

# Hochschul- entwicklungsplan 2030

LEITIDEEN UND STRATEGISCHE ENTWICKLUNGSZIELE –  
AUF DEM WEG ZUR HOCHSCHULE BREMEN 2030





# Inhalt

**Auf den Punkt gebracht:**

Vorwort

4

**Status Quo:**

Kurzprofil und Entwicklungsstand der Hochschule Bremen

8

**Auf in die Zukunft:**Leitideen und Entwicklungsziele – auf dem Weg zur  
Hochschule Bremen 2030

16

**Ausblick**

33

# Auf den Punkt gebracht – Vorwort

Wir stehen vor der Herausforderung, **nachhaltige Antworten auf globale Zukunftsfragen und Megatrends** zu finden, deren Auswirkungen sich auch regional und lokal immer deutlicher bemerkbar machen. Diese sind zukunftsfähig auszugestalten. Es handelt sich um Themen wie bspw. den klimatischen und demographischen Wandel, die Energiewende, die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, eine zukunftsorientierte Gesundheitsförderung, die Gewinnung und langfristige Bindung von internationalen Führungs- und Fachkräften, die Integration von Geflüchteten, die Urbanisierung sowie die neue Mobilität, die Sicherstellung von bezahlbarem Wohnraum oder die Wahrung des sozialen Zusammenhalts.

Die Hochschule Bremen (HSB) ist sich ihrer **Schlüsselstellung in der Bildungs- und Innovationslandschaft in Bremen und im Nordwesten** Deutschlands bewusst. Durch ihre praxisnahe und internationale Ausrichtung, ihre Forschungsstärke in den fakultätsübergreifenden Clustern Region im Wandel, Digitale Transformation, Lebensqualität, Luft- und Raumfahrt, Blue Sciences, Dynamics, Tension and Xtreme Events sowie durch ihre Funktion als Impulsgeberin für die persönliche, aber auch für die gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Entwicklung hat die HSB in den vergangenen Jahren ihre Rollen als **Innovationsmotor und Führungs- und Fachkräfteschmiede** für den Standort Bremen und die Region gestärkt und sichtbar gemacht. Um ihren Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung der eben erwähnten Zukunftsherausforderungen bestmöglich zu leisten, überprüft die HSB regelmäßig ihr laufendes Handeln ebenso wie ihre Grundpositionierung, die bedarfsgerecht angepasst werden.



Die Hochschule Bremen (HSB) ist sich ihrer Schlüsselstellung in der Bildungs- und Innovationslandschaft in Bremen und im Nordwesten Deutschlands bewusst.

Durch die bisherigen Beteiligungsformate hat sich bezüglich des HEPs vor allem der Bedarf nach einer **Aktualisierung, Verdichtung und Schärfung der Grundpositionierung** der Hochschule herauskristallisiert. Deren Wertesystem ist in den Ergebnissen der CI- und Leitbild-Prozesse der Jahre 2014 – 2018 und vor allem im **Dreieck „Impulsgeberin für die Region, Offene Hochschule / Lifelong Learning, Internationalität“** gut verankert.<sup>2</sup> Das Vorhandensein einer derartigen Verankerung und Identität ist zweifellos eine wesentliche Stärke der Hochschule, an die der vorliegende HEP integrativ und weiterführend inhaltlich anknüpft. Für die Schärfung dieses Profils im steigenden Wettbewerb soll das bisherige Orientierungsdreieck nun weitergedacht werden und in die Bahn einer übergeordneten und zum heutigen Stand noch ausbaufähigen Selbstverpflichtung zum Themenfeld der **Nachhaltigkeit** gelenkt werden.

Der vorliegende Hochschulentwicklungsplan (HEP) 2030 zielt darauf ab, die Grundlinien der strategischen Weiterentwicklung der HSB für die nächsten Jahre vorzulegen. Anstatt eines (HE)-, Plans' im traditionellen Sinn, der oft mit ausführlichen und starren Maßnahmenplanungen die Zukunft bis ins Detail „planbar“ machen will, setzt der HEP 2030 der HSB auf Agilität in der Entwicklung, Anpassungsfähigkeit und Autonomie in der Umsetzung. Der Fokus liegt – im Sinne eines „Strategiepapiers“ – auf der Festlegung von Eck- und Orientierungspunkten für den weiteren Weg und der Skizzierung eines Zielhafens für die Navigation ins nächste Jahrzehnt. Damit wird auch **Gestaltungsspielraum** in der Hochschulplanung für flexible, sich dynamisch ändernde und den wandelnden Umständen immer wieder **anzupassende Umsetzungsinstrumente** (bspw. Teilstrategien, Fakultäts- bzw. dezentrale Entwicklungspläne, spezifische Aktionspläne) bewusst gewahrt. Ihre genauere Definition und Implementierung wird durch **transparente, partizipative Abstimmungsprozesse** gestaltet, die den eingeschlagenen Weg des Angebots von Beteiligungsformaten fortführen<sup>1</sup> und ggf. Anlass für eine kritische Hinterfragung und Nachjustierungen bieten können.

<sup>1</sup> Am 6. und 7. Februar 2023 fanden am AIR/PORT/LAB „Zukunftstage“ mit Beteiligung von durchschnittlich 70 Hochschulmitgliedern unterschiedlicher Statusgruppen statt. Im Mai 2023 wurden dann eine dreitägige Impuls-sammelungsaktion an den drei Hochschulmensen sowie ein Zukunftsworkshop mit Studierenden veranstaltet. Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Beteiligungsprozesse stellen auch das inhaltliche Fundament des vorliegenden Dokuments dar.

<sup>2</sup> Vgl. Hochschule Bremen, Leitbild, URL: <https://www.hs-bremen.de/die-hsb/profil/leitbild/> (2023/06/15). Vgl. auch Hochschule Bremen, HEP 2020, URL: [https://www.hs-bremen.de/assets/hsb/de/Dokumente/Rektorat/hep-papier\\_final\\_web.pdf](https://www.hs-bremen.de/assets/hsb/de/Dokumente/Rektorat/hep-papier_final_web.pdf) (2023/06/15).

Das Zukunftsbild, das im Rahmen der bisherigen Beteiligungsformate umrissen wurde, besteht aus drei fundamentalen Dimensionen, die eng verknüpft sind und sich gegenseitig stützen. Es handelt sich um die **Vision einer transformativen, verbindenden, weltoffenen Hochschule**, die sich in Transformationsprozesse nachhaltigkeitsorientiert einbringt und zu deren verantwortungsvoller Gestaltung befähigt. Daraus ergeben sich konkrete **Entwicklungsziele und Prioritäten für das Handeln**, die sich in sieben Clustern zusammenfassen lassen (wie im Abschnitt Nr. 3 ausgeführt) und deren jeweilige erste Maxime lautet:



1. **WIR SETZEN ...**  
die Förderung von Zukunfts- und Nachhaltigkeitskompetenzen in den Mittelpunkt unseres Bildungsanspruches und verstehen uns als integrative Hochschule, die inter- und transdisziplinär gesellschaftliche Herausforderungen bearbeitet.
2. **WIR SIND ...**  
Wegweiser in einer proaktiven, praxiswirksamen, wissenschaftsbasierten Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen und Megatrends in Lehre, Forschung und Transfer und stellen uns der Verantwortung, eine Vorreiterrolle und Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit, Klimagerechtigkeit und Klimaschutz einzunehmen.
3. **WIR HANDELN ...**  
impactorientiert und setzen auf das Zusammenspiel zwischen angewandten Wissenschaften und nachhaltiger Regionalentwicklung als Schlüssel für den künftigen Erfolg Bremens.
4. **WIR FÖRDERN ...**  
Chancengerechtigkeit, Teilhabe und Inklusion.
5. **WIR LEBEN ...**  
Bildungsgerechtigkeit. Sie ist für uns ein leitender Schlüsselwert, und wir denken sie zusammen mit Internationalität, Nachhaltigkeit und Digitalisierung als Querschnittsthemen durch alle Hochschulbereiche.
6. **WIR DENKEN ...**  
kosmopolitisch und tolerant und sind dem Geist von Aufklärung, Redlichkeit und Offenheit in unserem Handeln verpflichtet.
7. **WIR ARBEITEN ...**  
in gegenseitiger Wertschätzung, nutzen unsere interdisziplinären Ressourcen und schaffen als Arbeitgeberin gute, familienfreundliche und inspirierende Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten.



Die **Reise in die Zukunft** startet gerade im Jahr 2023 unter **finanziell besonders erschwerten Bedingungen**. Die in den Jahren 2021 und 2022 entstandenen Haushaltsdefizite, die dem Zustand einer strukturellen Unterfinanzierung über einen langen Zeitraum folgten, machen aktuell einen Konsolidierungskurs erforderlich. Umso wichtiger ist es, für Klarheit in der **Definition des Zielhafens** zu sorgen. Denn der Wind ändert sich schnell und immer wieder, aber **„für den, der nicht weiß, welchen Hafen er anstrebt, ist kein Wind der richtige“**.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> L.A. Seneca, Ep. LXXI, 3: [...] ignorantem quem portum petat nullus suus ventus est.

# Status Quo: Kurzprofil und Entwicklungsstand der Hochschule Bremen

Die Hochschule Bremen bietet seit über 50 Jahren als größte Hochschule der angewandten Wissenschaften im Lande Bremen ein breites fachliches Studienspektrum an, das sich durch **hohe Anwendungsorientierung, Praxisnähe und Internationalität** auszeichnet. Zum Wintersemester 2022 / 2023 waren an der Hochschule rund 8.730 Studierende in knapp 70 Studiengängen eingeschrieben, die in **fünf Fakultäten<sup>4</sup>** sowie im **International Graduate Center<sup>5</sup>** beheimatet sind bzw. betrieben werden. Das fachlich-inhaltliche Profil der HSB ist sehr breit aufgestellt und umfasst die Bereiche **Ingenieur-, Natur-, Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialwissenschaften**. Die Institute der Fakultäten sowie die sechs fakultätsübergreifenden **Forschungscluster<sup>6</sup>** fokussieren interdisziplinär auf Forschung an Zukunftsthemen und erarbeiten Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen.

Die HSB hat in den letzten Jahrzehnten **Außerordentliches geleistet – wenngleich unter unzureichenden und ungesicherten Ressourcenbedingungen**.

Mit ihren **Campus rund um Innenstadt, Neustadt und Airport-Stadt** ist die HSB eine zentrale Adresse für Bildung und Wissenschaft in Bremen und ein attraktiver Studienstandort für junge Menschen aus der Region, aus Deutschland und der ganzen Welt.

**Die HSB hat in den letzten Jahrzehnten Außerordentliches geleistet** – wenngleich unter unzureichenden und ungesicherten Ressourcenbedingungen.

Einige **Kennzahlen** verdeutlichen diese **erfolgreiche Entwicklung**. Im Vergleich zum Wintersemester 2019 / 2020, dem letzten vor Ausbruch der Corona-Pandemie, konnte die Hochschule die Anzahl der immatrikulierten Studierenden um ca. 3 % auf rund 8.730 im Wintersemester 2022 / 2023 steigern. Die Zahlen der Absolvent:innen konnten in den Studienjahren seit 2015 auf einen Mittelwert von ca. 1.500 pro Jahr gehalten werden, während die Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit (plus zwei Semester) ca. 7.000 beträgt. Die Anzahl der immatrikulierten Studierenden in dualen Studiengängen ist auf ca. 700 im Wintersemester 2022 / 2023 gestiegen. Der Anteil der ausländischen Studierenden stieg in den letzten Jahren auf 18,3 % im Studienjahr 2021 an (im Studienjahr 2015 waren es noch 16,7 %). Ebenso ist der Anteil an Frauen bei den Studierenden (41,3% im Studienjahr 2021) sowie an Professor:innen in den letzten Jahren weiterhin

gestiegen (auf rund 30% im Studienjahr 2021). Seit Jahren legt die HSB kontinuierlich Aktionsprogramme zur Geschlechtergleichstellung mit differenzierten Maßnahmen vor, durch die diese Erfolge erreicht wurden und weiterentwickelt werden. Die HSB ist darüber hinaus in zunehmendem Maße forschungsaktiv und wirbt mit steigendem Erfolg Drittmittel für Forschung und Transferprojekte ein. Die Anzahl neuer Drittmittelprojekte pro Jahr konnte in den vergangenen Jahren verdoppelt werden und lag im Jahr 2022 bei 27 neuen Projekten mit einer Bewilligungssumme von 5,4 Mio. €. Aktuell forschen rund 45 Doktorand:innen im Rahmen einer kooperativen Promotion an der HSB.

Alle diese Zuwächse konnten erzielt werden, **ohne dass die Mittel** der sächlichen und personellen Ausstattung in dem im Wissenschaftsplan 2025<sup>7</sup> anvisierten Maße **ausreichend mitgewachsen sind**. Die Zielsetzung einer personellen Ausstattung, die 75% der Lehre durch hauptamtlich Lehrende gewährleistet (wie im „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ festgehalten)<sup>8</sup>, konnten nur mit großer Anstrengung und bei Weitem nicht in befriedigendem Maße verfolgt werden. Gleiches gilt für die erforderliche Unterstützung von Lehre, Forschung und Transfer durch technisches und Verwaltungspersonal sowie wissenschaftliche Mitarbeiter:innen. Dass die Entwicklung der Hochschule dennoch in vielen Feldern vorangetrieben und Zielzahlen gesteigert werden konnten, ist dem hohen **Engagement aller Hochschulmitglieder in allen Teilbereichen** zu verdanken.

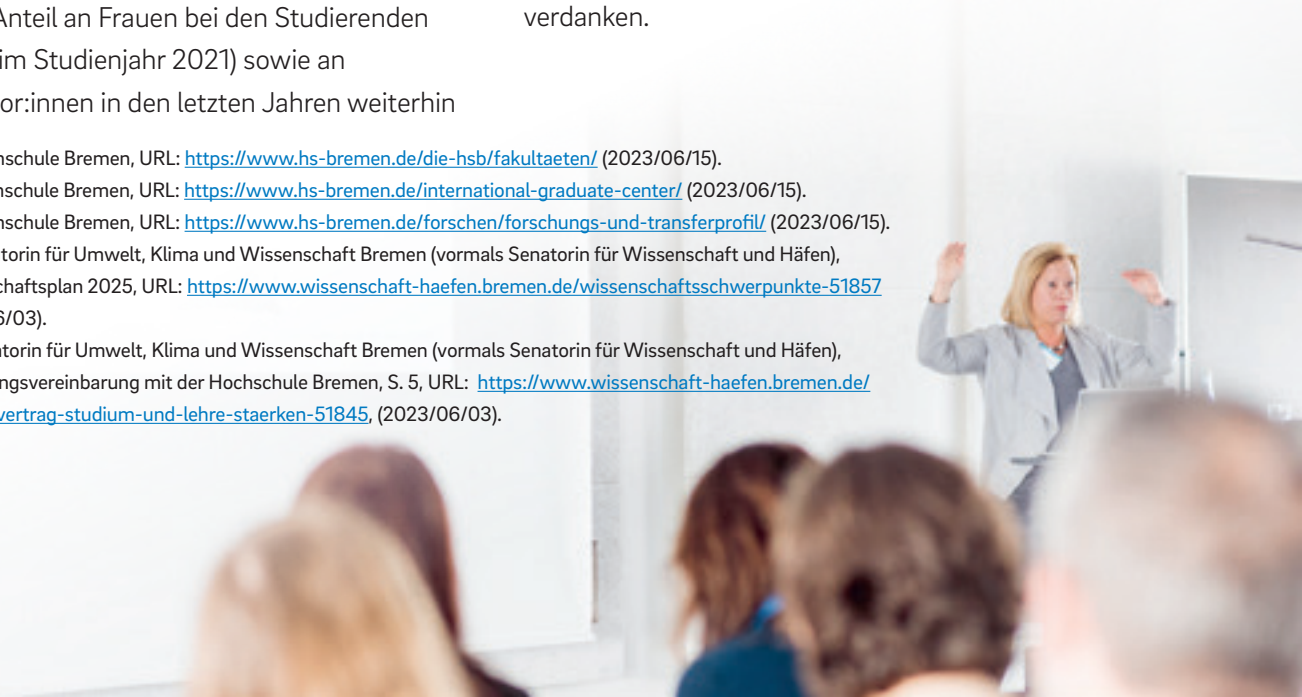
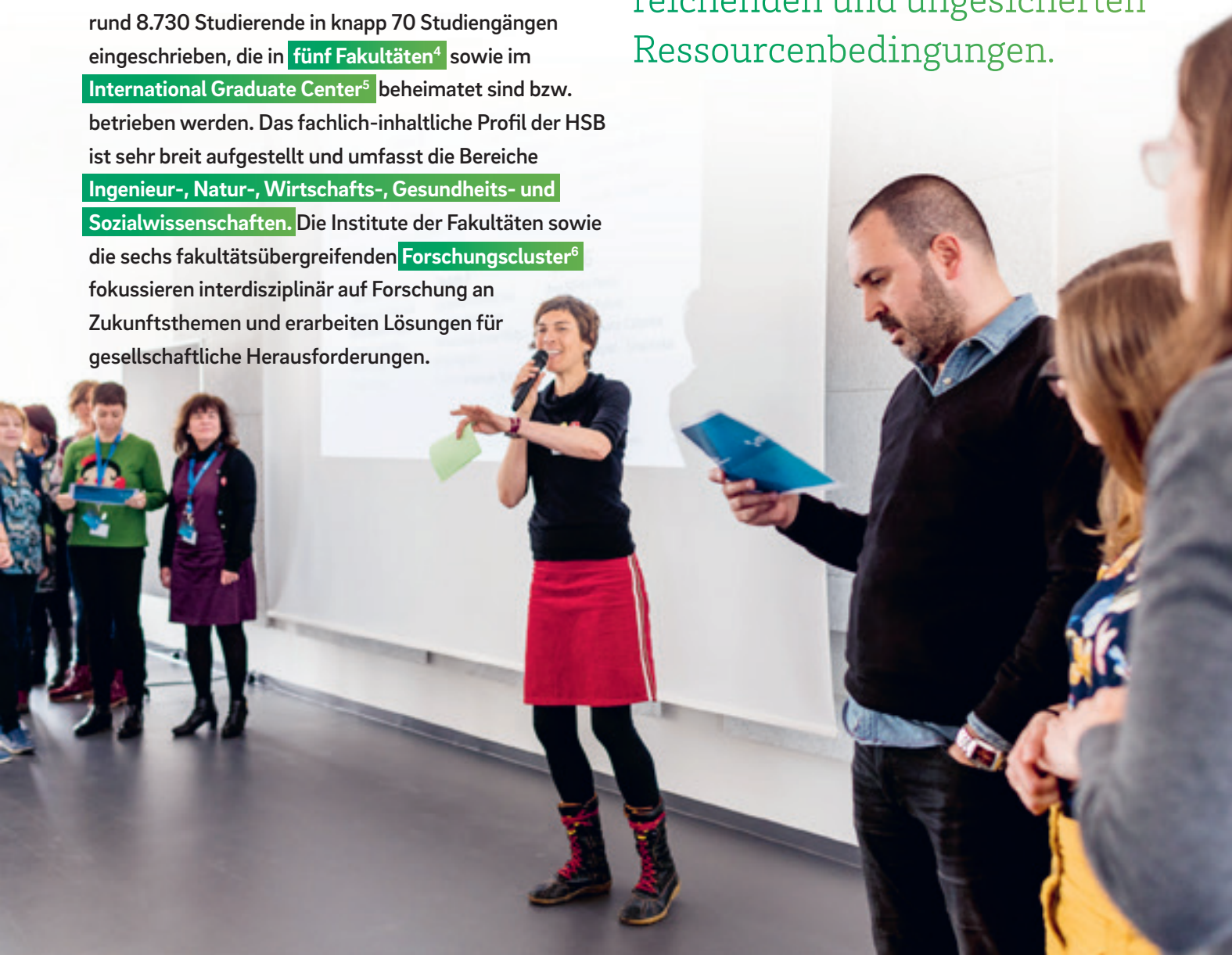
<sup>4</sup> Vgl. Hochschule Bremen, URL: <https://www.hs-bremen.de/die-hsb/fakultaeten/> (2023/06/15).

<sup>5</sup> Vgl. Hochschule Bremen, URL: <https://www.hs-bremen.de/international-graduate-center/> (2023/06/15).

<sup>6</sup> Vgl. Hochschule Bremen, URL: <https://www.hs-bremen.de/forschen/forschungs-und-transferprofil/> (2023/06/15).

<sup>7</sup> Vgl. Senatorin für Umwelt, Klima und Wissenschaft Bremen (vormals Senatorin für Wissenschaft und Häfen), Wissenschaftsplan 2025, URL: <https://www.wissenschaft-haefen.bremen.de/wissenschaftsschwerpunkte-51857> (2023/06/03).

<sup>8</sup> Vgl. Senatorin für Umwelt, Klima und Wissenschaft Bremen (vormals Senatorin für Wissenschaft und Häfen), Umsetzungsvereinbarung mit der Hochschule Bremen, S. 5, URL: <https://www.wissenschaft-haefen.bremen.de/zukunftsvertrag-studium-und-lehre-staerken-51845>, (2023/06/03).



Mit ihren Campus rund um Innenstadt, Neustadt und Airport-Stadt ist die HSB eine zentrale Adresse für Bildung und Wissenschaft in Bremen.



|  |              |                                                 |
|--|--------------|-------------------------------------------------|
|  | <b>8.700</b> | Studierende                                     |
|  | <b>39</b>    | Bachelor-Studiengänge                           |
|  | <b>26</b>    | Master-Programme                                |
|  | <b>370</b>   | Internationale Kooperationen in über 70 Ländern |

Das Land Bremen hat insbesondere mit dem Doppelhaushalt 2022 / 2023 den notwendigen **Entwicklungspfad eingeleitet**. Wesentliche Flächenerweiterungen konnten, insbesondere in Airport-Stadt, kurzfristig erreicht werden. Erste Professuren aus dem Aufwuchsprogramm zu relevanten Zukunftsthemen konnten zudem besetzt werden. **Das gemeinsame Ziel ist damit jedoch noch nicht erreicht**. Die vereinbarten qualitativen Personalstandards in Studium und Lehre, die erforderlichen qualifizierten Flächenzuwächse, die damit verbundenen, steigenden Verbindlichkeiten sind finanziell für die Zukunft noch nicht ausreichend abgesichert und entsprechen bei Weitem noch nicht dem Bundesdurchschnitt.

In der Gesamtbetrachtung dieses grundlegenden Spannungsfeldes zwischen vorhandenen Stärken und Potenzialen einerseits und einer nach wie vor unzureichenden Ressourcenausstattung andererseits ergibt sich bzgl. ihrer strategischen Ausgangsposition das folgende Bild der Hochschule Bremen. **Zu ihren Stärken zählen insbesondere:**

→ die sehr gut aufgebauten **Kooperationen mit Wirtschaft, Gesellschaft, Verwaltung und Politik** der Region und darüber hinaus. Das spiegelt sich u. a. in der hohen Employability bzw. Nachfrage der Hochschulabsolvent:innen wider und bezeugt ein gelungenes Matching zwischen Hochschulangebot und Bedarfen am Standort;

→ das Vorhandensein von vielfältigen **fachdisziplinären Kompetenzen für die großen Megatrends** und die einschlägige **Expertise in Diversity- und Nachhaltigkeits-themen** sowie in Fragen der Geschlechtergleichstellung;

→ die in den letzten Jahren stetig wachsende Zahl an Professor:innen, die an der HSB und in Kooperationen **anwendungsorientiert forschen** und erfolgreich Drittmittel einwerben. Dies wird an der HSB strukturell durch die interdisziplinären Forschungscluster und die neu aufgebauten, für die Drittmittelinwerbung notwendigen Servicestrukturen unterstützt. Insgesamt wurde so eine **gestiegene Forschungsstärke und Drittmittelfähigkeit** der Hochschule erreicht;

→ das bekannte **Profil als internationale Hochschule**, das deutschlandweit bisher von kaum einer anderen Hochschule für angewandte Wissenschaften in ähnlicher Weise ausgebaut wurde;

→ die seit Jahren etablierte Positionierung und die Reputation als **offene, inklusive Hochschule**, die auf **Vielfalt und Chancengerechtigkeit** achtet;

→ **Teamgeist** aller Hochschulangehörigen auch unter schweren Bedingungen, **Pragmatismus** und bewiesene **Anpassungsfähigkeit** als Schlüssel für eine hohe **Resilienz**;

→ die deutlichen **Fortschritte** der letzten drei Jahre auf dem noch langen Weg zur **Digitalisierung** der Hochschule in Lehre und Verwaltung.

Daran gebunden sind auch entscheidende **Entwicklungschancen und Entfaltungspotenziale** die im Zentrum der künftigen Strategie- und Entwicklungsarbeit stehen werden:

→ die eben erwähnten ersten drei Stärken stellen gleichzeitig die Basis für eine weitere Positionierung und **Profilierung als Change-Agent, Impulsmotor und Transformationslabor** einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Regionalentwicklung dar. Die zunehmende **Forschungsstärke unserer Wissenschaftler:innen** schärft die Zukunftsorientierung und die wissenschaftliche Exzellenz der transformativen Kraft der HSB. Eine adäquate und langfristige Entfaltung und Ausschöpfung dieses Potenzials (u. a. auch mit Blick auf die Perspektive eines möglichen Erhalts des Promotionsrechts) wird dennoch im Ist-Stand 2023 von der chronischen **Unterfinanzierung** der Hochschule beeinträchtigt, vor allem im bundesweiten Vergleich, die sich in Überlastung des gesamten Personals sowie in Ausstattungsdefiziten für Forschungs- und Transferaktivitäten ausdrückt.

→ die Positionierung zur **Diversity** ist ein Asset, das hohe Attraktivität für jüngere Generationen sowie neue Mitarbeiter:innen besitzt. Das stellt gleichzeitig eine **unverzichtbare Dimension** für eine nachhaltige Entwicklung als Bildungsinstitution dar.

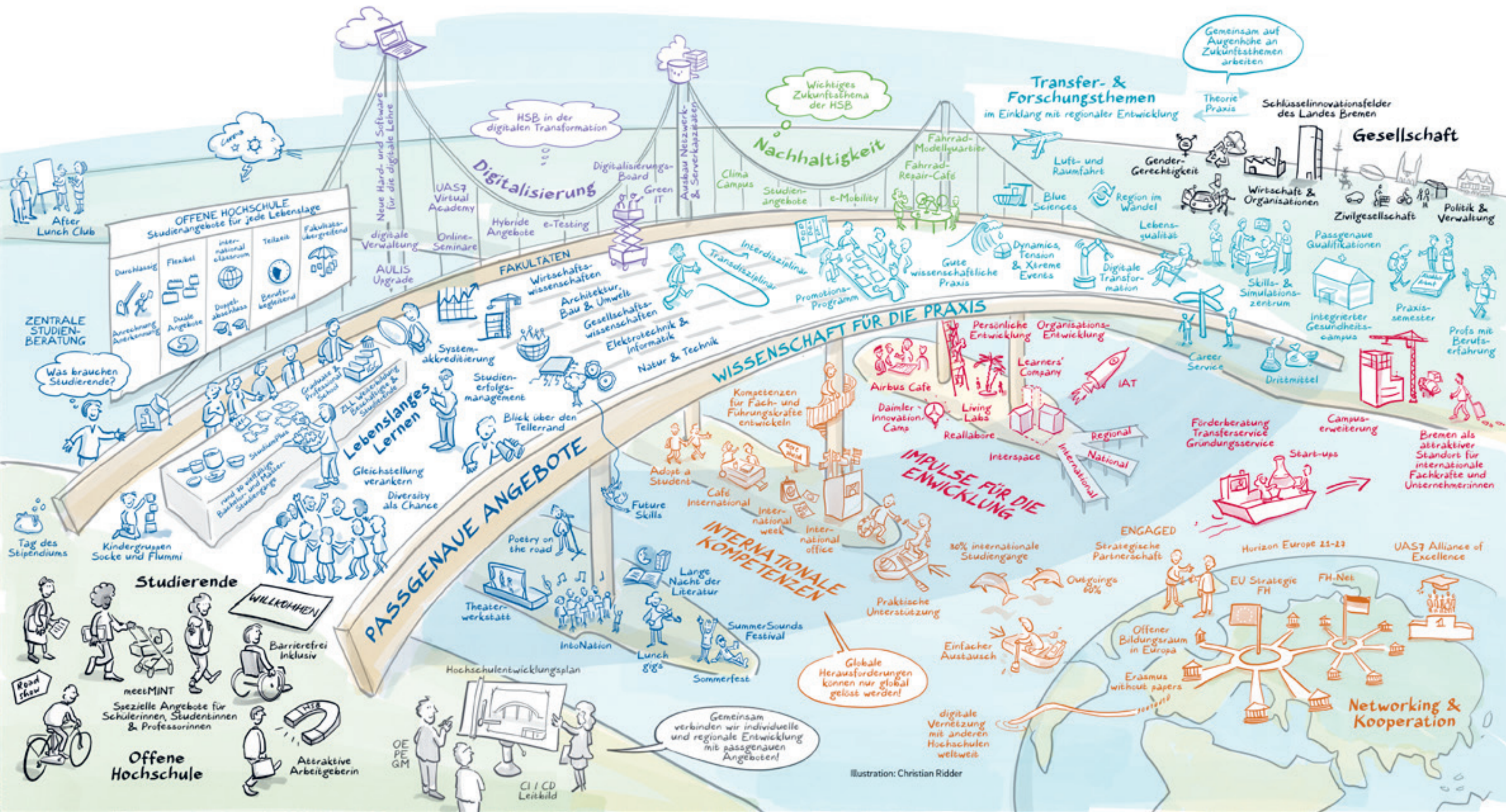
→ die **Internationalität** der Hochschule ist ein bundesweit bekanntes Merkmal der HSB. Vom klassischen Modell der physischen Mobilität bleibt sie überzeugt, allerdings nicht ohne den paradigmatischen **Shift von Mobilität zu internationalen Kompetenzen** mitzudenken und das bisherige Modell um neue Wege zu ergänzen. Der **Aus- und Aufbau von strategischen Partnerschaften** ist nach wie vor ein priorisierter Weg, um diese traditionelle Stärke der Hochschule weiterhin zukunftsfähig aufzustellen.

→ die weitere **Digitalisierung** der Hochschule bietet Chancen zur **Stärkung von Transparenz, Prozesseffizienz und Selbstermächtigung** innerhalb der Organisation. Damit wird auch ein Beitrag zur Beantwortung des in den Beteiligungsprozessen sehr deutlich formulierten Bedarfs nach „Transparenz, Offenheit, Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit“ in den Entscheidungs-, Steuerungs- und Kommunikationswegen sowie mit Bezug auf die verwendeten Modelle und Instrumente geleistet. Die Verwaltung ist in der Entwicklung der Digitalisierung stärker einzubinden. Der Teamgeist, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und das Wir-Gefühl sollen zudem nachhaltig gestärkt werden.

Dass die Entwicklung der Hochschule dennoch in vielen Feldern vorangetrieben und Zielzahlen gesteigert werden konnten, ist dem hohen Engagement aller Hochschulmitglieder in allen Teilbereichen zu verdanken.

# Die HSB als Brückenbauerin

## Themen und Projekte zur Hochschulentwicklung der letzten Jahre



# Auf in die Zukunft: Leitideen und Entwicklungs- ziele auf dem Weg zur Hochschule Bremen 2030

Welches Zukunftsbild lässt sich angesichts des eben zusammengefassten Status Quo der HSB erkennen? Welche grundlegenden Entwicklungsziele und Leitsätze lassen sich daraus ableiten? **Wo will die Hochschule Bremen grundsätzlich hin?**

Darauf sind Antworten zu finden, mit dem Bewusstsein, dass jede Beantwortung in der Offenheit einer dynamischen Institutionsentwicklung verbleiben muss und gleichzeitig das bestmögliche Gleichgewicht zwischen Schärfung der Zielsetzung, Gestaltungsflexibilität und kritischer Anpassung immer wieder auszuloten ist.

**Drei Leitgedanken** haben sich im Rahmen der Beteiligungsprozesse des Jahres 2023 sowie in zahlreichen weiteren Diskussionen und Befassungen als besondere Anziehungspunkte herauskristallisiert, die in der Gesamtbetrachtung auch die Konturen eines möglichen Zielhafens erblicken lassen. Es handelt sich um folgende Zielperspektiven:

Wir sind und wir wollen eine Hochschule sein, ...

→ die zur **nachhaltigen Gestaltung** der klimatischen, gesellschaftlichen und technologischen **Transformation** aktivierend und interdisziplinär befähigt.

→ die **individuelle, regionale und globale Entwicklung** verbindet und von **Chancengerechtigkeit, Teilhabe und Inklusion** geprägt ist.

→ die **Interkulturalität und globale Verständigung** in all ihren Aktivitäten und Handlungsbereichen vorlebt und eine **offene, international kompetente Haltung** fördert.

Auf den Punkt gebracht:

**Wir sind und wir wollen eine transformative, verbindende, weltoffene Hochschule sein, die sich in Transformationsprozesse nachhaltigkeitsorientiert einbringt und zu deren verantwortungsvoller Gestaltung befähigt.**

Um dies zu erreichen, heben sich einige **Entwicklungsziele und Leitsätze** besonders hervor, die die Hochschule auch in anderen Zusammenhängen (z. B. in Rahmenverträgen wie dem „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ sowie der Zielvereinbarung 2022 – 2025) identifiziert hat und an deren Implementierung zum Teil schon gearbeitet wird. Die Stärken, die im vorhergehenden Abschnitt (siehe oben, Nr. 2) zusammengefasst sind, stellen den bestmöglichen Beweis dar, dass wir in der Lage sind, uns in Richtung der skizzierten Vision zu entwickeln und dienen gleichzeitig – neben einer angemessenen Anpassung der Ressourcenausstattung – als ihre Umsetzungsvoraussetzung. Sie werden daher in den kommenden Jahren eine erhöhte Priorität bzw. eine besondere **Prominenz in der Strategiearbeit** erhalten.

Konkret handelt es sich um folgende Leitsätze und Entwicklungsziele, die integriert gedacht sind und sich in **sieben Handlungsclustern** organisieren lassen:



# 1.

Wir setzen die **Förderung von Zukunfts- und Nachhaltigkeitskompetenzen** in den Mittelpunkt unseres Bildungsanspruches und verstehen uns als **integrative Hochschule**, die inter- und transdisziplinär gesellschaftliche Herausforderungen bearbeitet.

Denn wir bilden mehr als Fach- und Führungskräfte aus: **Wir bilden verantwortungsvolle Persönlichkeiten**, künftige Intra- und Entrepreneur:innen, Nachwuchswissenschaftler:innen, **Zukunftslots:innen**, die gleichzeitig kritische Bürger:innen und nachhaltigkeitsbewusste Entscheidungsträger:innen sein werden.

## Wir setzen die Förderung von Zukunfts- und Nachhaltigkeitskompetenzen in den Mittelpunkt unseres Bildungsanspruches

Zu diesem Zweck:

Wir intensivieren und forcieren den Dreiklang von **Challenge-Based Learning, studentischer Beteiligung und projektbezogener Einbindung regionaler und transregionaler Partner:innen** aus Wirtschaft, Gesellschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung als Herz unserer Lehr- / Lernphilosophie.

Wir werden ein hochschulweites **Lehr- und Lernkonzept** in didaktisch-methodischer sowie struktureller Hinsicht weiterentwickeln und **interdisziplinäre Studiengänge und Angebote** (bspw. den Modulpool) sowie innovative Lehr- und Lernformate wie bspw. die projektzentrierte Lehre oder das forschende Lernen fördern.

Wir schaffen verlässliche Rahmenbedingungen, belastbare Modelle und geeignete Tools für die **Stärkung der Interdisziplinarität in Lehre, Forschung und Transfer**. Das erfordert personalplanerische, kapazitäts-, organisatorische und infrastrukturelle bzw. räumliche Anpassungen und Investitionen, die in den kommenden Jahren systematisch und verbindlich bereitzustellen sind.



## 2.

Wir sind **Wegweiser** in einer proaktiven, praxiswirksamen, wissenschaftsbasierten **Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen und Megatrends** in Lehre, Forschung und Transfer und stellen uns der Verantwortung, eine **Vorreiterrolle und Vorbildfunktion** im Bereich **Nachhaltigkeit, Klimagerechtigkeit und Klimaschutz** einzunehmen.

Dazu besitzen wir schon heute die besten Voraussetzungen und ein hohes Potenzial. Durch unsere einzigartige **Kombination aus Technik, Naturwissenschaft, Gestaltung, Soziales, Wirtschaft und Gesundheit**, die **Kreativität** und **Kompetenzen** unserer Hochschulangehörigen, die gesteigerte **Forschungsstärke** und bundesweite Sichtbarkeit unserer Wissenschaftler:innen sowie des schon heute gut aufgebauten Schulterschlusses mit hochschulexternen Partner:innen können wir **technologische, soziale und ökologische Innovation** bestens verbinden. Die Hochschule ist außerdem für ihre Pionierarbeit im Aufbau des Schwerpunktes „Pflege und Gesundheit“ bundesweit und international bekannt und stellt im Kontext des Wissenschaftsschwerpunkts des Landes „Gesundheitswissenschaften“ und des Integrierten Gesundheitscampus Bremen eine fundamentale Akteurin und Kompetenzträgerin dar. Entwicklungsziel ist es, wissenschaftsbasiert **Gesundheits- und Versorgungssicherheit für den Standort und die Region Bremen** zu gewährleisten, weiter zu entwickeln und in die Versorgung zu transferieren – interprofessionell und sektorenübergreifend.



Zu diesem Zweck:

Wir unterstützen das **inter- und transdisziplinäre Engagement** in der Erarbeitung von Lösungen **in den zukunftsgewandten Forschungsclustern** Region im Wandel, Digitale Transformation, Lebensqualität, Luft- und Raumfahrt, Blue Sciences, Dynamics, Tension and Xtreme Events.

Wir fördern die **Forschungsstärke** unserer Wissenschaftler:innen, die **Drittmittelfähigkeit** der Hochschule und die Weiterentwicklung des Forschungsprofils – dies, auch im Hinblick auf die Perspektive einer Verleihung des **Promotionsrechts** für forschungsstarke Bereiche.

## Wir sind Wegweiser in einer proaktiven, praxis-wirksamen, wissenschaftsbasierten Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen und Megatrends in Lehre, Forschung und Transfer

**Wir denken Lehre, Forschung und Transfer integriert** und haben dafür nachhaltige Organisationsstrukturen und Kooperationsmodelle geschaffen. Die Intensivierung und Forcierung der Anwendung der Ansätze des Challenge-Based Learning und des forschenden Lernens stellen in diesem Sinne wichtige Chancen für diese Integration sowie für die Aktivierung und Verbindung der vorhandenen transformierenden Kräfte an der Hochschule und in der Region dar.

Wir stärken die **Nachhaltigkeitsorientierung in allen Hochschulfbereichen**, in Lehre, Forschung, Transfer sowie im Hochschulmanagement. Wir setzen die bisherige Arbeit im Klimaschutz- und im Energiemanagement sowie das integrierte Klimaschutzkonzept fort, auch als Teil einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie.

Wir ergreifen die Potenziale für einen **Hochschulcampus neuen Typs**, der die Profillinien einer Hochschule als **Transformationslabor** verkörpert und die **niederschwellige Interaktion** zwischen unterschiedlichen Akteur:innen als Nährboden für Kreativität und die Entwicklung neuer Ideen noch besser ermöglicht.

Wir führen den Weg zu einer **klimaneutralen Hochschule bis 2038** fort. Dadurch schaffen wir gleichzeitig die Grundlage für einen weiterhin attraktiven Lernort in einem lebenswerten Umfeld, vor allem mit Blick auf das studentische Leben.

# 3.

Wir handeln **impactorientiert** und setzen auf das **Zusammenspiel zwischen angewandter Wissenschaft und nachhaltiger Regionalentwicklung** als Schlüssel für den künftigen Erfolg Bremens und der Region.

Wir verstehen uns als **Brückenbauerin** und verbinden Perspektiven, Persönlichkeiten, Stakeholder aus Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik, Theorie und Praxis, heutige Bedarfe und Zukunftsfragen.

## Wir verstehen uns als Brückenbauerin

Zu diesem Zweck:

Wir bauen unsere **Kooperations-, Transfer- und Interaktionskanäle** vielfältig, effektiv und bidirektional weiter auf. Wir setzen die **Transferstrategie 2030** schrittweise um und stärken die HSB-Existenzgründungsaktivitäten sowie die weitere Etablierung von Entrepreneurship in Studium und Lehre.

Wir forcieren den nachfrageorientierten **Ausbau des dualen und praxisintensiven Studiums** sowie der **weiterbildenden Qualifizierungsangebote** als priorisierten Hebel unserer Entwicklung.

Wir machen unsere **Stimme** in den gesellschaftlichen und politischen Debatten **präsent** und fördern das gesellschaftliche Engagement unserer Studierenden und Mitarbeitenden sowie eine **Mitmach-Kultur**, innerhalb und außerhalb der Hochschule.

Unsere Türen sind für die nichtakademische Welt offen und wir engagieren uns für einen rationalen **Dialog auf Augenhöhe** mit Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, der die bidirektionale Interaktion und den partnerschaftlichen Kompetenzaufbau im Fokus hat.



# 4.

Wir fördern **Chancengerechtigkeit, Teilhabe und Inklusion.**

Denn im Zentrum unseres Denkens und Handels steht die **Förderung der einzelnen Menschen:** in ihrer Einmaligkeit, Einzigartigkeit und mit ihren Entfaltungspotenzialen. Wir sind überzeugt, dass genau dadurch Kreativität, Innovationskraft und Nachhaltigkeit in der Gesellschaft, aber auch in der Entwicklung der eigenen Organisation am besten entfaltet und erzielt werden können.

## Denn im Zentrum unseres Denkens und Handels steht die Förderung der einzelnen Menschen

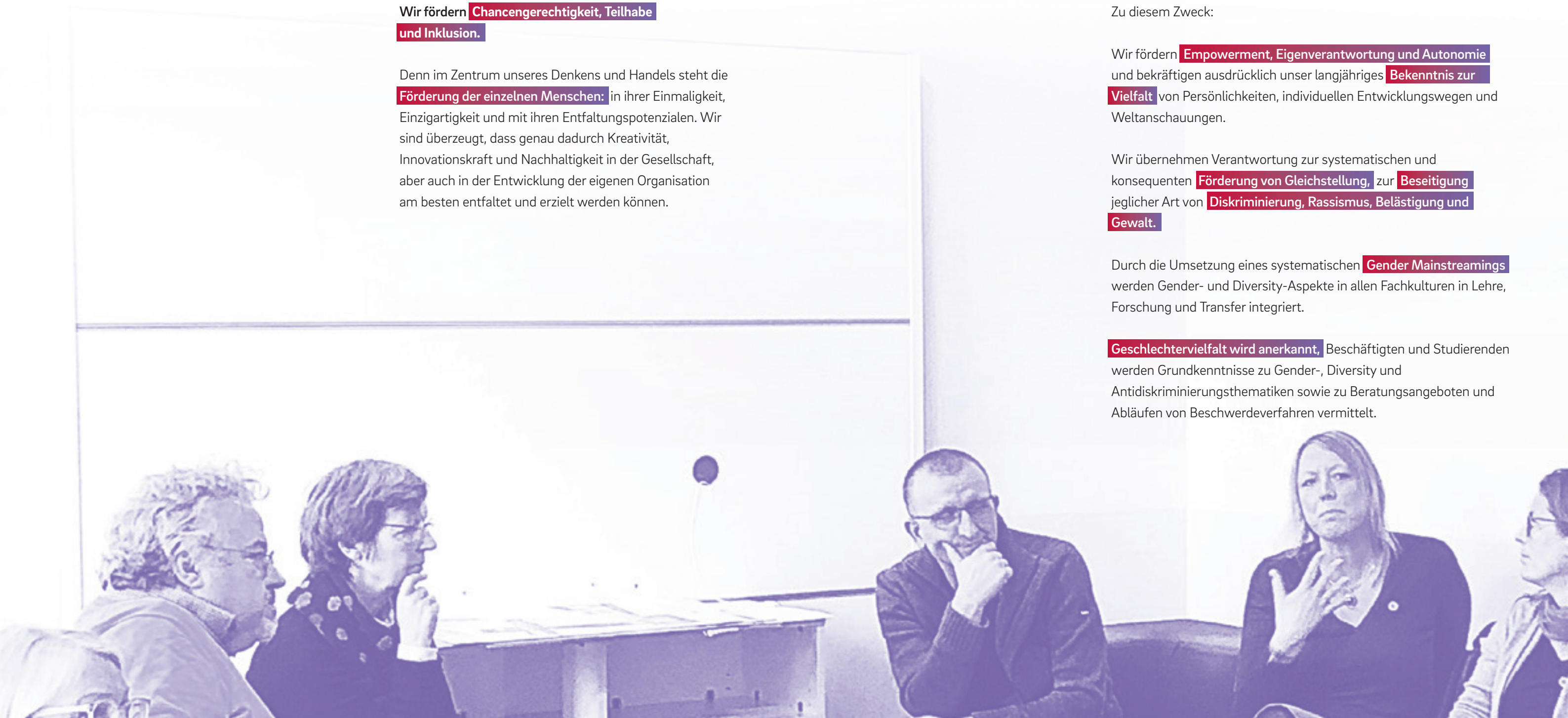
Zu diesem Zweck:

Wir fördern **Empowerment, Eigenverantwortung und Autonomie** und bekräftigen ausdrücklich unser langjähriges **Bekenntnis zur Vielfalt** von Persönlichkeiten, individuellen Entwicklungswegen und Weltanschauungen.

Wir übernehmen Verantwortung zur systematischen und konsequenten **Förderung von Gleichstellung**, zur **Beseitigung** jeglicher Art von **Diskriminierung, Rassismus, Belästigung und Gewalt.**

Durch die Umsetzung eines systematischen **Gender Mainstreamings** werden Gender- und Diversity-Aspekte in allen Fachkulturen in Lehre, Forschung und Transfer integriert.

**Geschlechtervielfalt wird anerkannt,** Beschäftigten und Studierenden werden Grundkenntnisse zu Gender-, Diversity und Antidiskriminierungsthematiken sowie zu Beratungsangeboten und Abläufen von Beschwerdeverfahren vermittelt.



# 5.

Wir leben **Bildungsgerechtigkeit**. Sie ist für uns ein leitender Schlüsselwert, und wir denken sie zusammen mit **Internationalität, Nachhaltigkeit und Digitalisierung** als Querschnittsthemen durch alle Hochschulbereiche.



## Wir etablieren Durchlässigkeit, Flexibilisierung und Individualisierung in der Gestaltung des eigenen Bildungsweges

Zu diesem Zweck:

Wir etablieren **Durchlässigkeit, Flexibilisierung** und **Individualisierung** in der Gestaltung des eigenen Bildungsweges als Grundprinzipien der Studiengangsentwicklung und -gestaltung und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Wir sprechen mit besonderem Fokus die Zielgruppe der so genannten **Erstakademiker:innen** an. Für sie werden wir den Zugang zur Hochschulbildung sowie den Studienerfolg durch geeignete Formate und Infrastrukturen erleichtern.

In unserer Tradition stellen wir zukünftig vermehrt die nötigen Strukturen und Ressourcen bereit, um Bildungsgerechtigkeit auch weiterhin in der **Internationalität** zu verwirklichen. Dieser Ansatz wird, wo sinnvoll, **durch virtuelle, hybride Formate erweitert**. Dabei werden auch Umweltgerechtigkeitsaspekte mitgedacht. Damit werden alle unseren Absolvent:innen bzw. „Zukunftslots:innen“ auf eine international vernetzte Arbeitswelt und auf die Auseinandersetzung mit globalen Herausforderungen vorbereitet und können im Sinne der **„global citizenship“** in Bremen und in der Welt kompetent und verantwortungsbewusst agieren.

# 6.

Wir denken **kosmopolitisch und tolerant** und sind dem Geist von Aufklärung, Redlichkeit und Offenheit in unserem Handeln verpflichtet.

Wir denken kosmopolitisch und tolerant und sind dem Geist von Aufklärung, Redlichkeit und Offenheit in unserem Handeln verpflichtet.

Zu diesem Zweck:

Wir setzen uns konsequent für Werte wie die Achtung des **Pluralismus**, der **Freiheit und Würde jedes Einzelnen**, der Gleichstellung sowie der Grundsätze der **Rechtsstaatlichkeit** und der repräsentativen **Demokratie** ein.

Wir ermutigen alle Hochschulangehörigen – insbesondere durch den **Erwerb von internationalen Erfahrungen und interkulturellen Kompetenzen** (abroad & at home) – zu einer wertschätzenden, vorurteilsfreien, offenen Haltung gegenüber der Pluralität der kulturellen Identitäten, zum gesellschaftlich verantwortlichen Handeln und zu einer **kritisch-reflexiven Horizonterweiterung**.

Wir schaffen **attraktive Bedingungen für internationale Studierende und Mitarbeiter:innen** und engagieren uns für ihren Studien- und Berufserfolg sowie ihre langfristige Bindung an die Region.

Wir pflegen und bauen **internationale strategische Partnerschaften** systematisch aus, mit einem besonderen Fokus auf die Stärkung der Vernetzung im europäischen Bildungs- und Forschungsraum, aber auch weltweit.



# 7.

Wir arbeiten in gegenseitiger **Wertschätzung**, nutzen unsere **interdisziplinären Ressourcen** und schaffen als Arbeitgeberin **gute, familienfreundliche und inspirierende Arbeitsbedingungen** für alle Beschäftigten.



## Wir achten auf Transparenz, Verlässlichkeit und Ehrlichkeit im Dialog

Zu diesem Zweck:

Wir fördern **Mitsprache und Beteiligung** und stehen auf diesem Fundament für beständige Partnerschaften und planungssichere Entfaltungswege. Wir halten, was wir versprechen und wir honorieren **Engagement und Leistung** in allen Hochschulbereichen.

Wir achten auf **Transparenz, Verlässlichkeit und Ehrlichkeit im Dialog** miteinander und mit unseren Partner:innen.

Wir pflegen den **persönlichen Kontakt** und kombinieren die Chancen einer weltoffenen Institution in einer internationalen Stadt mit einer ausgeprägten familiären Atmosphäre, die den Aufbau von dauerhaften Bindungen und dem **Identifikationsgefühl** aller Hochschulangehörigen ermöglichen und fördern.

Wir schaffen **Orte des interdisziplinären Austausches**, um uns und die HSB in Zukunft weiterzuentwickeln.

# Ausblick

**Transformativ, verbindend, weltoffen:** Das zeichnet unser Profil 2030 aus und macht unsere HSB zu einer Hochschule, die sich **nachhaltigkeitsorientiert in Transformationsprozesse einbringt** und zu deren **verantwortungsvoller Gestaltung** befähigt.

Vom heutigen Stand (Sommer 2023) aus und mit Blick auf die nächsten zwei Jahre wird durch die **Zielvereinbarung 2022-2025** mit der Senatorin für Wissenschaft und Häfen (jetzt: Umwelt, Klima und Wissenschaft) **das erste, maßgebliche Instrument** für die Weiterentwicklung und Steuerung der Hochschule in die Richtung dieses anspruchsvollen Zukunftsbildes geschaffen.<sup>9</sup> Die Zielvereinbarung basiert auf der Grundlage des Wissenschaftsplans 2025 sowie des „Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken“ und setzt die **finanziellen Rahmenbedingungen** der HSB. Dort wird auch eine Vielzahl an messbaren, **kennzahlenbasierten Zielsetzungen und Maßnahmen** definiert, die mit den unter Nr. 3 geschilderten sieben Handlungsclustern und Entwicklungszielen inhaltlich deckungsgleich sind und die Übereinstimmung zwischen langfristiger strategischer Positionierung und vorhandenen, wesentlichen Steuerungsinstrumenten aufzeigen.

Durch die **sukzessive Realisierung der Zielvereinbarung** wird daher die Hochschule die **ersten Seemeilen** in Richtung des skizzierten Zielhafens bewältigen. **Viele weitere Schritte bzw. Umsetzungsinstrumente** und **Nachjustierungen** werden in den kommenden Jahren **erforderlich** sein. Das wird auch politische Entscheidungsprozesse und die künftigen Ressourcen- und Haushaltsplanungen des Landes betreffen, in denen der Unterfinanzierungszustand der Hochschule tatkräftig zu adressieren ist, auch mit Blick auf die Investitionen in anderen Bundesländern. Es geht um qualitätsorientierte Investitionen in Betreuungs-, Forschungs-, und Transferinfrastrukturen, um damit beispielsweise die Lehre-Forschung-Verzahnung zu intensivieren und die Innovationsstärke des hauptamtlichen Personals zu entfalten.

Nur so wird die HSB als zweitgrößte wissenschaftliche Einrichtung im Land Bremen ihre **Schlüsselrolle im regionalen Innovationssystem** bei der Bewältigung der Führungs- und Fachkräftekrise sowie der Zukunftsherausforderungen wettbewerbsfähig **halten und weiterentwickeln** können.

**Kreative Anpassungsfähigkeit, Pragmatismus in Lösungsfindung und Chancen-ergreifung sowie eine hohe Resilienz**

auch unter schweren Bedingungen sind Grundhaltungen, die in den vergangenen Jahren das Handeln und den Teamgeist der Hochschule Bremen wesentlich geprägt haben. Sie stellen auch

**die bestmögliche Basis dar, um mit Offenheit, Mut und erwartungsvoller Neugier auf die Reise der Hochschule Bremen ins nächste Jahrzehnt zu gehen.**

<sup>9</sup> Vgl. Senatorin für für Wissenschaft und Häfen (jetzt: Umwelt, Klima und Wissenschaft), Zielvereinbarung mit der Hochschule Bremen 2022-2025, URL: <https://www.wissenschaft-haefen.bremen.de/zielvereinbarungen-im-hochschulbereich-51977> (2023/06/03).

# Impressum

Hochschule Bremen  
Neustadtwall 30  
28199 Bremen

+49 421 5905 0  
[info@hs-bremen.de](mailto:info@hs-bremen.de)

[www.hs-bremen.de](http://www.hs-bremen.de)

Beschlossen vom Akademischen Senat  
der Hochschule Bremen am 04. Juli 2023

Herausgeberin:  
Prof. Dr. Karin Luckey, Rektorin

Konzept:  
Dr. Ercole Erculei

Redaktion:  
Dr. Ercole Erculei, Doris Zehren

Ausgabe:  
August 2023



Hochschule Bremen  
City University of Applied Sciences

