierten Entwicklungsansprüche in Taten umzusetzen, sind sowohl gutes Management als auch die Initiative und das Engagement aller Hochschulangehörigen unerlässlich. Viel Gutes soll bewahrt und entwickelt werden; manches Zukunftsweisende wird hinzukommen. Unser Leistungsanspruch und unser Verantwortungsbewusstsein, ein partnerschaftliches Miteinander und die Freude am gemeinsamen Erfolg geben uns die notwendige Kraft und Ausdauer, um die Frankfurt University of Applied Sciences als wissenschaftliche Bildungsstätte und Arbeitsort konsequent weiterzuentwickeln.