



Bericht

der Landesregierung

**Bericht über die Entwicklungen im Hochschulbereich der Zielvereinbarungs-
periode 2009 bis 2013**

Berichtszeitraum 1. Januar 2009 bis 31. Dezember 2011 (Halbzeitbewertung)

Federführend ist das Ministerium für Bildung und Wissenschaft

Inhalt

<u>Vorbemerkungen</u>	7
<u>1. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) zum Stand der Zielerreichung in der laufenden Zielvereinbarungsperiode</u>	8
<u>1.1. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)</u>	8
<u>1.2. Universität zu Lübeck (UzL)</u>	10
<u>1.3. Universität Flensburg (UFL)</u>	11
<u>1.4. Fachhochschule Kiel (FH Kiel)</u>	12
<u>1.5. Fachhochschule Flensburg (FH FL)</u>	14
<u>1.6. Fachhochschule Lübeck (FH Lübeck)</u>	16
<u>1.7. Fachhochschule Westküste (FH Westküste)</u>	17
<u>1.8. Musikhochschule Lübeck (MHL)</u>	19
<u>1.9. Muthesius Kunsthochschule (MKH)</u>	21
<u>2. Verfolgung der Einzelziele durch die Hochschulen</u>	23
<u>2.1. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)</u>	23
<u>2.2. Universität zu Lübeck (UzL)</u>	25
<u>2.3. Universität Flensburg (UFL)</u>	27
<u>2.4. Fachhochschule Kiel</u>	29
<u>2.5. Fachhochschule Flensburg</u>	31
<u>2.6. Fachhochschule Lübeck</u>	34
<u>2.7. Fachhochschule Westküste</u>	36
<u>2.8. Musikhochschule Lübeck (MHL)</u>	38
<u>2.9. Muthesius Kunsthochschule (MKH)</u>	40
<u>3. Finanzbericht</u>	42
<u>3.1. Finanzausweisungen und leistungsorientierte Mittelvergabe</u>	42
<u>3.2. Anreizbudget</u>	44
<u>4. Performance Kennzahlen (PK)</u>	46
<u>4.1. Bereich Lehre und Studium</u>	47

4.2. Bereich Forschung, Wissens-, Kunst- und Technologietransfer	51
5. Fazit.....	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.....	23
Abbildung 2 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Universität zu Lübeck	25
Abbildung 3 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Universität Flensburg.....	27
Abbildung 4 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Kiel.....	29
Abbildung 5 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Flensburg.....	31
Abbildung 6 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Lübeck	34
Abbildung 7 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Westküste	36
Abbildung 8 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Musikhochschule Lübeck.....	38
Abbildung 9 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Muthesius Kunsthochschule	40
Abbildung 10 - Landeszuschüsse der Hochschulen	43
Abbildung 11 - Ergebnisse des Anreizbudgets 2009 - 2011	45
Abbildung 12 - Kennzahl 1.102 Diagramm 2004 - 2011	47
Abbildung 13 - Kennzahl 1.103 Diagramm 2004 - 2011	48
Abbildung 14 - Kennzahl 1.301 Diagramm 2004 - 2011	50
Abbildung 15 - Kennzahl 2.101 Diagramm 2004 - 2011	51
Abbildung 16 - Kennzahl 3.101 Diagramm 2004 - 2011	52
Abbildung 17 - Kennzahl 5.301 Diagramm 2004 - 2011	53
Abbildung 18 - Kennzahl 5.302 Diagramm 2004 - 2011	54
Abbildung 19 - Kennzahl 5.305 Diagramm 2004 - 2011	55

[Abbildung 20 - Kennzahl 5.402 Diagramm 2004 - 2011](#) 56

[Abbildung 21 - Kennzahl 5.403 Diagramm 2004 - 2011](#) 57

Tabellenverzeichnis

[Tabelle A - Kennzahl 1.102 Datentabelle 2009 - 2011](#) 48

[Tabelle B - Kennzahl 1.103 Datentabelle 2009 - 2011](#) 49

[Tabelle C - Kennzahl 1.301 Datentabelle 2009 - 2011](#) 50

[Tabelle D - Kennzahl 2.101 Datentabelle 2009 - 2011](#) 51

[Tabelle E - Kennzahl 3.101 Datentabelle 2009 - 2011](#) 52

[Tabelle F - Kennzahl 5.301 Datentabelle 2009 - 2011](#) 53

[Tabelle G - Kennzahl 5.302 Datentabelle 2009 - 2011](#) 54

[Tabelle H - Kennzahl 5.305 Datentabelle 2009 - 2011](#) 55

[Tabelle I - Kennzahl 5.402 Datentabelle 2009 - 2011](#) 56

[Tabelle J - Kennzahl 5.403 Datentabelle 2009 - 2011](#) 57

Vorbemerkungen

Dieser Bericht zum Stand der Umsetzung der Zielvereinbarungen des Landes Schleswig-Holstein mit den Hochschulen dient der Berichterstattung an den Landtag gemäß § 11 Abs. 2 Hochschulgesetz (HSG).

Die Hochschulen erstatten Bericht über den Vollzug der hochschulindividuellen Zielvereinbarungen nach Maßgabe des § 11 Abs. 2 HSG und § 11 Abs. 3 HSG (alt). Die gesetzlichen Anforderungen sind in der Anlage zu diesem Vertrag wie folgt konkretisiert:

Mit Inkrafttreten des HSG 2007 sind die Hochschulen nachhaltig von Berichtsansforderungen des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft (MBW) entlastet worden. Seither sind ausschließlich zu den Zielvereinbarungen formalisierte Berichte zu erstatten. Mit Inkrafttreten der HSG-Novelle zum 25.02.2011 entfiel außerdem die jährliche Berichtspflicht der Hochschulen gegenüber dem MBW aufgrund des Wegfalls von § 11 Abs. 3 HSG. Die Berichtspflicht des Ministeriums gegenüber dem Landtag bleibt unabhängig von der Streichung des Absatzes 3 bestehen. Ihr wird mit dem Halbjahresbericht 2012 und dem Abschlussbericht 2014 Rechnung getragen.

In dieser Zielvereinbarungsperiode sind folgende Berichte zu erstellen:

- Standardberichte gem. § 11 Abs. 3 HSG (alt) im Jahr 2010 für das 2009,
- Bericht zur Halbzeit gem. § 11 Abs. 2 HSG im Jahr 2012 für den Zeitraum 2009 bis 2011,
- Abschlussbericht gem. § 11 Abs. 2 HSG im Jahr 2014 über den Zeitraum 2009 bis 2013 mit Schwerpunkt auf 2012 und 2013.

Die Hochschulen erhielten zu ihren Halbjahresberichten ein mündliches Feedback des MBW in Form von Einzelgesprächen.

1. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) zum Stand der Zielerreichung in der laufenden Zielvereinbarungsperiode

In der nachfolgenden SWOT-Analyse zeigen die Hochschulen die aus ihrer Sicht wesentlichen hochschulspezifischen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken auf. Darüber hinaus beeinflussen allgemeine, für alle Hochschulen geltende Rahmenbedingungen die jeweiligen Entwicklungsperspektiven der Hochschulen in unterschiedlichem Maße. Insbesondere die unzureichende Finanzierung der baulichen Infrastruktur sowie signifikante Kostensteigerungen in Forschung und Lehre limitieren die Ausbauaktivitäten der Hochschulen.

Für viele Hochschulen stellt die Neubesetzung von Professorenstellen angesichts der bundesweiten Konkurrenz der Hochschulen und in Teilbereichen mit der Wirtschaft eine weitere große Hürde für die Weiterentwicklung und damit für die Wettbewerbsfähigkeit dar.

Auch die Verbesserung der Qualität der Lehre spielt für den überwiegenden Teil der Hochschulen eine bedeutende Rolle, um Abbrecherquoten zu verringern und Absolventenquoten zu erhöhen.

1.1. *Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)*

Die Christian-Albrechts-Universität (CAU) hat sich im Rahmen des Halbzeitberichtes zur Zielvereinbarung mit ihren Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken aus Sicht der Hochschule auseinandergesetzt und gleichzeitig einen Ausblick auf die nächste Zielvereinbarungsperiode gegeben. Der Bericht macht deutlich, dass sich die CAU auf allen wichtigen Gebieten in einem Wandlungsprozess befindet, der noch nicht abgeschlossen ist. Insgesamt gelingt es der Universität, in der Forschung ihre Potenziale bestmöglich zu nutzen und auch ihre Schwächen nach und nach abzubauen. Nach Einschätzung des MBW ist die CAU insgesamt auf einem guten Weg, um ihre nationale und internationale Sichtbarkeit auszubauen.

Die CAU sieht ihre größten **Stärken** in ihrer Interdisziplinarität und Forschungsstärke. Sie will in der Verschränkung von Forschung und Lehre gesamtgesellschaftliche Wirksamkeit erzielen. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, den Studierenden alle Voraussetzungen mit auf den Weg geben, um unsere Gesellschaft problembewusst und erfolgreich mitgestalten zu können.

Im Bereich der Forschung hat die CAU in den letzten Jahren mit ihrer Bildung von Förder- und Forschungsschwerpunkten wichtige Weichenstellungen vorgenommen. Die Einschätzung der Universität zu ihren Forschungs- und Drittmittelerfolgen teilt das MBW. Auch die jüngsten Erfolge in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder spiegeln diese positive Entwicklung wider.

Die größte **Schwäche** und zugleich das größte **Risiko** liegen nach Auffassung der CAU in dem strukturellen Defizit, welches zum größten Teil auf einer enormen Kostensteigerung im Bereich der Infrastruktur - u.a. als Folge der hohen Drittmittel-einwerbungen - beruht. Die eingeworbenen Drittmittel können dauerhaft nicht zum Ausgleich des strukturellen Defizits eingesetzt werden. Auch der Zustand der vorhandenen Bausubstanz stelle nicht nur eine deutliche Schwäche der Universität dar, sondern berge bei weiterer Verschlechterung auch ein großes Risiko für die Zukunft. Das MBW teilt grundsätzlich die Einschätzung der CAU. Die Höhe des Defizits entspricht den Ergebnissen aus dem norddeutschen Vergleich (gem. Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) der HIS-GmbH). Zwischen der CAU und der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH) wird zurzeit die bauliche Zielplanung des Campus weiterentwickelt. Es ist zu begrüßen, dass die CAU zum Abbau des strukturellen Defizits eigene Gegenmaßnahmen beschlossen hat. Sie hat darüber hinaus einen internen Strukturwandel als notwendig erkannt.

Eine weitere **Schwäche** sieht die CAU in der zu niedrigen Betreuungsrelation. Die Betreuungsrelationen an Universitäten liegen in Schleswig-Holstein im Bundesdurchschnitt und stellen daher aus Sicht des MBW keine besondere Schwäche im Vergleich zu anderen Hochschulen dar. Auch ist zu berücksichtigen, dass durch das Bund/Länder-Programm zur Qualitätsverbesserung in der Lehre erhebliche zusätzliche Finanzmittel für die Lehre zur Verfügung gestellt werden. Aus der Sicht des MBW besteht ein deutliches Problem darin, dass für die Reputation der Professorinnen und Professoren in erster Linie die Forschungserfolge maßgeblich sind, weniger die Erfolge in der Lehre. Hier ist bundesweit ein Bewusstseinswandel innerhalb der Universitäten erforderlich. Vor diesem Hintergrund ist es sehr zu begrüßen, dass die CAU die Lehre als neuen Schwerpunkt der Profilierung festlegen will.

Die größte **Chance** sieht die CAU im Transfer der Forschungsexzellenz in die Lehre. Die Absolventinnen und Absolventen sollen durch die an der Universität erworbenen Schlüsselqualifikationen dazu befähigt werden, in der interdisziplinären und internationalen Forschung über die Grenzen des einzelnen Fachgebietes hinaus Hand in Hand und durch interdisziplinäre Verbundforschung erfolgreiche Arbeit zu leisten. Das Interesse außeruniversitärer Forschungseinrichtungen an Kooperationen sieht die CAU als positive und weiter ausbaufähige Entwicklung. Sollte es der CAU gelingen, die Forschungsexzellenz in die Lehre zu transferieren, wäre dies auch aus Sicht des MBW ein außerordentlich positiver Effekt.

1.2. Universität zu Lübeck (UzL)

Die UzL setzt sich in Tabellenform mit ihren Stärken, Schwächen, den Chancen und Risiken auseinander. Diese Art der Darstellung liefert einen guten Überblick, geht aber zu Lasten einer tiefer gehenden Analyse. Dafür sind die Aussagen deutlich und auch selbstkritisch; fast alle wesentlichen Punkte werden aus Sicht des MBW benannt. Unter den „Schwächen“ werden z.T. externe Faktoren aufgeführt, die eher dem Bereich Risiken zuzuordnen wären. Die Folgerungen für die Zielverfolgung bis Ende 2013 sowie Aussagen zur strategischen Ausrichtung und daraus zu ziehende Konsequenzen für die nächste Zielvereinbarungsperiode fehlen aber ganz.

Als besondere **Stärken** hebt die UzL zu Recht die enge Verzahnung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Lübecker Raum und die enge Verbindung mit der Stadt hervor. Im bisherigen Zeitraum der Zielvereinbarung konnte das Profil auf den Gebieten der Medizin, Informatik und Life Science gestärkt und die wissenschaftlichen Schwerpunkte ausgebaut werden.

Als **Schwächen** räumt die UzL die ungenügende Verzahnung mit dem Klinikum, die interne Kommunikation und Entscheidungsfindung sowie die Qualität und Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung (insbesondere die strukturierten Ausbildungsanteile beim wissenschaftlichen Nachwuchs) ein. Offen bleibt, wie und durch welche Maßnahmen die UzL hier zu Verbesserungen kommen will. Zudem geht die Hochschule nicht auf Schwachpunkte im Bereich der Lehre ein. Hier wären z.B. die Abbrecherquoten in den höheren Semestern und die insgesamt niedrige Absolventenquote im Bereich Informatik zu nennen.

Die aus Sicht der UzL ungenügende Entwicklung der baulichen Infrastruktur und der eingeeengte finanzielle Spielraum zum Ausbau der Forschungsschwerpunkte gehören ebenso wie die Kostensteigerungen im Bereich Forschung und Lehre zu den **Risiken**. Dies erschwert nach Ansicht der UzL auch die Verstetigung erfolgreicher Drittmittelprojekte und von Stiftungsprofessuren. Dabei ist nach Auffassung des MBW jedoch zu berücksichtigen, dass die UzL sowohl finanziell als auch baulich deutlich besser ausgestattet ist als die anderen schleswig-holsteinischen Hochschulen. Dies bestätigt auch der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) der HIS GmbH.

Chancen werden insbesondere in noch zu vertiefenden Kooperationen mit den Partnern, in einer baulichen Zielplanung und der Stärkung der Forschungsschwerpunkte gesehen. Das System der Studiengänge soll auf letztere abgestimmt werden.

Im Abschlussbericht sollte die UzL stärker zu den erkannten Schwächen, Chancen und Risiken Stellung nehmen und darlegen, welche Maßnahmen sie in den jeweiligen Bereichen ergriffen hat.

1.3. Universität Flensburg (UFL)

Die UFL hat einen Abriss der Geschehnisse im Zeitraum 2009 bis 2011 dargelegt (Begutachtung der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen; Diskussion über die Einstellung der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge; Erarbeitung eines Leitbilds; zukünftige Organisationsstruktur etc.). Eine Auseinandersetzung mit ihren Stärken und Schwächen und eine Betrachtung der Chancen und Risiken haben nicht stattgefunden.

Die UFL hat sich jedoch ausführlich mit dem aus der Hochschule heraus entwickelten Leitbild „Horizonte öffnen - Wir arbeiten, lehren und forschen Grenzen überwindend für Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Vielfalt in Bildung, Schule und Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft, Kultur und Umwelt“ auseinander gesetzt. Dieses neue Leitbild spiegelt sich zunächst in der universitätsinternen Dialogkultur wieder. Im Jahr 2011 und 2012 haben mehrere Zukunftworkshops stattgefunden, in denen das Leitbild erarbeitet und eine Diskussion über die künftige Struktur der Hochschule begonnen und abgeschlossen wurde. Aus dem Bericht wird deutlich, dass die UFL den Weg aus der

Krise herausgefunden und ein neues Selbstverständnis der Universität entwickelt hat, das sich in ihrem Leitbild niederschlägt. Dieser von der UFL selbst gestaltete Prozess stellt auch aus Sicht des MBW eine besondere **Stärke** der Universität dar.

Die UFL beabsichtigt, auf die Gliederung in Fachbereiche zu verzichten und die Zahl der Institute von derzeit 22 auf 10 zu reduzieren und damit größere Einheiten zu schaffen. Daneben sollen drei Forschungs- und Lehrnetzwerke geschaffen werden, die sich den Themen Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Vielfalt widmen und in denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler disziplinübergreifend kooperieren können. Idealerweise sollen die Bündelung von Forschungsaktivitäten in Kompetenzzentren münden. Als erstes Zentrum wurde bereits das wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtete „Dr. Werner Jackstädt-Kompetenzzentrum“ gegründet. In Umsetzung und Planung sind das „Kompetenzzentrum für Schul-, Unterrichts- und Lehrerbildungsforschung“, das „Zentrum für nachhaltige Energiesysteme“ (gemeinsam mit der FH Flensburg) sowie das „Norbert Elias Center für Transformationsdesign“. Insbesondere in der reformierten Lehramtsausbildung sollen die Themen Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit deutlich stärker als bisher eine Rolle spielen. Auch diese organisatorischen Maßnahmen sind aus Sicht des MBW positiv zu bewerten und bieten eine gute Ausgangsbasis für die künftige Entwicklung.

Für die hochschulinterne Steuerung ist darüber hinaus jedoch auch eine selbstkritischere Auseinandersetzung mit den Schwächen, Chancen und Risiken erforderlich und sollte im Abschlussbericht unbedingt nachgeholt werden.

1.4. Fachhochschule Kiel (FH Kiel)

Die FH Kiel nennt als **Stärke** der Hochschule einige Themen, die in der Zielvereinbarung mit dem Ministerium vereinbart wurden oder bereits im Hochschulgesetz verankert sind. Dazu zählen:

- die Profilierung (Internationalität, Interdisziplinarität, Lebenslanges Lernen),
- die Formulierung von Forschungsschwerpunkten,
- die Aufstellung eines Struktur- und Entwicklungsplanes,
- die Verabschiedung einer Qualitätssatzung.

Dies waren verpflichtende Aufgaben, die die Hochschule sehr gewissenhaft und teilweise vorbildlich (insbesondere beim Struktur- und Entwicklungsplan) erfüllt hat, die aber nicht uneingeschränkt als Stärken deklariert werden können.

Hinsichtlich des Qualitätsmanagements nennt die Hochschule die Entwicklung der Balance Scorecard eine Stärke. Sie ist ein wichtiger Bestandteil für die Systemakkreditierung, in der sich die FH Kiel derzeit befindet. Bei den genannten Stärken wie Formulierung eines Leitbildes mit Visionen und Leitsätzen, schlanke Verwaltung und positive Außenkommunikation wird bei Betrachtung der Umsetzung deutlich, dass die FH Kiel die Handlungsfreiheiten und die Eigenverantwortung, die den Hochschulen in den vergangenen Jahren im wachsenden Umfang gewährt wurden, erfolgreich wahrnimmt. Dies ist aus Sicht des MBW eine Stärke der Hochschule und schlägt sich in den weiter von der Hochschule genannten Stärken wie ausgelastete, bedarfsorientierte Studiengänge, erfolgreiche Aufnahme zusätzlicher Studierender im Hochschulpakt und der Drittmittelquote nieder.

Die oben erwähnte wahrgenommene Eigenverantwortung spiegelt sich auch in der objektiven Beschreibung der **Schwächen** der FH Kiel wieder. Nach Angaben der Hochschule liegen die Schwächen in der Dokumentation von Abläufen, in der Innenkommunikation, in der Abstimmung vieler nebeneinanderstehender Projekte. Als Schwäche werden auch der Raumbedarf für zusätzliche Studierende und die zu kleine Bibliothek gesehen. Die genannten Schwächen zeigen, dass sich die Hochschule kritisch mit der eigenen Organisation auseinandergesetzt hat.

Nach Ansicht des Präsidiums der FH Kiel wird die Anzahl der Studierenden an der FH Kiel auch nach 2015/2016 auf ähnlich hohem Niveau bleiben. Die FH Kiel begreift sowohl diese Situation als auch die Systemakkreditierung, die Entwicklung neuer Studiengänge, die Weiterentwicklung von Promotionspfaden, die Gründung der FH Kiel-Stiftung und den Ausbau interdisziplinärer Forschung als **Chance**, ihr Profil weiterzuentwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Dabei will sie die Sprachkompetenzen der Studierenden erhöhen. Einige der genannten Punkte können aus Sicht des MBW nicht als Chancen im Sinne der SWOT-Analyse betrachtet werden, denn hier geht es um eine externe Umweltanalyse.

Die **Risiko**analyse der FH Kiel umfasst die grundsätzliche Unterfinanzierung, nicht erhobene Studienbeiträge, fehlende nötige Ressourcen für vermehrte Weiterbildungsangebote, Verschlechterung des Betreuungsverhältnisses und die Fluktuation unter Lehrenden (schwache Anreize, kein Mittelbau, struktur- und industrieschwacher Standort). Sie nennt auch die hohe Diversität der Studierenden als Risiko. Dieses kann aber auch als Chance verstanden werden. Die vorliegende Risiko-Analyse ist aus Sicht des MBW überwiegend zutreffend.

Insgesamt zeigt die SWOT-Analyse der FH Kiel eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation. Mit kleinen Abstrichen bei der Auswertung der Chancen sind die externe Umweltanalyse und die interne Organisationsanalyse gelungen.

1.5. Fachhochschule Flensburg (FH FL)

Die Fachhochschule Flensburg hat als SWOT-Analyse einen Lagebericht vorgelegt, in dem sie sich in erster Linie mit ihrer Organisationsstruktur auseinandersetzt.

Sie kommt darin zum Ergebnis, dass die seit Jahrzehnten bestehende Struktur in nur zwei Fachbereiche (FB Wirtschaft und FB Technik) im Interesse einer besseren Erkennbarkeit der einzelnen Wissenschaftsbereiche verändert werden musste, was die Hochschule bereits umgesetzt hat. Kernstück der in dem vorliegenden Lagebericht beschriebenen Umstrukturierung ist der Fachbereich Technik, dessen Schwäche, nämlich eine zu große Akkumulation sehr heterogener Wissenschaftsbereiche (Biotechnologie, Maschinenbau, Mathematik, Medien, Energie- und Umweltmanagement, Nautik usw.) auch als **Hauptschwäche** der Hochschule gesehen wird. So fänden sich thematisch zusammengehörende Kompetenzen in unterschiedlichen Organisationseinheiten. Aufgrund dieser Heterogenität lasse der Fachbereich Technik für Außenstehende keine ausreichende thematische Fokussierung erkennen. Auch die inhaltlich unterschiedlich ausgerichteten Institute hätten eine Identifikation mit dem Fachbereich und eine stärkere Marktorientierung erschwert. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten seien im FB Technik nicht ausreichend aufeinander abgestimmt und einheitliche Vorstellungen und Regeln aufgrund der Verschiedenheit schwer umsetzbar gewesen.

Die Hochschule legt ihre Ziele und **Chancen** dar, die sie mit der Reorganisation der Fachbereichsstruktur erwartet:

- stärkere organisationsbezogene Ausrichtung auf die künftigen Arbeitsmärkte,
- Schaffung homogener Wissenschaftsbereiche mit konsequenter Output-Orientierung,
- Optimierung der Studienangebote durch Prozessverantwortlichkeit der Studienbereichsleitungen,
- Stärkung der „kreativen Dichte“ durch die Zusammenführung bislang organisatorisch getrennter Leitungseinheiten (z.B. Wirtschafts-, Medien- und Angewandte Informatik),
- Erhöhung der Identifikation und bessere Ausschöpfung des Leistungspotentials durch Stärkung der Eigenverantwortlichkeit,
- bessere Außenwahrnehmung durch homogene Wissenschaftsbereiche und entsprechende Prozessverantwortlichkeiten.

Anzumerken ist, dass die Fachhochschule Flensburg mittlerweile die rechtlichen Vorbereitungen für die Umstrukturierungen abgeschlossen hat, die zum 1. September 2012 in Kraft getreten sind. So gibt es vier Fachbereiche, auf die sich die Wissenschaftsfelder (Studiengänge) entsprechend verteilen (Fachbereich Maschinenbau, Verfahrenstechnik und maritime Technologien; Fachbereich Energie und Biotechnologie; Fachbereich Information und Kommunikation; Fachbereich Wirtschaft).

Insgesamt sagt aber der Lagebericht der FH Flensburg wenig im klassischen Sinne über die Stärken und Schwächen der Hochschule aus. Die großen Themenschwerpunkte und teilweise auch Alleinstellungsmerkmale, wie z.B. das maritime Studien- und Weiterbildungsfeld, die Schiffsbetriebsforschung, die regenerative Energie, die Biotechnologie oder das Zusammenwirken mit der Wirtschaft, werden nicht gesondert herausgestellt. Die Schwachstellen hat die Hochschule allerdings - bezogen auf die bis dato nachteilige Fachbereichsstruktur - zutreffend dargelegt und die Beseitigung der Defizite in Angriff genommen.

Zum Abschlussbericht wird erwartet, dass die Hochschule eine „klassische“ SWOT-Analyse vorlegt.

1.6. *Fachhochschule Lübeck (FH Lübeck)*

Die FH Lübeck hat eine vollständige SWOT-Analyse vorgelegt.

Zu ihren **Stärken** zählt die FH Lübeck insbesondere die Bereiche:

- Online-Studien und E-Learning,
- breites Spektrum an Kompetenzen in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Naturwissenschaft,
- Internationalität,
- Wissens- und Technologietransfer sowie Drittmittelakquisition.

In den Bereichen Online-Studien, E-Learning und Drittmittelinwerbung ist die Hochschule deutschlandweit führend.

Die FH Lübeck sieht sich als einen wesentlichen wissenschaftlichen Akteur im Bereich Medizintechnik/Gesundheitswirtschaft in Schleswig-Holstein. Dieses wird auch durch die Gründung des BioMedTec Wissenschaftscampus Lübeck untermauert. Neben der FH Lübeck sind die Universität Lübeck, zwei Fraunhofer-Einrichtungen, das Forschungszentrum Borstel sowie verschiedene Medizintechnik-Unternehmen beteiligt. Der Bereich Medizintechnik ist zu Recht als Stärke zu benennen, der sich insbesondere durch eine starke Zunahme der Kooperationen auszeichnet.

Der Aufbau des Kompetenzzentrums Bauen in Lübeck ist als Erfolg zu werten. Die nachhaltige Etablierung wird eine zentrale Zukunftsaufgabe sein.

Aus Sicht des MBW schätzt die FH Lübeck ihre Stärken überwiegend richtig ein.

Die FH Lübeck nennt in ihrer Analyse mehrere **Schwächen**. Einige der genannten Schwächen wie z.B. die Schwierigkeiten bei der Besetzung von Professuren gelten grundsätzlich für alle Hochschulen. Andere, wie die hohe Zahl von Studienabbrechern oder zu wenig weibliche Studierende, sind nur bedingt von der Hochschule zu beeinflussen und werden von vielen Faktoren bestimmt. Andere Schwächen betreffen die inneren Strukturen (zu schwach ausgeprägtes Innovationsbewusstsein und verbesserungsbedürftige Mitarbeiterzufriedenheit). Die FH Lübeck ist sich ihrer Schwächen bewusst und bemüht, positiv Einfluss zu nehmen.

Die FH Lübeck nennt in verschiedenen Bereichen **Chancen und Entwicklungspotenziale**. So können durch die exzellente Reputation, bedingt durch erfolgreiche Drittmittelforschung und Rankingergebnisse, hochqualifizierte Studierende gewonnen werden. Die FH Lübeck sieht daher auch eine Chance, ihre Spitzenposition durch exzellente Transferstrukturen bei Forschungsprojekten sowie durch die Verstärkung der internationalen Studienmöglichkeiten zu behaupten. Entwicklungspotentiale erkennt die FH Lübeck auch im Ausbau von E-Learning, Medientechnik und Informatik sowie im Bereich Medizintechnik/Gesundheitswirtschaft. Durch den Ausbau des Qualitätsmanagements hält die FH Lübeck eine Steigerung der Effizienz der internen Strukturen für möglich.

Das MBW bewertet die genannten Chancen und Entwicklungspotenziale als realistisch und richtig.

Als **Risiko** betrachtet die FH Lübeck die Beschränkung des Lehr- und Forschungsbetriebs durch zusätzliche Aufgaben sowie durch eine unzureichende Raumausstattung. Darüber hinaus hält sie eine Verbesserung der Betreuungsrelation für notwendig. Ein weiteres Risiko sieht die Hochschule darin, dass sie keine Mittel aus dem Programm „Qualität in der Lehre“ erhält.

Das zuerst genannte Risiko betrifft alle Fachhochschulen in Schleswig-Holstein. Die FH Lübeck verfügt über die größte räumliche Überlast der Hochschulen im Land. Die Bedenken der FH Lübeck, dass sich die schwierige Raumsituation auf Dauer negativ auf die Studienqualität auswirken könne, sind durchaus berechtigt. Die Gründe für die Ablehnung im BMBF-Programm zur Verbesserung der Qualität in der Lehre erschließen sich auch dem MBW nicht. Die FH Lübeck und das MBW sehen darin einen klaren Wettbewerbsnachteil.

Insgesamt ist die SWOT-Analyse zutreffend und problem- und sachorientiert. Die FH Lübeck zeigt eine realistische Selbsteinschätzung.

1.7. Fachhochschule Westküste (FH Westküste)

Unter der Überschrift **Stärken- und Schwächen**-Analyse berichtet die FH Westküste für die Jahre 2009-2011 über

- die Entwicklungen in Lehre und Studium,
- die Entwicklungen in Forschung und Technologietransfer sowie des Drittmittelaufkommens,
- die Verbesserung des Studienerfolgs,
- die Ausbildungsleistungen beim wissenschaftlichen Nachwuchs,
- das Ausmaß internationaler Vernetzungen und
- die wissenschaftliche Weiterbildung.

Die **Stärken** der FH Westküste sind aber nicht explizit genannt, sondern müssen aus dem Bericht abgeleitet werden. Gerade bei der Stärken-Schwächen-Analyse ist es wichtig, im Sinne einer strategischen Positionierung die Stärken zu benennen, um sich zu vergewissern, ob diese Stärken geeignet sind, auf neue Anforderungen zu reagieren. Dies gilt ebenso für die **Schwächen** der Hochschule. Als Schwächen benennt die FH Westküste die mittelständische Prägung und Standortnachteile.

Die FH Westküste beschreibt bei der **Chancen**-Analyse die Wachstumspotenziale und die Ausbaumöglichkeiten von Studiengängen und nennt somit Maßnahmen, die das Ergebnis aus der Chancen-Analyse sein können. Die Chance könnte hier die wachsende Zahl an Studierenden in den nächsten Jahren sein. Hier fehlt nach Meinung des MBW eine klare Aussage über Chancen. Die FH Westküste sieht auch den Export von Studienangeboten im Rahmen der ZUST-Kooperation¹ als Chance. Mit dem geplanten Geschäftsmodell könne dem befürchteten negativen demografischen Effekt nach 2020 entgegengetreten werden. Auch dies ist eher eine Maßnahme, die aber der Risikobegrenzung zuzuordnen wäre. Die Maßnahme, Studienangebote zu exportieren, könnte das Risiko zurückgehender Studierendenzahlen minimieren.

Als **Risiken** betrachtet die FH Westküste die im Rahmen des Hochschulpaktes zunehmenden befristeten Beschäftigungsverhältnisse und die aufgrund der im Professorenbereich bestehenden Altersstruktur mangelnden Einfädungsmöglichkeiten. In diesem Kontext wird auch auf die gefährdete Nachhaltigkeit der neu aufgebauten Studiengänge hingewiesen. Ebenfalls wurde darauf hingewiesen, dass das hohe Niveau der Drittmiteinnahmen der vergangenen Jahre aufgrund der Bindung zusätzlicher

¹ Zhejiang University of Science and Technology in Hangzhou, China

Ressourcen in der Lehre sowie des Auslaufens des Förderprojekts CICAD-MV² nicht gehalten werden kann. Das Präsidium sieht in verschiedenen Baubedarfen Risiken. Zu diesen Maßnahmen sind bereits Gespräche gelaufen und überwiegend Lösungen gefunden worden.

Insgesamt ist die SWOT-Analyse der FH Westküste verbesserungswürdig. Stärken sollten als Stärken benannt und Schwächen konkreter dargelegt werden. Das Instrument der SWOT-Analyse dient der Hochschule, über die eigenen Fähigkeiten zu reflektieren, Stärken und Schwächen zu erkennen und danach Maßnahmen auf die Hochschulstrategie auszurichten. Die Betrachtung der externen Einflüsse auf die Hochschule ist mit Abstrichen bei der Chancen-Analyse, die überwiegend Maßnahmen darstellt, gelungen.

1.8. Musikhochschule Lübeck (MHL)

Die MHL hat in diesem Teil des Halbjahresberichts einen Lagebericht über den Ist-Zustand vorgelegt, in dem sie ihre Stärken und Schwächen sowie die daraus erwachsenden Chancen und Risiken analysiert.

Zu ihren **Stärken** zählt die MHL insbesondere Punkte wie

- die hochwertige künstlerische Ausbildung mit inhaltlicher Ausrichtung durch international renommierte Lehrkräfte,
- große, ideenreiche Aktivitäten (Veranstaltungen, Projekte),
- funktionierende Kooperationen mit anderen kulturellen Einrichtungen sowie
- die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Neben den genannten - auch aus Sicht des MBW unbestreitbar vorhandenen - Stärken führt die MHL als **Schwächen** u.a. Defizite in der Studienorganisation und im Bereich des Personals (zu wenig hauptamtliche Lehrkräfte, hohe Arbeitsbelastung des Personals) an. Die MHL ist hier sehr offen und selbstkritisch mit sich umgegangen und hat die Punkte klar benannt, in denen Entwicklungsbedarf besteht.

² Center of Image Computing Aided Diagnosis

Ihre **Chancen** sieht die MHL u.a. im Brahms-Institut und in der räumlichen Unterbringung, in der großen Förderung durch die Possehl-Stiftung sowie in der Nähe zu Hamburg und Skandinavien.

Die Förderungen, insbesondere der Possehl-Stiftung, sowie der Ausbau der vorhandenen und die Entwicklung zukünftiger Kooperationen sollen zu einer verstärkten Profilierung der MHL beitragen, ihren Stand in Schleswig-Holstein und Deutschland festigen und das Tor nach Skandinavien öffnen. Dieser Ansatz wird vom MBW unterstützt. Besonders wichtig ist eine Abstimmung der Förderung auf das noch klarer zu beschreibende Profil der MHL.

In ihrer **Risiko**analyse nennt die MHL zahlreiche Punkte, die von außen auf die Musikhochschule Einfluss haben, wie z.B. die Bildungspolitik, kritisches Hinterfragen der deutschen Musikhochschullandschaft, unzureichende Finanzausstattung bei zunehmenden Aufgaben, zu wenig qualifizierter Nachwuchs, hohe Fluktuation beim qualifizierten Lehrpersonal.

Um diesen Faktoren entgegenzuwirken, will sie junge Interessierte fördern, für talentierte Studierende und damit auch für qualifiziertes Lehrpersonal sorgen. Hierfür sei aber eine Finanzausstattung erforderlich, die den immer größer werdenden Aufwand abfängt. Aus der Sicht des MBW ist zu begrüßen, dass die Musikhochschule damit der Nachwuchsgewinnung und ihrem musikpädagogischen Auftrag stärkeres Gewicht verleihen will.

Aufbauend auf einem neuen Leitbild und den im Hochschulentwicklungsplan dargelegten Zielen zu Organisation, Struktur und Inhalt sieht sich die MHL nunmehr in der Lage, sich ihrer strategischen Ausrichtung zu widmen. Zu diesem Zweck sind Gespräche mit den Vertretern der Sachgebiete geplant, um ein ganzheitliches Ausrichten und eine Bündelung aller Ressourcen auf die erarbeitete Strategie zu gewährleisten. Konkrete hieraus abzuleitende Maßnahmen können daher erst in den Folgeberichten dargelegt und bewertet werden. Die mit der Entwicklung des Leitbildes und dem Hochschulentwicklungsplan eingeleitete Abstimmung zur Erreichung der Ziele ist aus Sicht des MBW positiv zu bewerten.

1.9. *Muthesius Kunsthochschule (MKH)*

Die MKH hat eine dezidierte Analyse ihrer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken vorgelegt. Unter den Schwächen werden allerdings hauptsächlich externe Faktoren aufgeführt, die eher dem Bereich Risiken zuzuordnen sind. Die Berichterstattung bietet aber insgesamt einen guten Überblick über die Situation der Hochschule.

Insgesamt befindet sich die MKH laut Bericht auf einem stabilen Entwicklungspfad. Durch den bevorstehenden Umzug und die Zusammenfassung unter einem Dach ergebe sich eine gute Ausgangsposition für die weitere Entwicklung.

Als besondere **Stärken** hebt die MKH

- das hohe Engagement und die große Motivation der Studierenden und Lehrenden,
- die persönlichen Atmosphäre in der Hochschule,
- die durchgehende Projektorientierung des Studiums, die ganzheitliches Arbeiten und interdisziplinäre Teamarbeit fördert,
- die intensive Betreuung sowie
- die jederzeit zugänglichen offenen Werkstätten

hervor. Diese Aspekte sind auch aus Sicht des MBW sehr positiv zu bewerten, besonders erfreulich sind die aus diesen Stärken hervorgegangene große Anzahl von Preisen und Wettbewerbsteilnahmen sowie von Projekten, die Beteiligung an den Exzellenzclustern der CAU und die neuen Wirtschaftskooperationen mit Firmen.

Die MKH setzt sich auch mit **Schwächen** auseinander, die jedoch vor allem mit Rahmenbedingungen und äußeren Umständen begründet werden. So sei die Hochschule unterfinanziert und die dreijährige Studiendauer in den Design-Studiengängen reiche für eine Berufsqualifizierung nicht aus. Die Finanzausstattung der MKH ist in der Tat knapp. Zum zweiten Punkt ist aus Sicht des MBW jedoch anzumerken, dass die Bachelor-Studiengänge im Fach Design deutschlandweit fast alle auf drei Jahre Regelstudienzeit ausgerichtet sind. Im eigenen Verantwortungsbereich räumt die MKH Verbesserungsbedarf beim überregionalen Bewerbermarketing und der nach außen wahrnehmbaren Profilbildung ein, die aber auch durch die örtliche Randlage bedingt seien.

Wünschenswert wäre darüber hinaus eine stärkere Auseinandersetzung der MKH mit eigenen Schwächen in der Organisation und der teilweise unbefriedigenden Auslastung der Master-Studiengänge gewesen.

Chancen sieht die MKH aufgrund ihrer unterschiedlichen Kooperationen, z.B. mit der Wirtschaft, der Stadt Kiel und der CAU. In der Zusammenarbeit mit der CAU ist der Bereich der Lehramtsausbildung ein wichtiger Baustein, um eine zeitgemäße Ausbildung für zukünftige Kunstlehrer/innen anbieten zu können. Dem ist aus Sicht des MBW zuzustimmen.

Die MKH sieht in der konsequenten Umstellung auf das Bachelor-/Master-Modell insbesondere in der Freien Kunst ein **Risiko**, weil dies ein Sonderweg sei. Schleswig-Holstein hat sich bei der Umwandlung der Muthesius Hochschule in eine Kunsthochschule an einer Begutachtung des Wissenschaftsrates orientiert, die eine umfassende Umstellung auf das Bachelor-/Master-System empfohlen hat. Es trifft zu, dass die Mehrzahl der Länder diesen Studiengang nicht umgestellt hat (außer Hamburg), die langfristige Entwicklung bleibt jedoch abzuwarten. Richtig ist aber auch, dass ein großer Teil der Studierenden mit dem Bachelor die Hochschule verlässt. Bei den weiteren Planungen sollte die Konzeption der Master-Studiengänge überprüft und korrigiert werden.

Die größte Herausforderung ist der Umzug in die Legienstraße. Im Anschluss strebt die MKH 2013 ein Kolloquium unter Einbeziehung des Landes an, um die weitere Entwicklung und die Perspektiven zu diskutieren. Dieser Ansatz ist zu begrüßen. Die nächste Zielvereinbarung sollte sich aus Sicht der MKH stärker an den Besonderheiten einer Kunsthochschule orientieren.

2. Verfolgung der Einzelziele durch die Hochschulen

2.1. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wird nicht weiter verfolgt	Zielerreichung kann nicht bewertet werden
ZF 1	6	3	0	0	2	0	1	0
ZF 2.1	6	2	1	1	1	0	1	0
ZF 2.2	2	2	0	0	0	0	0	0
ZF 2.3	2	2	0	0	0	0	0	0
ZF 2.4	2	1	1	0	0	0	0	0
ZF 2.5	2	2	0	0	0	0	0	0
ZF 3.1	3	3	0	0	0	0	0	0
ZF 3.2	1	0	1	0	0	0	0	0
ZF 4	7	4	2	1	0	0	0	0
ZF 4.2	3	2	0	1	0	0	0	0
ZF 5.1	1	0	0	0	0	1	0	0
ZF 5.2	3	3	0	0	0	0	0	0
ZF 5.3	3	1	1	0	1	0	0	0
Gesamt	41	25	6	3	4	1	2	0

Abbildung 1 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der CAU zu Kiel

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

- ZF 1 Profilbildung
- ZF 2.1 Lehre
- ZF 2.2 Master
- ZF 2.3 Strukturmaßnahmen Lehrerbildung
- ZF 2.4 Internationalisierung des Studiums
- ZF 2.5 Wissenschaftliche Weiterbildung, Lebenslanges Lernen
- ZF 3.1 Promotion
- ZF 3.2 Habilitation und Juniorprofessuren
- ZF 4 Selbststeuerung und Management
- ZF 4.2 Gleichstellung
- ZF 5.1 Vernetzung in Wirtschaft und Gesellschaft
- ZF 5.2 Technologietransfer
- ZF 6.3 Hochschulkooperationen

Die CAU hat zu allen geforderten Einzelzielen einen Bericht vorgelegt. Die erforderlichen Informationen sind in der Regel in der notwendigen Tiefe in den Berichten enthalten. Dabei hat die CAU auch zu einem Ziel berichtet, zu dem erst zum Ende der Zielvereinbarung eine Berichtspflicht besteht. Fünf Ziele hat die CAU bereits vor dem gesetzten Termin erreicht.

Die CAU hat 33 der 41 Einzelziele erreicht bzw. überwiegend erreicht. Dies ist für die Halbzeit der Zielvereinbarung ein gutes Ergebnis. Darunter fallen auch alle Ziele im Themenfeld „Selbststeuerung und Management“. Das ist erfreulich, da z.B. das Thema Qualitätsmanagement u.a. mit der Definition von wichtigen Feldern des Qualitätsmanagement für die weitere Entwicklung der CAU von besonderer Bedeutung ist. Unter das Themenfeld „Selbststeuerung und Management“ fällt neben der Einführung der Absolventenbefragungen auch die Erstellung eines Gleichstellungskonzeptes. Die Ergebnisse der Absolventenbefragungen werden weitere Rückschlüsse auf die Gestaltung der Lehre ermöglichen.

Auch bei dem einzigen nicht erreichten Ziel ist die CAU tätig gewesen. Auf die Entwicklung eines Stiftungskonzeptes für Fundraising-Aktivitäten hat die Universität bewusst verzichtet. Sie will die bestehenden Stiftungen nutzen. Hier wäre jedoch eine Abstimmung mit dem MBW erforderlich gewesen. Bei den teilweise erreichten Zielen kann davon ausgegangen werden, dass die CAU im Laufe der Zielvereinbarungsperiode diese Ziele noch erreicht, wenn auch verspätet.

2.2. Universität zu Lübeck (UzL)

Die UzL hat eine hervorragend ausgefüllte Ziele-Matrix vorgelegt.

Zielfeld ¹⁾	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wurde zurückgestellt
ZF 1	3	2	1	0	0	0	0
ZF 2	4	3	1	0	0	0	0
ZF 3	3	2	1	0	0	0	0
ZF 4.1	9	3	2	3	1	0	0
ZF 4.2	0	0	0	0	0	0	0
ZF 4.3	1	1	0	0	0	0	0
ZF 4.4	3	2	0	0	0	0	1
ZF 5.1	4	1	0	0	2	1	0
ZF 5.2	0	0	0	0	0	0	0
ZF 6.1	2	1	0	0	0	1	0
ZF 6.2	1	0	0	0	1	0	0
ZF 6.3	2	2	0	0	0	0	0
ZF 7	4	3	0	1	0	0	0
ZF 7.1	1	0	0	1	0	0	0
ZF 7.2	1	1	0	0	0	0	0
ZF 7.3	1	0	0	0	1	0	0
ZF 7.4	0	0	0	0	0	0	0
ZF 7.5	1	1	0	0	0	0	0
ZF 7.6	1	1	0	0	0	0	0
Gesamt	41	23	5	5	5	2	1

Abbildung 2 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Universität zu Lübeck

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

- ZF 1: Profil
- ZF 2: Kooperation der Hochschulen
- ZF 3: Wissenschaftlichen Nachwuchs gewinnen
- ZF 4.1: Qualitätsentwicklung
- ZF 4.2: Struktur des wissenschaftlichen Personals im Medizinbereich
- ZF 4.3: Zusätzliche Finanzierungsquellen
- ZF 4.4: Wirtschaftlichkeit
- ZF 5.1: Mobilität der Studierenden
- ZF 5.2: Mobilität des wissenschaftlichen Personals
- ZF 6.1: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
- ZF 6.2: Wissenschaftliche Weiterbildung

- ZF 6.3: Forschung/Technologie-Transfer
- ZF 7: Gleichstellung und nachhaltige Entwicklung
- ZF 7.1: Erhöhung des Frauenanteils an Professuren und Juniorprofessuren
- ZF 7.2: Erhöhung des Frauenanteils an Habilitationen
- ZF 7.3: Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses
- ZF 7.4: Konzeptentwicklung und Pilotprojekt für einen Teilzeitstudiengang
- ZF 7.5: Einrichtung von Habilitationsstipendien
- ZF 7.6: Nachhaltige Entwicklung

Die UzL hat zu allen in der Anforderung vom Januar 2012 festgelegten Zielen berichtet, mit Ausnahme des Zieles „regionales Netzwerk für KMU“. Es wurde außerdem zu drei Zielen berichtet, bei denen erst in den folgenden Jahren eine Berichtspflicht besteht. Davon wurde nur das Ziel in die Bewertung einbezogen, das vorzeitig erreicht wurde. Drei Ziele waren bereits in den Vorjahren abschließend erreicht worden, so dass kein erneuter Bericht erforderlich war.

Die UzL hat inhaltlich zu allen relevanten Fragestellungen ausführlich, themenbezogen und nachvollziehbar berichtet und die Matrix ggf. durch sinnvolle Anlagen ergänzt. Die Aussagen in der Matrix geben detailliert und aussagekräftig wieder, welche Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt wurden bzw. wie der derzeitige Stand ist. Sofern das Ziel noch nicht abschließend erreicht wurde, wird die Verzögerung in der Regel überzeugend begründet.

Von 41 Zielen mit Berichtspflicht wurden immerhin 28 vollständig und 5 überwiegend erreicht. Besonders erfreulich ist dabei, dass insbesondere auch bedeutendere Ziele wie die Entwicklung eines Strukturkonzepts für Medizintechnik im Lübecker Raum erreicht wurden. Die Kooperation mit anderen Hochschulen und Einrichtungen vor Ort konnte deutlich verbessert werden. Gute Ergebnisse gibt es auch bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Graduiertenkollegs, Doktorandenprogramm etc.). Die UzL hat sich überzeugend der Aufgabe der Qualitätsentwicklung und des -managements angenommen.

Kritisch zu sehen ist, dass die UzL nicht die im HSG verankerte Lissabon-Konvention bei der Anerkennung von an anderen Hochschulen erworbenen Studien- und Prüfungsleistungen umgesetzt hat. Danach ist die Anerkennung von Modulen zu erteilen, sofern keine gravierenden Unterschiede bestehen. Dass ein Teil eines Zieles („Kooperationsverträge mit ausländischen Hochschulen/Mobilitätsfenster“) ohne Absprache mit dem Ministerium als Vertragspartner aufgegeben wurde, ist nicht zufriedenstellend.

2.3. Universität Flensburg (UFL)

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel bisher nicht erreicht	Ziel wird zurückgestellt	Ziel wird nicht weiter verfolgt	Zielerreichung kann nicht bewertet werden
ZF 1	10	5	2	1		1		1	
ZF 2	5	2	1			1		1	
ZF 3	8	2			3	2			1
ZF 4	5				1		3		1
ZF 5	5	1	1	1	1	1			
ZF 6	2	1			1				
Gesamt	35	11	4	2	6	5	3	2	2

Abbildung 3 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Universität Flensburg

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

- ZF 1: Stärkung des Wissenschaftsraumes Schleswig-Holstein
- ZF 2: Verbesserung der Eigensteuerung
- ZF 3: Verbesserung der internationalen Orientierung
- ZF 4: Stärkung des Anwendungsbezugs
- ZF 5: Gleichstellung und nachhaltige Entwicklung
- ZF 6: Weitere spezifische Punkte

Die Jahre 2009 bis 2011 waren für die UFL schwierige Jahre. Seit 2007 war es wiederholt zu Verzögerungen bei der Präsidiumswahl gekommen, was darin gipfelte, dass die Hochschule im Sommer 2009 kein funktionsfähiges Präsidium mehr hatte. Das MBW war daher gezwungen, einen Interimspräsidenten einzusetzen, der die Amtsgeschäfte bis zur Ernennung von Frau Prof. Dr. Wende im Oktober 2010 führte.

Im Mai 2010 hat die Haushaltsstrukturkommission der Landesregierung den Beschluss gefasst, dass die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge eingestellt werden sollen. Die UFL hat in dieser Phase ihre ganze Kraft in die Erhaltung der Studiengänge und die Entwicklung eines Zukunftskonzepts für die Universität investiert.

Das hat in Teilen dazu geführt, dass einige Ziele nicht verfolgt, erreicht bzw. zurückgestellt wurden. Die UFL hat in ihrem Konzept/Leitbild für die künftige Ausrichtung der Hochschule u.a. die Themen Internationalisierung und Nachhaltigkeit in den Fokus gerückt, so dass zu erwarten steht, dass die Universität diese Ziele stärker verfolgen und sie bis zum Ende der Laufzeit der Zielvereinbarung auch erreicht haben wird.

2.4. Fachhochschule Kiel

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wurde nicht weiterverfolgt
ZF 1	2	2	0	0	0	0	0
ZF 2	6	6	0	0	0	0	0
ZF 3	3	3	0	0	0	0	0
ZF 4.1	7	4	1	1	1	0	0
ZF 4.2	1	0	1	0	0	0	0
ZF 4.3	3	3	0	0	0	0	0
ZF 5	4	3	0	0	1	0	0
ZF 6.1	2	0	0	0	0	1	1
ZF 6.2	2	0	1	1	0	0	0
ZF 7	3	2	0	1	0	0	0
ZF 8	2	1	0	0	0	1	0
Gesamt	35	24	3	3	2	2	1

Abbildung 4 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Kiel

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

ZF 1: Profilbildung

ZF 2: Kooperation der Hochschulen

ZF 3: Technik und Naturwissenschaften stärken

ZF 4.1: Qualitätsentwicklung

ZF 4.2: Zusätzliche Finanzierungsquellen

ZF 4.3: Wirtschaftlichkeit

ZF 5: Internationale Orientierung verbessern

ZF 6.1: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

ZF 6.2: Wissenschaftliche Weiterbildung

ZF 6.3: Forschung/Technologie-Transfer (das einzige Ziel erst am Ende der ZV relevant)

ZF 7: Gleichstellung

ZF 8: Nachhaltigkeit

Von 35 zu erreichenden Zielen hat die FH Kiel 27 erreicht. Von diesen 27 erreichten Zielen wurden drei zu spät erreicht. In einem Fall wurde die Verzögerung vorher dem MBW angekündigt. In einem anderen Fall wurde eine von mehreren Maßnahmen zu spät ergriffen.

In den Zielfeldern „Kooperation der Hochschulen“, „Technik und Naturwissenschaften stärken“, „Zusätzliche Finanzierungsquellen“, „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ und „Wissenschaftliche Weiterbildung“ hat sie alle vereinbarten Ziele erreicht. Hervorgehoben werden können hier die Kooperationen mit der FH Flensburg im Bereich des Schiffbaus/Schiffsbetriebstechnik und bei der Windenergie, die Kooperation mit der Muthesius Kunsthochschule im Bereich Multimedia Production und im Institut für CIM-Technologietransfer sowie internationale Hochschulkooperationen. Auch in der Wissenschaftlichen Weiterbildung hat die FH Kiel erfolgreich einen weiterbildenden Masterstudiengang Journalismus und Medienwirtschaft eingeführt, der voll fremdfinanziert ist. Bemerkenswert ist zudem der Professorinnenanteil, der im August 2011 bei 16,8% lag.

Fünf Ziele sind überwiegend oder teilweise erreicht worden. Dies liegt teilweise daran, dass die FH Kiel ungenau bzw. lückenhaft berichtet hat. Aus dem Bericht konnte nicht entnommen werden, ob die Ziele vollständig erreicht wurden.

Die FH Kiel konnte zwei Ziele nicht erreichen. Zum einen konnte der Zwischenbericht zu den Verbleibeverläufen der Absolventinnen und Absolventen noch nicht vorgelegt werden. Das zweite nicht erreichte Ziel betrifft die Integration von ressourcensparendem Verhalten in die Ausbildungsinhalte. Aus dem Bericht konnte nicht geschlossen werden, dass dies geschehen ist.

Die Verfolgung der Ziele durch die FH Kiel erfolgt nach Einschätzung des MBW sehr professionell und vermittelt einen positiven Eindruck.

2.5. Fachhochschule Flensburg

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wurde zurückgestellt
ZF 1.1	1	1					
ZF 1.2	5	5					
ZF 1.3	4	2			1	1	
ZF 1.4	4	1		3			
ZF 1.5	1(3*)	1(3*)					
ZF 2	6			2	1	1	2**
ZF 3	3			1	1	1	
ZF 4.1	3	1				2	
ZF 4.2	1	1					
ZF 4.3	2	1				1	
ZF 5.1	1		1				
ZF 5.2	1				1		
ZF 5.3	1	1					
ZF 6	5	2			2	1	
ZF 7	2	1		1			
ZF 8.1	4	2		1	1		
ZF 8.2	1				1		
ZF 9.1	5	1		2	2		
ZF 9.2	6	1	2		2	1	
ZF 9.3	1		1				
ZF 10	3	3					
ZF 11	2	2					
Gesamt	62 (64*)	26 (28*)	4	10	12	8	2**

Abbildung 5 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Flensburg

* Es geht um die Einrichtung von 3 Studiengängen

** Bewertung nicht möglich

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

ZF 1.1: Biowissenschaften

ZF 1.2: Energie

ZF 1.3: Maritime Themenfelder

ZF 1.4: Wirtschaft

ZF 1.5: Neue Studienfelder

ZF 2: Kooperation der Hochschulen

- ZF 3: Technik/Naturwissenschaft stärken
- ZF 4.1: Qualitätssicherung
- ZF 4.2: Zusätzliche Finanzierungsquellen
- ZF 4.3: Außendarstellung der Hochschule
- ZF 5.1: Studierendenbetreuung
- ZF 5.2: Hochschuldidaktik
- ZF 5.3: Transcript of Records
- ZF 6: Zusätzliche Finanzierungsquellen
- ZF 7: Wirtschaftlichkeit
- ZF 8.1: Mobilität der Studierenden
- ZF 8.2: Mobilität des wiss. Personals
- ZF 9.1: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
- ZF 9.2: Wissenschaftliche Weiterbildung
- ZF 9.3: Forschung u. Technologietransfer
- ZF 10: Gleichstellung
- ZF 11: Nachhaltigkeit

Zu allen Positionen, die eine Rückmeldung erfordern, hat die FH Flensburg in der Ziele-Matrix berichtet.

Von insgesamt 62 Zielen hat die FH Flensburg 26 Ziele erreicht, 4 verspätet, 10 überwiegend, 12 teilweise und 8 bislang gar nicht im Sinne der Zielvereinbarung (in zwei Punkten zur Umsetzung der Windenergie-Kooperation mit der FH Kiel gerieten die Antworten missverständlich, so dass keine Bewertung möglich war).

Die bislang erreichten Ziele betreffen vor allem wichtige strukturelle Elemente bei der Verstärkung der FH Flensburg auf dem Gebiet der Regenerativen (Wind)-Energie und dem maritimen Umfeld (Maritimes Zentrum) sowie der Einführung neuer Masterstudiengänge. Weitere wichtige als erledigt zu kennzeichnende Bereiche behandeln die Gleichstellung und die Nachhaltigkeit.

Die verspätet erreichten Ziele betrafen vor allem verspätet eingereichte Berichte; die zugrunde liegenden Maßnahmen wurden aber erfüllt.

Als überwiegend erreicht wurden Ziele dann gekennzeichnet, wenn sie ohne einen festen Termin als fortlaufende Aufgabe im Zielvereinbarungstext festgelegt sind und bereits auf der nachvollziehbaren Bewertung der Berichte einen soliden Teil ihrer Umsetzung erfahren haben. U.a. betrifft dies Aspekte des Ausbaus der Wirtschaftswissenschaften, der Hochschulkooperation mit der Uni Flensburg, weiterer MINT-Aktivitäten, der Einführung von Mobilitätsfenstern und die Intensivierung von Kontakten zu regionalen Unternehmen.

Als teilweise erreicht wurden Ziele, bei denen eine Erreichung noch zu erwarten ist, die keinen festen Termin haben und bei denen erfolgversprechende Ansätze aufgezeigt wurden - bei denen aber gleichwohl noch ein erheblicher Nacharbeitungsbedarf besteht. Genannt seien z.B.: Kontaktausbau beim Krankenhausmanagement, wo die Kooperation mit der FH Lübeck noch nicht vorangeschritten ist, hochschuldidaktische Weiterbildungsmaßnahmen, und Verbesserung des Fundraising. Auch wenn die Antworten von minderer Qualität sind (mögliche vertiefende Ausführungen fehlen), konnten allein auch dadurch schon manche Ziele als nur teilweise erfüllt bewertet werden.

Bei den (bisher) nicht erreichten Zielen handelt es sich in den meisten Fällen um bis dahin nicht vorgelegte Konzepte, deren in der Zielvereinbarung festgelegter Vorlagentermin abgelaufen ist. Dies geht vom Antrag zur Einrichtung eines Studiengangs zu Konzepten zur dualen Studienstruktur, zum Qualitätsmanagement in der Verwaltung, zum Gesamtmarketing der Hochschule, bis zur Weiterbildungsinfrastruktur. Die Ziele an sich gehören von ihrer Gewichtung her nicht überwiegend zu den Wichtigsten (Weiterbildung ausgenommen) - ihre Nichtumsetzung trübt trotzdem das Allgemeinbild.

Insgesamt hat die Hochschule etwa 2/3 der Ziele erreicht, verspätet erreicht und überwiegend erreicht. Es besteht die gute Chance, dass sie zum Abschluss der Zielvereinbarungsperiode eine noch positivere Bilanz wird vorweisen können.

2.6. Fachhochschule Lübeck

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wurde zurückgestellt bzw. nicht weiter verfolgt
ZF 1.1	5	3	1	1	0	0	0
ZF 1.2	3	3	0	0	0	0	0
ZF 1.3	1	1	0	0	0	0	0
ZF 2	8	3	1	1	1	0	2
ZF 3	2	2	0	0	0	0	0
ZF 4.1	6	4	1	1	0	0	0
ZF 4.2	1	1	0	0	0	0	0
ZF 4.3	3	2	0	0	0	0	1
ZF 5	3	2	0	0	0	0	1
ZF 6.1	1	1	0	0	0	0	0
ZF 6.2	2	0	1	0	1	0	0
ZF 7	3	3	0	0	0	0	0
Gesamt	38	25	4	3	2	0	4

Abbildung 6 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Lübeck

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

ZF 1.1: Technologietransfer

ZF 1.2: E-Learning

ZF 1.3: Internationale Studienangebote

ZF 2: Kooperation der Hochschulen

ZF 3: Technik/Naturwissenschaft stärken

ZF 4.1: Qualitätsentwicklung

ZF 4.2: Zusätzliche Finanzierungsquellen

ZF 4.3: Wirtschaftlichkeit

ZF 5: Internationale Orientierung verbessern

ZF 6.1: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

ZF 6.2: Wissenschaftliche Weiterbildung

ZF 7: Gleichstellung und nachhaltige Entwicklung

Die FH Lübeck hat ihre Einzelziele überwiegend erreicht.

Die Hochschule hat in der Ziele-Matrix zu fast allen festgelegten Zielen berichtet. Sie hat in der Matrix nicht berichtet zu den Zielen Kompetenzzentren, Kompetenzzentrum „Industrial IT“, Dachmarke „Gesundheit für S-H“ und Drittmittelranking. Mit Ausnahme zum Ziel Dachmarke „Gesundheit für S-H“ sind die Ergebnisse der übrigen Ziele allerdings in der SWOT-Analyse dargelegt und wurden bei der Bewertung entsprechend berücksichtigt. Bei einigen Zielen wurde auf den Jahresbericht 2010 verwiesen.

Die FH Lübeck hat größtenteils zu den Fragestellungen hinreichend und nachvollziehbar berichtet und durch sinnvolle Anlagen ergänzt. Die Aussagen in der Matrix geben wieder, welche Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt wurden bzw. wie der derzeitige Stand ist. Teilweise waren in der Matrix keine Angaben gemacht worden, obwohl das Ziel erreicht wurde. Von 38 Zielen mit Berichtspflicht wurden 29 vollständig und 3 überwiegend erreicht. Hervorzuheben ist dabei, dass mit der Entwicklung eines Strukturkonzepts für Medizintechnik ein bedeutendes Ziel erreicht wurde. Auch in den anderen Bereichen, die zu den Stärken der FH Lübeck zählen, wie z.B. Technologietransfer, E-Learning und Internationalität konnten gute Ergebnisse erzielt werden. Ebenso gibt es gute Ergebnisse bei der Verstetigung der Projekte für Kinder und Jugendliche. In den Bereichen Qualitätsentwicklung, Gleichstellung und Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist die Hochschule gut vorangekommen. Vier Ziele der FH Lübeck wurden zurückgestellt bzw. nicht weiter verfolgt. In drei Fällen liegt der Grund in der Raumsituation der Hochschule, die eine Umsetzung derzeit nicht zulässt. Dies ist für die Hochschule eine unbefriedigende Situation. So wurde bisher kein Flächenoptimierungskonzept erarbeitet mit dem Hinweis auf nicht ausreichende Raumkapazitäten. Auch die Einrichtung neuer Studiengänge wird durch die Raumknappheit erschwert.

Die FH Lübeck hat mit der FH Flensburg keine gemeinsame Dachmarke „Gesundheit für Schleswig-Holstein“ entwickelt. Hier muss man allerdings einräumen, dass es im Nachhinein betrachtet nicht sinnvoll war, den Hochschulen dieses sehr konkrete Ziel aufzuerlegen. An einer Kooperation mit der FH Flensburg in diesem Bereich sollte die FH Lübeck aber dennoch arbeiten. Bedeutungsvoller ist für die FH Lübeck im Bereich der Gesundheitswirtschaft allerdings die Kooperation mit der Uni Lübeck.

Das Ziel der Verbesserung der Studienerfolgsquote wurde zwar erreicht; im Gesamtergebnis ist die Quote aber immer noch verbesserungswürdig.

2.7. Fachhochschule Westküste

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wurde nicht weiterverfolgt
ZF 1	5	4	1	0	0	0	0
ZF 2	3	2	0	0	1	0	0
ZF 3	2	2	0	0	0	0	0
ZF 4.1	7	4	3	0	0	0	0
ZF 4.2	2	1	1	0	0	0	0
ZF 4.3	2	2	0	0	0	0	0
ZF 5	1	1	0	0	0	0	0
ZF 6.1	2	1	0	1	0	0	0
ZF 6.2	1	1	0	0	0	0	0
ZF 6.3	1	1	0	0	0	0	0
ZF 7	3	1	2	0	0	0	0
Gesamt	29	20	7	1	1	0	0

Abbildung 7 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Fachhochschule Westküste

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

Legende:

- ZF 1: Profilbildung
- ZF 2: Kooperation der Hochschulen
- ZF 3: Technik und Naturwissenschaften stärken
- ZF 4.1: Qualitätsentwicklung
- ZF 4.2: Zusätzliche Finanzierungsquellen
- ZF 4.3: Wirtschaftlichkeit
- ZF 5: Internationale Orientierung verbessern
- ZF 6.1: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
- ZF 6.2: Wissenschaftliche Weiterbildung
- ZF 6.3: Forschung / Technologie-Transfer
- ZF 7: Gleichstellung und nachhaltige Entwicklung

Die FH Westküste hat eine sehr gute Zielerreichungsquote aufzuweisen. Von 29 zu erreichenden Zielen hat sie 27 erreicht. Allerdings sind davon sieben verspätet erreicht worden. In einigen Fällen ist die Verzögerung nicht oder nicht hauptsächlich von der Hochschule zu vertreten. Die Zeitüberschreitungen reichen von vier Wochen bis zu einem Jahr.

Zwei Ziele sind nur überwiegend oder nur teilweise erreicht worden.

Die FH Westküste hat zu fast allen Zielen ausführlich und zufriedenstellend berichtet. In manchen Berichtsteilen hat die Hochschule aber übersehen, dass sie im Rahmen des Halbzeitberichtes über den Berichtszeitraum 2009 bis 2011 berichten sollte und nicht nur über das vergangene Jahr.

Im Ergebnis hat die FH Westküste eine sehr gut ausgefüllte Ziele-Matrix vorgelegt.

2.8. Musikhochschule Lübeck (MHL)

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wird nicht weiter verfolgt/ ist zurückgestellt	Zielerreichung kann nicht bewertet werden
ZF 1	10	9	-	1	-	-	-	-
ZF 2	6	3	-	-	1	-	2	-
ZF 3	1	1	-	-	-	-	-	-
ZF 4	3	1	1	-	-	-	-	-
ZF 5	1	-	-	-	-	-	1	-
ZF 6	3	1	-	-	2	-	-	-
ZF 7	3	1	-	-	-	1	1	-
ZF 8	3	3	-	-	-	-	-	-
ZF 9	2	1	-	-	-	1	-	-
ZF 10	1	-	-	1	-	-	-	-
ZF 11	6	5	-	1	-	-	-	-
Gesamt	39	25	1	3	4	2	4	-

Abbildung 8 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Musikhochschule Lübeck

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet

Legende:

- ZF 1: Profilbildung/Zentrale Zielsetzungen
- ZF 2: Stärkere Kooperation der Hochschulen/sonstigen Institutionen
- ZF 3: Lehramtsausbildung verbessern
- ZF 4: Qualitätsentwicklung
- ZF 5: Hochschulmanagement
- ZF 6: Zusätzliche Finanzierungsquellen
- ZF 7: Wirtschaftlichkeit
- ZF 8: Mobilität der Studierenden
- ZF 9: Mobilität des wissenschaftlichen Personals
- ZF 10: Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen verbessern
- ZF 11: Gleichstellung/Nachhaltigkeit

In den Jahren 2009 bis 2011 stand die MHL vor der Herausforderung, die in der Zielvereinbarung vereinbarten Ziele mit den Ergebnissen der in den Jahren 2010/2011 durchgeführten Evaluation zur Struktur der Hochschule in Einklang zu bringen. Erfreu-

lich ist, dass die Musikhochschule Lübeck bislang 29 von 35 Zielen erreicht hat; zwei Ziele werden nicht weiter verfolgt und zwei wurden einvernehmlich zurückgestellt. Die Auswertung zeigt jedoch auch, dass die Musikhochschule insbesondere im Bereich des Qualitätsmanagements sowie der Wirtschaftlichkeitskontrolle noch Anstrengungen unternehmen muss.

2.9. Muthesius Kunsthochschule (MKH)

Zielfeld ¹⁾	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	Ziel wird nicht weiter verfolgt/ist zurückgestellt
ZF 1	5	3	1	1	0	0	0
ZF 2	3	2	1	0	0	0	0
ZF 3.1	6	3	0	1	1	0	1
ZF 3.2	3	1	2	0	0	0	0
ZF 3.3	3	3	0	0	0	0	0
ZF 3.4	2	1	0	1	0	0	0
ZF 4.1	1	0	0	0	0	0	1
ZF 4.2	2	2	0	0	0	0	0
ZF 4.3	1	0	0	0	0	0	1
ZF 5.1	2	1	0	0	0	1	0
ZF 5.2	1	0	1	0	0	0	0
ZF 6	3	0	0	0	1	1	1
Gesamt	32	16	5	3	2	2	4

Abbildung 9 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2011 der Muthesius Kunsthochschule

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.

1) Die MKH hat keine Forschungskomponente

Legende:

ZF 1: Kooperationen

ZF 2: Wissenschaftlicher und künstlerischer Nachwuchs

ZF 3.1: Qualitätsentwicklung

ZF 3.2: Hochschulmanagement

ZF 3.3: Zusätzliche Finanzierungsquellen

ZF 3.4: Wirtschaftlichkeit

ZF 4.1: Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen

ZF 4.2: Mobilität der Studierenden

ZF 4.3: Mobilität des wissenschaftlichen Personals

ZF 5.1: Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

ZF 5.2: Wissenschaftliche Weiterbildung

ZF 6: Gleichstellung und nachhaltige Entwicklung

Die MKH hat zu allen in der Anforderung vom Januar 2012 festgelegten Zielen berichtet. Acht Ziele waren bereits in den Vorjahren abschließend erreicht worden, bei drei Zielen wurden die Zwischenetappen in den Vorjahren erreicht, zu ihnen muss 2014 erneut berichtet werden.

Die Aussagen der MKH in der Matrix geben (z.T. sehr) kurz wieder, welche Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt wurden bzw. wie der derzeitige Stand ist. Teilweise waren die Angaben aber wenig konkret, es fehlen geforderte Elemente oder sie waren zu allgemein gehalten und hätten stärker durch Zahlenangaben oder weitere Unterlagen (Konzepte, Vereinbarungen, Daten etc.) untermauert werden können. Am 30.10.2012 hat die MKH die Berichte in Teilen ergänzt, so dass einige Sachverhalte deutlicher und aussagekräftiger wurden.

Erfreulich ist, dass von 32 Zielen mit Berichtspflicht 21 vollständig und 3 überwiegend erreicht wurden. Gerade auf dem Feld der Kooperationen und bei der Einwerbung von Drittmitteln sind große Erfolge zu verzeichnen. Nicht nur der Struktur- und Entwicklungsplan wurde verabschiedet, sondern es wurden auch Konzepte zu Förderinstrumenten und zur Weiterbildung entwickelt.

Allerdings wurden auch zwei Ziele nicht erreicht. Bisher gibt es lediglich ein allgemein gehaltenes Gleichstellungskonzept, nicht aber einen Gleichstellungsplan, der den gesetzlichen Anforderungen genügt. Die Absolventenbefragung wurde noch nicht eingeführt. Das Ziel, einen Entwicklungsplan über die Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen aufzustellen, wurde von der Hochschule nicht weiter verfolgt. Die einseitige Aufkündigung von vereinbarten Zielen durch die Hochschule ohne Absprache mit dem Land als Vertragspartner ist nicht akzeptabel. Erst im Gespräch über das Feedback zur Halbzeitbewertung haben sich MBW und MKH nach intensiver Erörterung darauf verständigt, das Ziel zunächst zurück zu stellen.

3. Finanzbericht

3.1. Finanzzuweisungen und leistungsorientierte Mittelvergabe

Land und Hochschulen haben sich darauf verständigt, für die Zielvereinbarungsperiode 2009 bis 2013 bestimmte, für alle Hochschulen in gleicher Weise geltende Regelungen, in einem Hochschulvertrag zu vereinbaren. Dieser ergänzt die hochschulindividuell abgeschlossenen Zielvereinbarungen.

Im Hochschulvertrag wird vereinbart, dass das Land den Hochschulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Finanzmittel nach Maßgabe des Landeshaushalts als Globalzuweisung zur Verfügung stellt (§ 8 Abs.1, Satz 1 HSG). Die geplanten Beträge für jede Hochschule sind in den Einzelzielvereinbarungen ausgewiesen. Davon (ausgenommen sind Investitionsmittel) wird jährlich eine Quote von 5% nach den Leistungsparametern des Anreizbudgets berechnet und entsprechend dem Ergebnis zugewiesen. Während der Laufzeit dieses Hochschulvertrages wird diese Quote nicht erhöht.

Die Gesamthaushalte der Hochschulen nach § 8 Abs.1 HSG werden gebildet aus dem Zuschuss des Landes, den Drittmitteln und den sonstigen Einnahmen.

Für einen Zeitraum von fünf Jahren, beginnend im Jahre 2009, sagt die Landesregierung zu, die Besoldungs- und Tariferhöhungen für das Personal der Hochschulen aus dem Landeshaushalt zu tragen. Basis für den Ausgleich der Personalkostensteigerungen sind die Personal-Ist-Ausgaben des Vorjahres für Stellen und Planstellen, die aus dem laufenden Zuschuss des Landes nach der Zielvereinbarung finanziert werden.

Im Interesse der Planungssicherheit wird die Höhe der Zuschüsse für die Hochschulen für den gesamten Zeitraum der Zielvereinbarung festgelegt. Die Hochschulen haben folgende Landeszuschüsse (Beträge laut Zielvereinbarungen mit Besoldungs- und Tarifkostensteigerungen und leistungsorientierter Mittelvergabe) und Finanzmittel aus dem Hochschulpakt³ erhalten:

³ Gesamtzuschüsse des Bundes und des Landes (jeweils 50%). Die Zielzahlen des HSP 1 (2007 bis 2010) wurden um 49 Studienanfänger übertroffen. (4019 bezogen auf die Basis 2005). Mittel in 2011 kommen aus der Ausfinanzierung des HSP 1 sowie aus der ersten Rate des HSP 2 (2011 bis 2015).

Hochschule	Jahr	Ausgezahlte Finanzmittel		
		Globalbudget	Hochschulpakt	Summe
Uni Flensburg	2011	16.690,2 T€	873,9 T€	17.564,1 T€
	2010	14.609,9 T€	160,5 T€	14.770,4 T€
	2009	17.139,1 T€	-4,5 T€	17.134,6 T€
CAU	2011	151.360,8 T€	6.776,6 T€	158.137,4 T€
	2010	146.432,9 T€	5.074,5 T€	151.507,4 T€
	2009	147.441,3 T€	3.334,5 T€	150.775,8 T€
Uni Lübeck	2011	24.953,7 T€	1.635,9 T€	26.589,6 T€
	2010	24.644,9 T€	1.166,0 T€	25.810,9 T€
	2009	24.851,9 T€	1.024,0 T€	25.875,9 T€
MHS Lübeck	2011	6.488,2 T€	0,0 T€	6.488,2 T€
	2010	6.555,9 T€	0,0 T€	6.555,9 T€
	2009	6.191,3 T€	0,0 T€	6.191,3 T€
MKH Kiel	2011	5.133,1 T€	542,0 T€	5.675,1 T€
	2010	4.915,2 T€	255,0 T€	5.170,2 T€
	2009	4.827,6 T€	193,5 T€	5.021,1 T€
FH Flensburg	2011	13.254,1 T€	1.688,8 T€	14.942,8 T€
	2010	12.669,6 T€	589,5 T€	13.259,1 T€
	2009	12.832,9 T€	387,5 T€	13.220,4 T€
FH Kiel	2011	20.727,3 T€	4.635,5 T€	25.362,8 T€
	2010	20.293,6 T€	3.032,5 T€	23.326,1 T€
	2009	20.264,7 T€	2.740,0 T€	23.004,7 T€
FH Lübeck	2011	17.562,7 T€	3.068,8 T€	20.631,5 T€
	2010	17.107,7 T€	2.327,5 T€	19.435,2 T€
	2009	17.064,6 T€	1.885,0 T€	18.949,6 T€
FH Westküste	2011	5.417,7 T€	1.138,1 T€	6.555,8 T€
	2010	5.204,3 T€	528,0 T€	5.732,3 T€
	2009	5.185,6 T€	531,0 T€	5.716,6 T€
Summe	2011	261.587,8 T€	20.359,3 T€	281.947,1 T€
	2010	252.434,0 T€	13.133,5 T€	265.567,5 T€
	2009	255.799,0 T€	10.091,0 T€	265.890,0 T€

Abbildung 10 - Landeszuschüsse der Hochschulen

Die ab dem Jahr 2011 vorgesehene Anwendung eines auslastungsbezogenen So-
 ckelbudgets wurde ausgesetzt. Es wurde zwischen MBW und den Hochschulen ein-
 vernehmlich vereinbart, die Zuschüsse für die Jahre 2011 bis 2013 auf der Grundlage
 der Haushaltsanmeldungen 2011 unter Berücksichtigung der Berechnungen zum So-
 ckelbudget zu gewähren. Die Vereinbarung sah ferner vor, die Ergebnisse des Anreiz-
 budgets aus der Berechnung von 2011 für die laufende Zielvereinbarungsperiode bis

2013 ebenfalls konstant zu halten. Gemeinsam mit den Hochschulen wird die Landesregierung ein neues Hochschulfinanzierungskonzept entwickeln und mit der neuen Zielvereinbarungsperiode ab 2014 einführen.

3.2. Anreizbudget

Der schleswig-holsteinische Landtag hat auf seiner Plenarsitzung am 16. Dezember 2005 als ersten Baustein auf dem Weg der Neugestaltung der Hochschulfinanzierung insgesamt zu mehr Leistungsbezug das Modell eines Anreizbudgets beschlossen. Im Jahr 2008 wurden die beiden weiteren Bestandteile der leistungsbezogenen Hochschulfinanzierung, das Sockelbudget und das Projekt- und Maßnahmenbudget, beschlossen und das Anreizbudget hinsichtlich des zu verwendenden Haushaltsansatzes modifiziert. Dies hat zur Folge, dass 5% des Budgetvolumens aller Hochschulen nach der Modellkomponente „Anreizbudget“ vergeben werden. Referenzjahr für die Ermittlung des 5%-Anteils war bis einschließlich 2008 der Haushaltsansatz des Jahres 2003. Ab dem Jahr 2009 wird als Haushaltsansatz jeweils der jährliche Haushaltsansatz verwendet (zugrunde gelegt werden laut Hochschulvertrag nur noch die Zuschüsse für den laufenden Betrieb ohne Investitionen, abzüglich Studienkolleg). Zur Ermittlung der Leistungen der Hochschulen werden im Anreizbudget insgesamt fünf Leistungsparameter herangezogen. Unabhängig vom Hochschultyp sind dies folgende drei Parameter:

Zielfeld	Eckwert/Leistungsparameter	Gewichtung
Lehre und Studium	Zahl der Absolventen/ Zahl der Studierenden insgesamt	40%
Forschung, Wissens- und Technologietransfer	Höhe der Drittmittel pro Professor (VZÄ ab 2005; vorher C4/C3/C2-Stellen)	40%
Potenziale und Prozesse	Zahl der Professorinnen an der Gesamtzahl der Professoren	10%

In Abhängigkeit vom Hochschultyp kommen die folgenden Leistungsparameter zur Anwendung:

Hochschultyp	Eckwert/Leistungsparameter	Gewichtung
Universitäten	Zahl der Promotionen pro Professur (C4/W3 und C3/W2 Stellen)	10%
Andere Hochschulen	Zahl Studierende in der Regelstudienzeit zu Zahl Studierende insgesamt	10%

Als Benchmark für die Leistungsbewertung - und damit für die Errechnung der Zuschläge/Abschläge je Hochschule vom Plan-Soll - dient, bezogen auf die Leistungsparameter, der Durchschnittswert vergleichbarer Hochschulen im Bund entsprechend der Definition der amtlichen Statistik.

Die Berechnung des Anreizbudgets vergleicht vier der insgesamt fünf Leistungsparameter jeder Hochschule mit dem bundesdeutschen Durchschnitt in der entsprechenden Hochschulart (der Parameter Studierende in der Regelstudienzeit wird mit einem schleswig-holsteinischen Mittelwert verglichen). Die Universität Flensburg und die Universität zu Lübeck werden mit einem speziell gebildeten Durchschnitt verglichen, welcher den Besonderheiten dieser Hochschulen Rechnung trägt⁴. Alle Daten für die Bundesdurchschnitte stammen aus der Destatis-Fachserie 11 des Statistischen Bundesamts. Die Berechnung des Anreizbudgets hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

Hochschule	Berechnungsergebnisse des Anreizbudgets				
	2009	Veränd. 2010 ggü. 2009	2010	Veränd. 2011 ggü. 2010	2011
Uni Flensburg	- 162,0 T€	+ 94,4 T€	- 67,6 T€	+ 310,9 T€	243,3 T€
CAU	84,8 T€	- 575,9 T€	- 491,1 T€	- 241,1 T€	- 732,2 T€
Uni Lübeck	- 88,1 T€	+ 182,7 T€	94,6 T€	- 176,2 T€	- 81,6 T€
MHS Lübeck	- 63,5 T€	+ 356,7 T€	293,2 T€	- 186,8 T€	106,4 T€
MKH Kiel	- 88,2 T€	+ 213,0 T€	124,8 T€	- 25,2 T€	99,6 T€
FH Flensburg	- 83,6 T€	+ 24,2 T€	- 59,4 T€	+ 39,0 T€	- 20,4 T€
FH Kiel	66,4 T€	- 166,2 T€	- 99,8 T€	+ 84,2 T€	- 15,6 T€
FH Lübeck	312,6 T€	- 130,1 T€	182,5 T€	+ 146,8 T€	329,3 T€
FH Westküste	21,6 T€	+ 1,2 T€	22,8 T€	+ 48,3 T€	71,1 T€

Abbildung 11 - Ergebnisse des Anreizbudgets 2009 - 2011

⁴ Um die Vergleichbarkeit zu wahren und einen fairen Wettbewerb zu garantieren, wird als Vergleichsmarke der **Bundesdurchschnitt** der Hochschulen, die vom Typ und Fächerspektrum mit der entsprechenden Schleswig-Holsteinischen Hochschule übereinstimmt, verwendet. So wird die CAU mit der Statistik für Universitäten verglichen. Bei der Universität zu Lübeck setzt sich der Bundesdurchschnitt, gemäß dem Anteil der Professorenstellen, aus dem Bundesdurchschnitt der Fächergruppe Medizin sowie dem Bundesdurchschnitt aller Universitäten zusammen. Für die Universität Flensburg wird der Bundesdurchschnitt der Fächergruppe Erziehungswissenschaften sowie der Bundesdurchschnitt aller Universitäten verwendet. Die Musikhochschule Lübeck und die Muthesius Kunsthochschule werden mit dem Bundesdurchschnitt aller Kunsthochschulen verglichen. Für die Fachhochschulen kommt der Bundesdurchschnitt aller Fachhochschulen zur Anwendung.

4. Performance Kennzahlen (PK)

Die Hochschulen haben gemeinsam mit dem Land Schleswig-Holstein einen Kennzahlensatz erarbeitet, mit dessen Hilfe strategisch wichtige Entwicklungsschritte in den Hochschulen verfolgt werden sollen. Darüber hinaus werden aus diesem Kennzahlensatz die Parameter ausgewählt, die als Grundlage für die Berechnung der leistungsbezogenen Hochschulfinanzierung dienen.

Mit der Weiterentwicklung des Wissenschafts- und Hochschulsystems in den letzten Jahren haben sich einige Kennzahlen aus dem ursprünglichen Kennzahlensatz erübrigt. Die Landesregierung verzichtet aus diesem Grund auf die weitere Darstellung und Erläuterung im Rahmen dieses Berichts. Dies betrifft die folgenden Kennzahlen:

- Kennzahl 1.402: Anteil der Studierenden, die sich in einem evaluierten bzw. akkreditierten Studiengang befinden, an der Zahl der Studierenden insgesamt.

Die überwiegende Anzahl der Studiengänge an den Hochschulen ist evaluiert bzw. akkreditiert, sodass die Quote nahezu durchgängig 100% beträgt.

- Kennzahl 4.101: Zahl der Teilnehmer in Weiterbildungsstudiengängen/-veranstaltungen an Hochschulen oder deren speziellen Weiterbildungseinrichtungen bezogen auf den Mittelwert der letzten drei Jahre.

Die Zahl der Teilnehmer an Weiterbildungsstudiengängen und sonstigen Weiterbildungsangeboten an den Hochschulen ist über die Jahre sehr stark schwankend und somit nicht aussagekräftig.

- Kennzahl 5.101: Anteil der Studierenden mit angestrebtem Abschluss Bachelor/Master bezogen auf die Gesamtstudierenden (ohne Promotions-Studierende)

Die Umstellung auf das zweistufige Bachelor/Master-System ist an den schleswig-holsteinischen Hochschulen vollzogen. Der überwiegende Anteil der Studierenden befindet sich in einem Bachelor/Masterstudiengang. Eine Quotenberechnung erübrigt sich damit.

- Kennzahl 5.401: Verausgabte Haushalts-Grundmittel je Studierenden

Die Interpretation der Daten zu den verausgabten Grundmitteln je Studierenden ist schwierig, da seit dem Beginn des Hochschulpakts im Jahre 2007 auch Mittel aus diesem Förderprogramm des Bundes und der Länder zur Finanzierung von zusätzlichen Studienanfängern die Kennzahl beeinflussen und damit eine Vergleichbarkeit erschweren.

Im Weiteren werden nach einer kurzen Erklärung der jeweiligen Kennzahlen exemplarisch Kennzahlenwerte der Hochschulen aus den Jahren 2009 bis 2011 tabellarisch und in einem Verlaufsdiagramm grafisch (2004-2011) dargestellt.

4.1. Bereich Lehre und Studium

Kennzahl 1.102: Absolventinnen und Absolventen im Verhältnis zu der durchschnittlichen Jahrganggröße der Studierenden des entsprechenden Faches

Kennzahl 1.103: Absolventinnen und Absolventen bezogen auf das wissenschaftliche Personal (VZÄ)

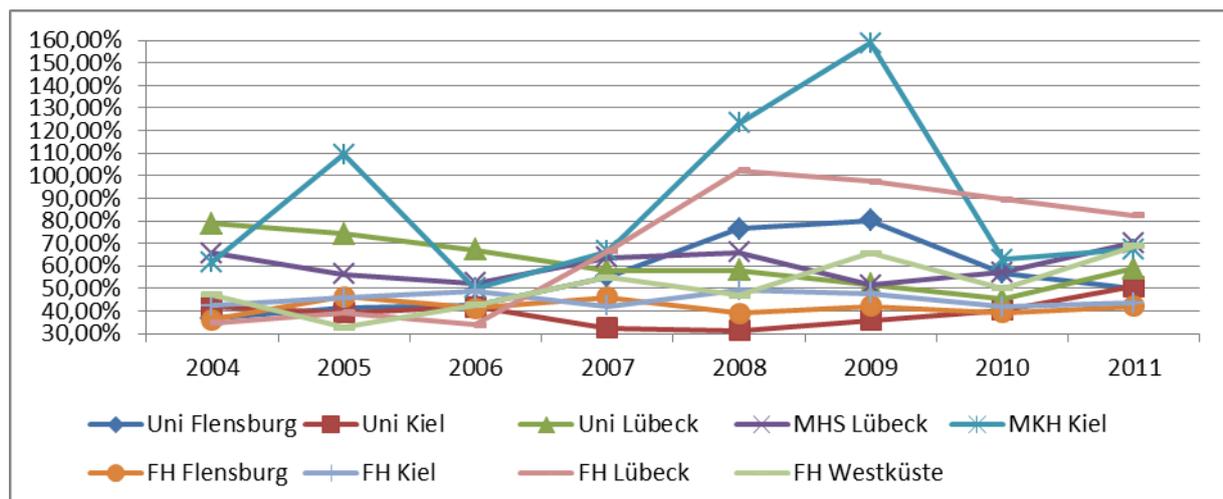


Abbildung 12 - Kennzahl 1.102 Diagramm 2004 – 2011

Im Rahmen der demografischen Entwicklung hat sich seit 2004 die Zahl der Studienberechtigten und daraus folgend die durchschnittliche Jahrgangsgroße bei allen Hochschulen mehr oder weniger kontinuierlich erhöht. Der deutliche Rückgang der Absolventenzahlen bei den meisten

Kennzahl 1.102	2009	2010	2011
Uni Flensburg	80,10%	56,98%	49,72%
CAU	35,96%	40,33%	50,94%
Uni Lübeck	51,69%	45,22%	58,76%
MHS Lübeck	51,52%	57,33%	70,27%
MKH Kiel	158,77%	62,96%	67,53%
FH Flensburg	42,05%	39,18%	42,25%
FH Kiel	47,79%	41,79%	43,49%
FH Lübeck	97,63%	89,50%	82,32%
FH Westküste	65,62%	50,00%	68,71%

Tabelle A - Kennzahl 1.102 Datentabelle 2009 - 2011

Hochschulen im Jahr 2010 wirkt sich überwiegend auch auf die Kennzahlentwicklungen im Jahr 2010 aus. Im Zeitraum 2004 bis 2011 haben die Hochschulen überwiegend ihre maximale Absolventenquote in den Jahren 2008 bzw. 2009 erreicht und verzeichnen seitdem einen mehr oder weniger starken Rückgang, der teilweise schon wieder aufgefangen wurde. Eine Ursache sind die stark steigenden Studienanfängerzahlen, wie die Zahlen aus dem Hochschulpakt zeigen. Einer entgegengesetzten Entwicklung folgen die CAU, die Uni Lübeck und die MHS Lübeck, die in 2008 bzw. in 2010 ihre Talsohle bereits durchschritten zu haben scheinen und seither einen positiven Trend aufweisen. Bei der Uni Flensburg ist der Abfall der Absolventinnen und Absolventen bedingt durch das Auslaufen des Staatsexamens und der Umstellung auf das BA-MA-System. Die auffallend hohe Absolventenzahl der MKH im Jahr 2009 ist durch das Auslaufen der früheren Diplom-Studiengänge bedingt.

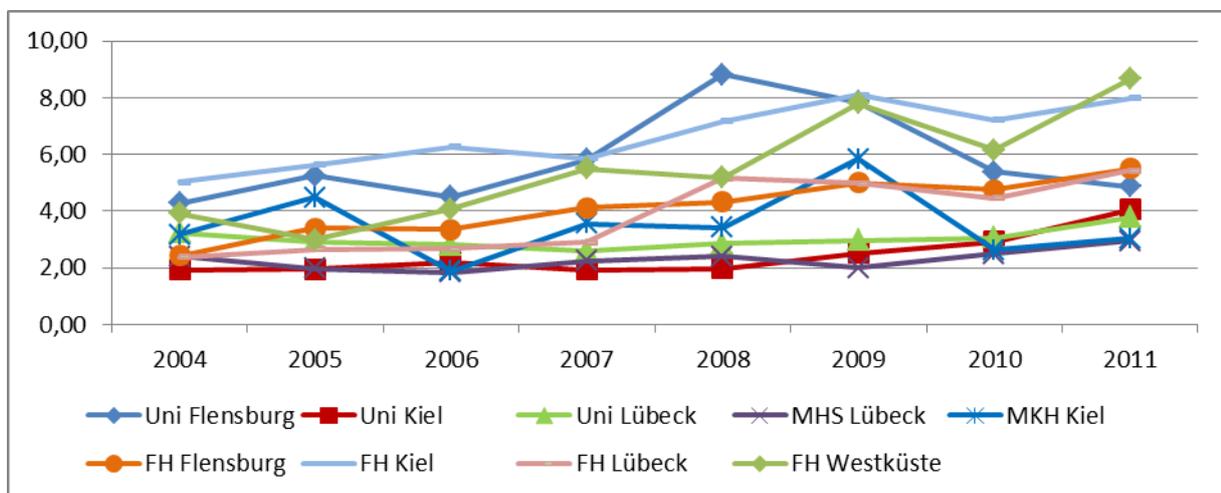


Abbildung 13 - Kennzahl 1.103 Diagramm 2004 - 2011

Die Zahlen zeigen, dass in den Fachhochschulen grundsätzlich deutlich höhere Absolventenzahlen bezogen auf das wissenschaftliche Personal erzielt werden als in den Universitäten Kiel und Lübeck sowie der MHS. Der Verlauf ab dem Jahr 2004 zeigt jedoch eine positive Tendenz bei fast allen Hochschulen, die Absol-

Kennzahl 1.103	2009	2010	2011
Uni Flensburg	7,86	5,38	4,86
CAU	2,50	2,93	4,05
Uni Lübeck	2,95	3,06	3,77
MHS Lübeck	2,00	2,49	2,93
MKH Kiel	5,84	2,62	3,02
FH Flensburg	4,99	4,74	5,51
FH Kiel	8,10	7,21	7,98
FH Lübeck	4,98	4,46	5,43
FH Westküste	7,81	6,14	8,66

Tabelle B - Kennzahl 1.103 Datentabelle 2009 - 2011

ventenzahl bezogen auf das wissenschaftliche Personal zu steigern. Damit wäre auch eine zentrale Forderung aus dem Hochschulpakt erfüllt, dass qualitätssteigernde Maßnahmen in der Lehre langfristig und zeitversetzt zu den Studienanfängerzahlen zu höheren Absolventenzahlen führen sollen. Bei der Uni Flensburg und der MKH gibt es jedoch von 2009 bis 2011 eine deutlich abnehmende Tendenz, bei der FH Kiel eine leichte. Hinsichtlich der Entwicklung des wissenschaftlichen Personals sind hochschulübergreifend keine eindeutigen Entwicklungen erkennbar. Bei der CAU, der Uni Lübeck und der MHS sind im Zeitraum 2009 bis 2011 durchweg positive Entwicklungen wahrzunehmen, die darin begründet sind, dass sich die Absolventenzahlen stärker entwickelten als das wissenschaftliche Personal bzw. das wissenschaftliche Personal sich teilweise sogar von 2010 auf 2011 etwas reduzierte.

Kennzahl 1.301: Zahl der Studierenden in Regelstudienzeit (RSZ) im Verhältnis zum Studienplatzangebot (gem. KapVO oder Schätzung)

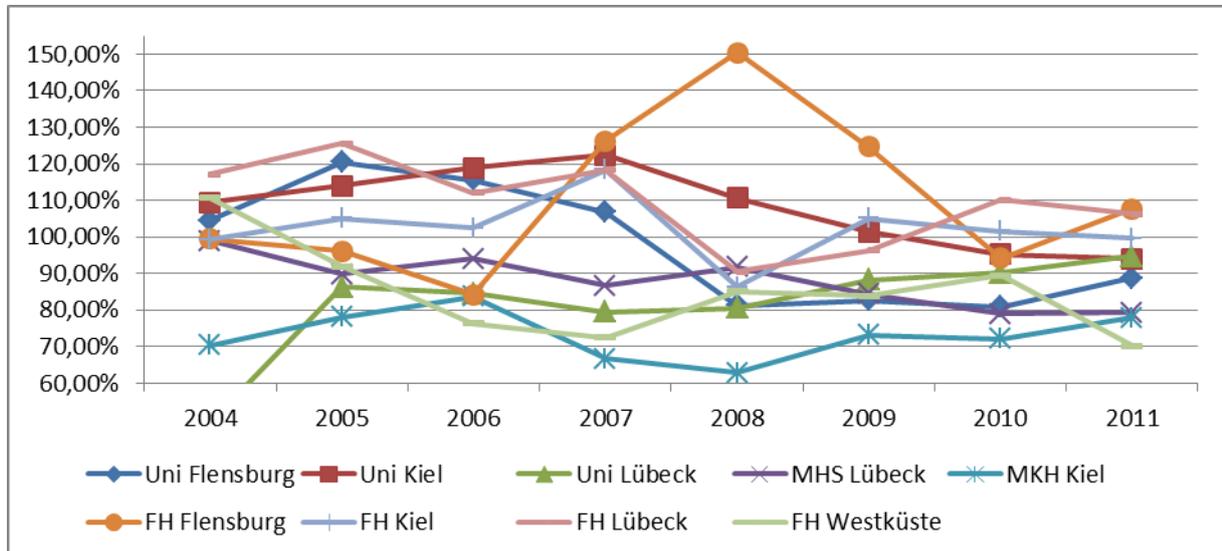


Abbildung 14 - Kennzahl 1.301 Diagramm 2004 – 2011

Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt eine hohe Quote an Studierenden in der Regelstudienzeit (RSZ) im Verhältnis zum Studienplatzangebot erzielt wird. Die insgesamt sehr gute Auslastung des Studienangebotes wird durch die Daten des Hochschulpaktes und die Berechnungen des Ministeriums zum Sockelbudget bestätigt.

Kennzahl 1.301	2009	2010	2011
Uni Flensburg	82,65%	80,87%	88,68%
CAU	101,30%	95,28%	94,03%
Uni Lübeck	88,20%	90,16%	94,67%
MHS Lübeck	84,40%	78,97%	79,36%
MKH Kiel	73,08%	72,15%	77,85%
FH Flensburg	124,70%	94,17%	107,65%
FH Kiel	104,97%	101,56%	99,59%
FH Lübeck	96,35%	110,15%	106,23%
FH Westküste	83,78%	89,41%	70,13% ⁵

Tabelle C - Kennzahl 1.301 Datentabelle 2009 - 2011

⁵ Der Rückgang der Kennzahl ist durch die Einrichtung zweier neuer Studiengänge an der Fachhochschule Westküste begründet. Durch die Neueinrichtung wurden für die Ermittlung des Studienplatzangebotes die Studienplatzzahlen im ersten Jahr multipliziert mit der Regelstudienzeit in Jahren. Das Studienplatzangebot bezieht sich somit auf die Gesamtstudiendauer. Demgegenüber hat sich durch die Neueinrichtung die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit nicht in ähnlicher Stärke erhöht, da sich die Gesamtstudierenden beider neuer Studiengänge im Wesentlichen aus Studienanfängerinnen und Studienanfängern zusammensetzen.

4.2. Bereich Forschung, Wissens-, Kunst- und Technologietransfer

Kennzahl 2.101: Verausgabte Drittmittel pro wissenschaftliches Personal

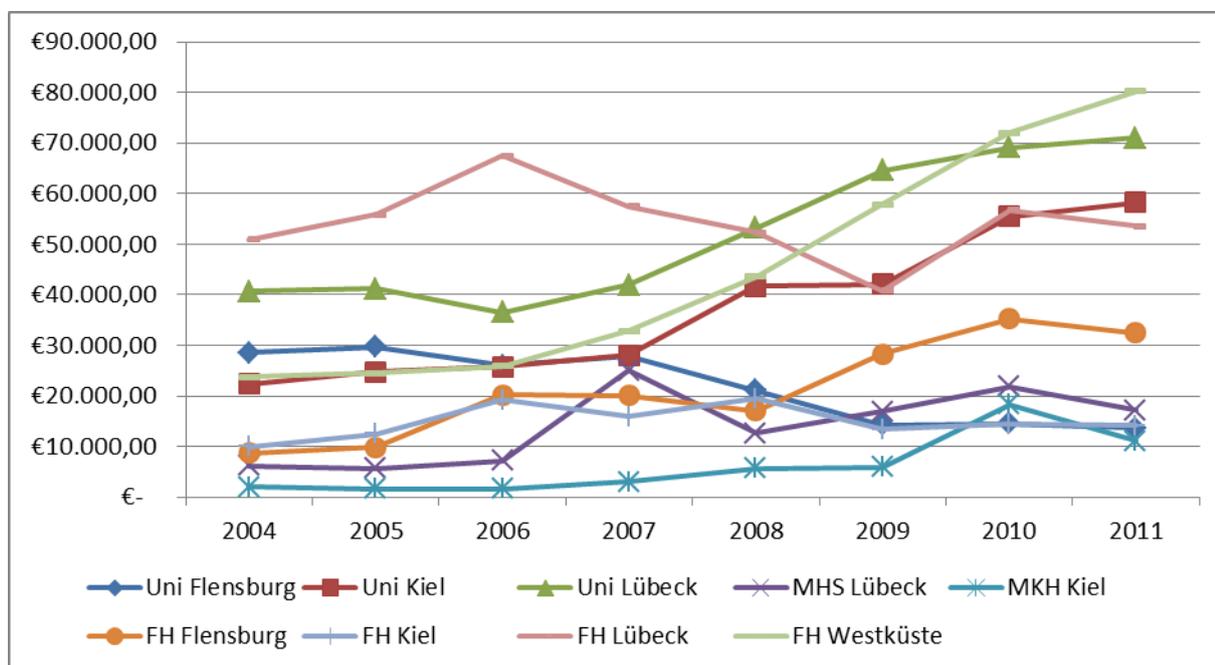


Abbildung 15 - Kennzahl 2.101 Diagramm 2004 – 2011

Die verausgabten Drittmittel konnten bei den meisten Hochschulen bezogen auf das zur Verfügung stehende wissenschaftliche Personal im Zeitraum 2004 bis 2011 gesteigert werden. Vor allem die FH Westküste konnte ihre relativen Drittmittelerfolge

Kennzahl 2.101	2009	2010	2011
Uni Flensburg	14.291,45 €	14.473,50 €	13.624,45 €
CAU	42.022,41 €	55.398,20 €	58.246,90 €
Uni Lübeck	64.605,58 €	69.110,31 €	70.971,24 €
MHS Lübeck	16.888,90 €	21.821,46 €	17.175,57 €
MKH Kiel	5.941,61 €	18.243,15 €	11.070,20 €
FH Flensburg	28.261,40 €	35.235,96 €	32.512,54 €
FH Kiel	13.329,08 €	14.322,47 €	14.167,04 €
FH Lübeck	40.786,70 €	56.771,77 €	53.541,97 €
FH Westküste	57.864,43 €	72.013,15 €	80.203,08 €

Tabelle D - Kennzahl 2.101 Datentabelle 2009 - 2011

mehr als verdreifachen und steht damit vor der ebenfalls drittmittelstarken Uni Lübeck und der CAU an erster Stelle. Die Verlaufsgrafik über alle Hochschulen zeigt eine grundsätzlich ansteigende Tendenz. Die Drittmittelleinnahmen sind zu einem festen Bestandteil der Finanzierung für die Hochschulen geworden. Diese Entwicklung ist insgesamt sehr erfreulich, allerdings sind dem Wachstum auch aufgrund der begrenz-

ten Ressourcen und der Infrastruktur Grenzen gesetzt (siehe auch SWOT-Analysen der Hochschulen). Die CAU hat absolut gesehen die höchsten Drittmiteleinnahmen der Hochschulen in Schleswig-Holstein und konnte in den letzten Jahren im Rahmen ihrer Profilbildung signifikante Steigerungsraten verzeichnen. Als Volluniversität hat die CAU allerdings auch drittmittelschwache Bereiche, die in die Quotierung einbezogen werden und die erfolgreiche Entwicklung der Hochschule etwas relativieren.

Kennzahl 3.101: Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter (VZÄ) an den Professorinnen und Professoren (VZÄ)

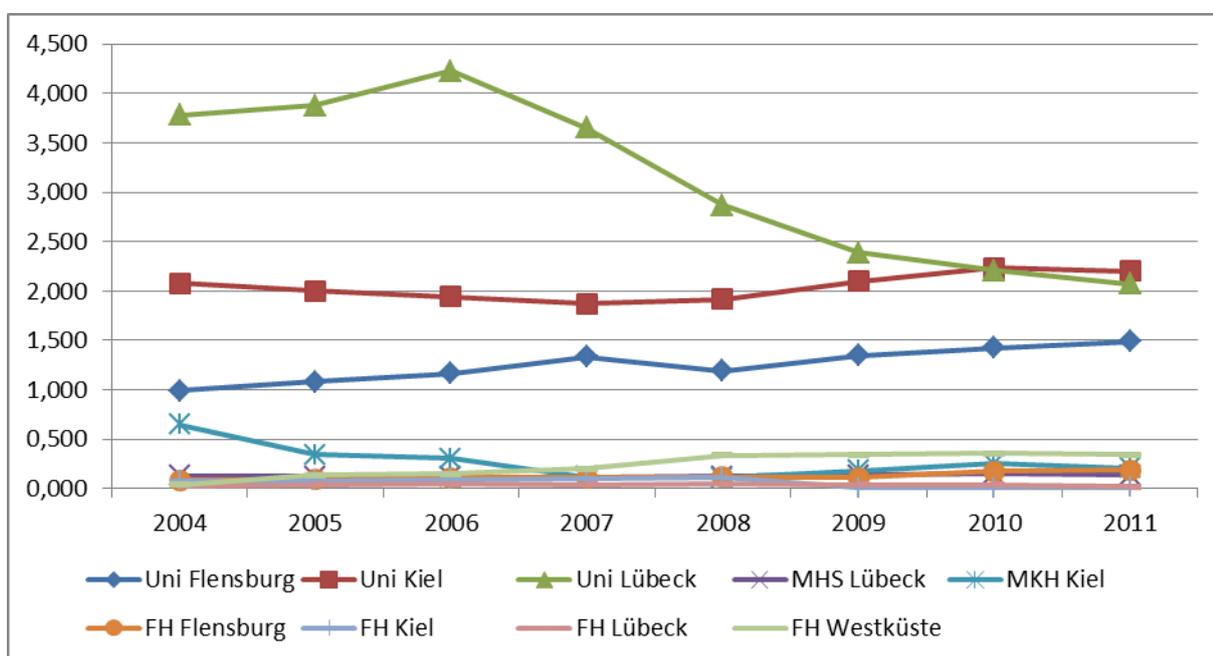


Abbildung 16 - Kennzahl 3.101 Diagramm 2004 – 2011

Die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter je Professur ist bei den meisten Hochschulen, außer der Uni Lübeck, relativ unverändert geblieben, auch wenn jährliche Veränderungen durchaus sichtbar sind. In der schleswig-holsteinischen Hochschullandschaft zeigt sich, dass die Fachhochschu-

Kennzahl 3.101	2009	2010	2011
Uni Flensburg	1,345	1,425	1,493
CAU	2,100	2,232	2,203
Uni Lübeck	2,390	2,207	2,071
MHS Lübeck	0,135	0,153	0,141
MKH Kiel	0,185	0,254	0,211
FH Flensburg	0,113	0,175	0,192
FH Kiel	0,009	0,008	0,016
FH Lübeck	0,041	0,044	0,018
FH Westküste	0,348	0,360	0,346

Tabelle E - Kennzahl 3.101 Datentabelle 2009 - 2011

len nur einen sehr begrenzten wissenschaftlichen Mittelbau haben und damit Forschungsaktivitäten begrenzt bleiben. Auch die Muthesius Kunsthochschule und die MHS Lübeck haben im Vergleich zu den Universitäten einen geringen wissenschaftlichen Mittelbau, da sie deutlich weniger Forschungsaufgaben haben.

Kennzahl 5.301: Anteil der Studentinnen an der Gesamtzahl der Studierenden

Kennzahl 5.302: Anteil der Absolventinnen bezogen auf die Zahl der Absolventen insgesamt

Kennzahl 5.305: Anteil der weiblichen Professoren bezogen auf die Zahl der Professoren insgesamt

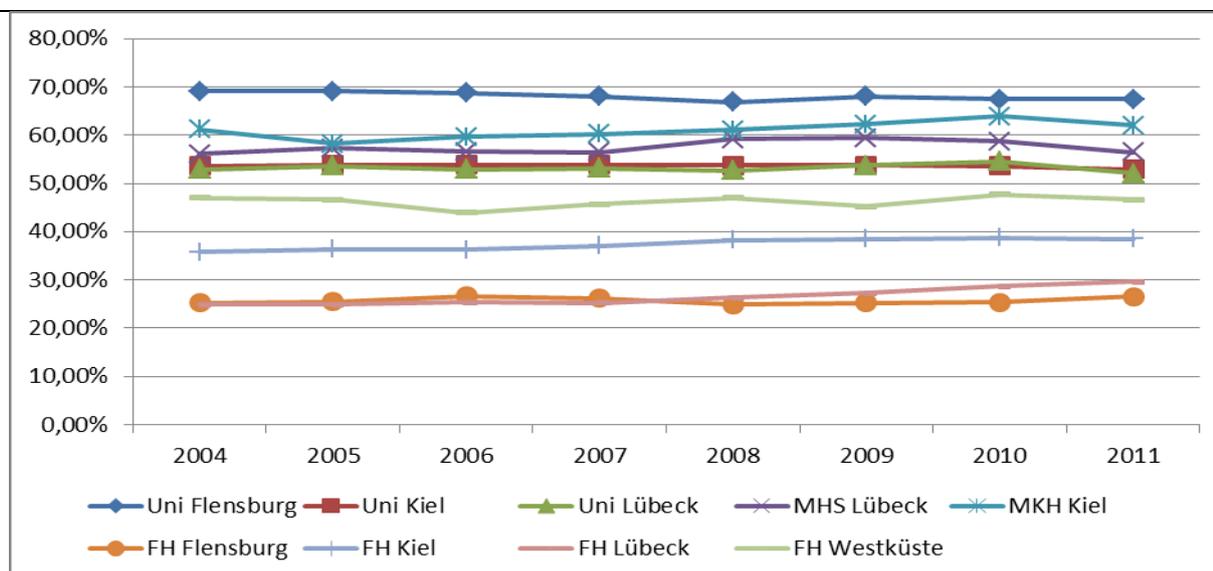


Abbildung 17 - Kennzahl 5.301 Diagramm 2004 – 2011

Im Bereich der Gleichstellung wiesen die Hochschulen bei den Studierenden im Zeitraum 2004 bis 2011 relativ gleichbleibende Quoten auf. Es gibt eine generelle und über den genannten Zeitraum relativ stabile Verteilung der Geschlechter zwischen den einzelnen Hochschulen: von einem Frauenanteil an überwie-

Kennzahl 5.301	2009	2010	2011
Uni Flensburg	68,09%	67,45%	67,47%
CAU	53,72%	53,66%	52,95%
Uni Lübeck	53,72%	54,58%	52,13%
MHS Lübeck	59,36%	58,65%	56,43%
MKH Kiel	62,24%	63,89%	62,06%
FH Flensburg	25,26%	25,36%	26,50%
FH Kiel	38,50%	38,75%	38,53%
FH Lübeck	27,22%	28,70%	29,56%
FH Westküste	45,18%	47,72%	46,63%

Tabelle F - Kennzahl 5.301 Datentabelle 2009 - 2011

gend geisteswissenschaftlich und künstlerisch ausgerichteter Hochschulen, der mehr

oder weniger deutlich über 50% liegt, bis zu eher technisch ausgerichteten Hochschulen mit einem mehr oder weniger deutlich darunterliegenden Frauenanteil.

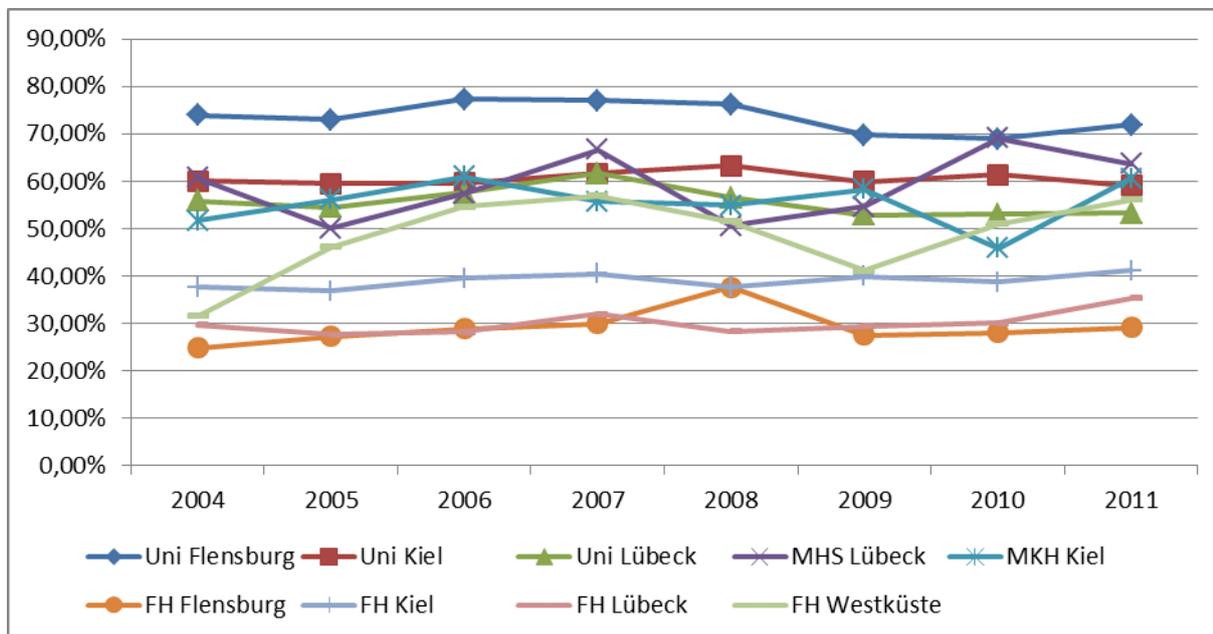


Abbildung 18 - Kennzahl 5.302 Diagramm 2004 – 2011

Die bei den Studierenden zu beobachtende Quotenstabilität trifft bei den Absolventen nur begrenzt zu: vor allem die FH Westküste verzeichnete einen starken Anstieg bis 2007, danach bis 2009 einen Rückgang und seitdem wieder einen starken Anstieg, der sich jedoch allein durch den Fachbereich

Kennzahl 5.302	2009	2010	2011
Uni Flensburg	69,76%	68,93%	71,89%
CAU	59,86%	61,37%	59,03%
Uni Lübeck	52,94%	52,98%	53,28%
MHS Lübeck	54,67%	69,05%	63,64%
MKH Kiel	58,33%	45,88%	60,58%
FH Flensburg	27,48%	28,03%	29,18%
FH Kiel	39,89%	38,67%	41,18%
FH Lübeck	29,37%	30,05%	35,34%
FH Westküste	41,20%	50,94%	56,11%

Tabelle G - Kennzahl 5.302 Datentabelle 2009 - 2011

Wirtschaft begründet, während im Fachbereich Technik die Quote in den Jahren 2010 und 2011 gegenüber 2009 deutlich niedriger ausfällt. Die MHS verzeichnete im Jahr 2010 einen enormen Anstieg, der sich 2011 allerdings wieder etwas abschwächte, die MKH hat einen extremen Sprung im Jahr 2010 gemacht. Bei der FH Lübeck ist ab 2009 ein kontinuierlicher Zuwachs sichtbar.

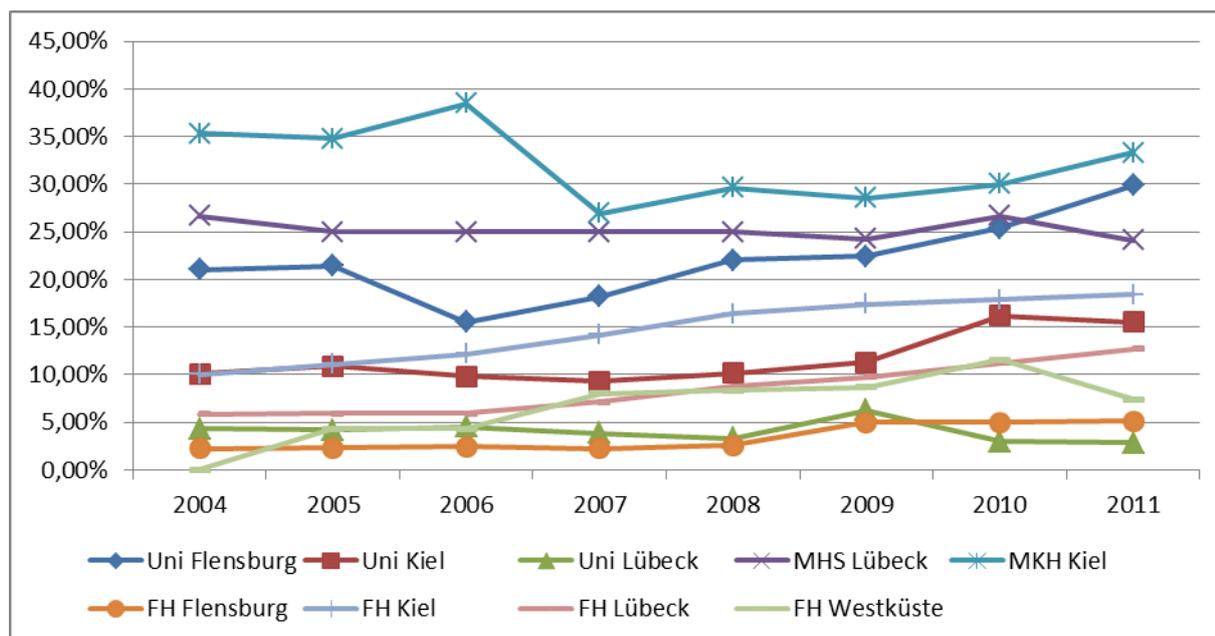


Abbildung 19 - Kennzahl 5.305 Diagramm 2004 – 2011

Hinsichtlich der besetzten Professuren stellt sich der Anteil der weiblichen Professoren an der Gesamtzahl der Professorinnen und Professoren durchweg sehr niedrig dar, vor allem im Vergleich zur Gruppe der Studierenden und Absolventen. Im Zeitraum 2004 bis 2011 konnten viele Hochschulen ihre

Kennzahl 5.305	2009	2010	2011
Uni Flensburg	22,41%	25,40%	29,85%
CAU	11,33%	16,22%	15,54%
Uni Lübeck	6,25%	2,94%	2,82%
MHS Lübeck	24,24%	26,67%	24,14%
MKH Kiel	28,57%	30,00%	33,33%
FH Flensburg	5,00%	5,00%	5,13%
FH Kiel	17,39%	17,89%	18,40%
FH Lübeck	9,73%	11,21%	12,71%
FH Westküste	8,70%	11,54%	7,41%

Tabelle H - Kennzahl 5.305 Datentabelle 2009 - 2011

Quote verbessern, bei anderen wiederum waren teilweise markante Rückgängen zu verzeichnen. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Uni Flensburg in einem Zeitraum von fünf Jahren ihre Quote von 15% auf 30% verdoppelt hat. Die Zahlen zur Gleichstellung verdeutlichen insgesamt, dass in den kommenden Jahren erhebliche Anstrengungen zu leisten sind, die zum Teil sehr niedrigen Quoten in einzelnen Fächern bzw. Fächerkulturen zu verbessern. Aus diesem Grund soll die Gleichstellung im Rahmen der neuen Hochschulfinanzierung in der kommenden Zielvereinbarungsperiode ab 2014 eine Pflichtkennzahl werden und die Ergebnisse im sogenannten Profilbudget an die Zahlung von Zuschüssen koppeln. Dabei soll ein Kaskadenmodell zum Tragen kommen, nach dem zu erreichende Ziele nach Qualifikationsniveaus gestaffelt sind.

Kennzahl 5.402: Verausgabte Haushalts-Grundmittel je Absolvent/-in

Kennzahl 5.403: Verausgabte Haushalts-Grundmittel je Studienplatz in der RSZ (gem. KapVO bzw. Schätzung)

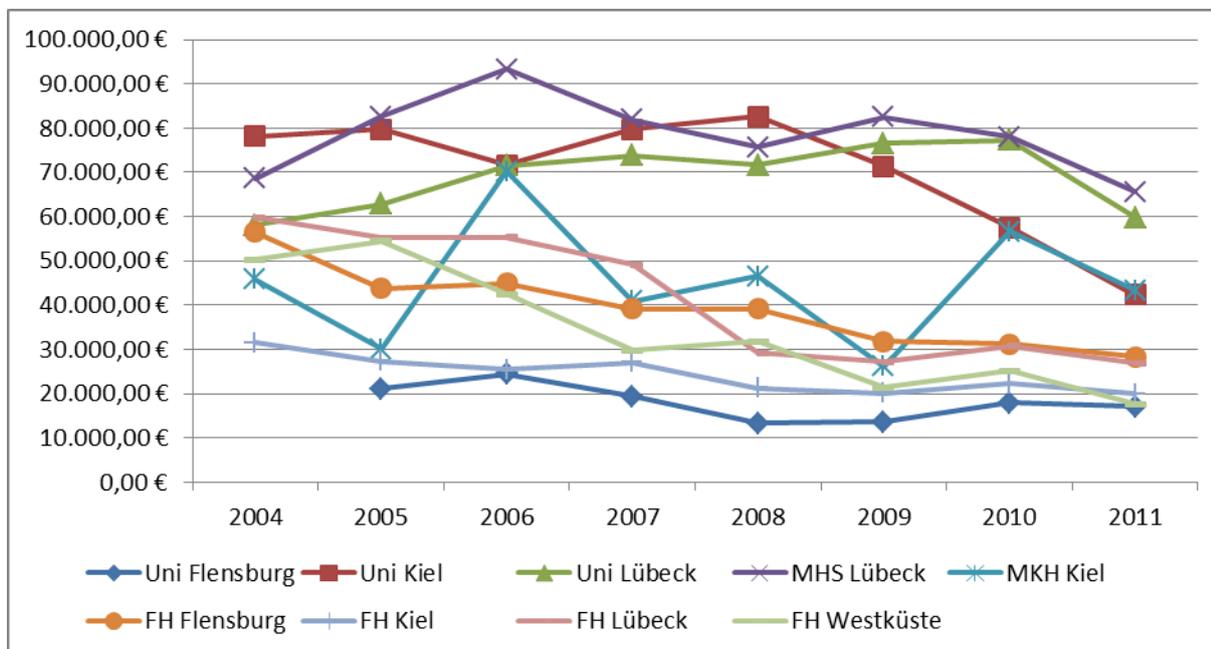


Abbildung 20 - Kennzahl 5.402 Diagramm 2004 – 2011

Bei den verausgabten Grundmitteln je Absolvent ist generell ablesbar, dass die MKH, die MHS, die CAU und die Uni Lübeck sehr hohe Kosten aufweisen, zum einen durch die intensive Betreuung, zum anderen durch teure Studiengänge begründet. Insgesamt kann man einen rückläufigen Trend erkennen, der teilweise nur leicht, teilweise aber sehr stark ausgeprägt ist und der mit langsam ansteigenden Absolventenzahlen zusammenhängt.

Kennzahl 5.402	2009	2010	2011
Uni Flensburg	13.572,55 €	17.991,11 €	17.134,79 €
CAU	71.360,97 €	57.450,17 €	42.319,96 €
Uni Lübeck	76.609,02 €	77.257,96 €	59.793,68 €
MHS Lübeck	82.550,37 €	78.045,52 €	65.537,37 €
MKH Kiel	26.198,51 €	56.681,18 €	43.299,12 €
FH Flensburg	31.821,51 €	31.193,68 €	28.271,15 €
FH Kiel	20.160,87 €	22.250,67 €	19.909,22 €
FH Lübeck	27.182,22 €	30.755,16 €	26.848,70 €
FH Westküste	21.431,12 €	25.152,36 €	17.576,20 €

Tabelle I - Kennzahl 5.402 Datentabelle 2009 - 2011

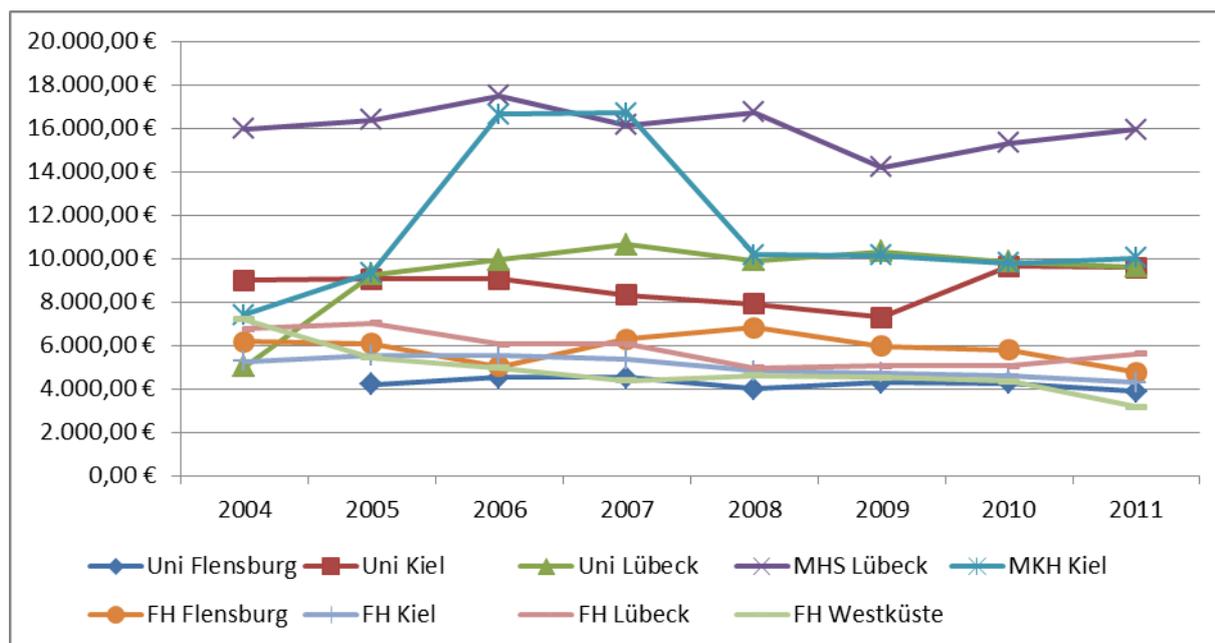


Abbildung 21 - Kennzahl 5.403 Diagramm 2004 – 2011

Bezogen auf die Studienplätze in der Regelstudienzeit zeigt sich, dass die verausgabten Haushaltsgrundmittel in einem Kostenbereich zwischen 3.000 € und 9.000 € liegen. Sie verringern sich, wenn die Zahl der Studienplätze steigt, wie es bei einigen Hochschulen in den letzten

Kennzahl 5.403	2009	2010	2011
Uni Flensburg	4.291,68 €	4.244,02 €	3.872,06 €
CAU	7.290,18 €	9.634,12 €	9.581,85 €
Uni Lübeck	10.325,70 €	9.858,12 €	9.603,93 €
MHS Lübeck	14.200,18 €	15.317,35 €	15.941,52 €
MKH Kiel	10.132,33 €	9.792,48 €	10.032,72 €
FH Flensburg	5.966,53 €	5.796,83 €	4.743,16 €
FH Kiel	4.735,44 €	4.597,33 €	4.296,09 €
FH Lübeck	5.052,89 €	5.035,66 €	5.596,21 €
FH Westküste	4.525,15 €	4.342,26 €	3.181,35 €

Tabelle J - Kennzahl 5.403 Datentabelle 2009 - 2011

Jahren geschehen ist. Ausnahmen bilden hier die MKH und die MHS, was im Wesentlichen mit der personalintensiven Ausbildung im Kunst- und Musikbereich zusammenhängt. Absolut betrachtet fallen die Kosten der MKH und der MHS jedoch aufgrund der geringen Größe der Hochschulen vergleichsweise gering aus. Die Hochschulen erfüllen jedoch einen wichtigen hochschulpolitischen Auftrag und tragen durch ihr Studienangebot maßgeblich zur Attraktivität des Studienstandortes Schleswig-Holstein bei.

5. Fazit

Bildung ist unbestritten der wichtigste Motor der gesellschaftlichen Veränderung. Die Hochschulen sind wesentliche Akteure bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Zukunftsaufgaben. Sie schaffen durch Lehre und Forschung die Grundlage für Innovationen. Sie qualifizieren eine stetig wachsende Zahl von jungen Menschen. Um ihre Aufgabe erfüllen zu können, müssen die Hochschulen flexibel und im zunehmenden Wettbewerb mit anderen Einrichtungen ihr Profil schärfen, ihre Angebote immer wieder den sich wandelnden Anforderungen, insbesondere aufgrund des demografischen Wandels, anpassen und ihre Forschungsschwerpunkte definieren. Dies tun sie unter schwierigen Rahmenbedingungen.

Im Berichtszeitraum haben die Hochschulen ferner stark steigende Studierendenzahlen zu bewältigen. Dies zeigen die Daten zum Hochschulpakt. Seit 2011 kommt die Aussetzung der Wehrpflicht hinzu. Die aktuelle Fortschreibung der KMK -Prognose zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2025 zeigt deutlich, dass auch weiterhin mit stark steigenden Studienanfängerzahlen gerechnet werden muss.

Erschwerte Bedingungen verursacht auch der teilweise stark ausgeprägte Platzmangel an den Hochschulen bzw. die schlechte Bausubstanz. Die eigenen Räumlichkeiten reichen häufig nicht aus, es müssen externe Gebäude angemietet werden. Nicht finanzierbare Baumaßnahmen entfallen und haben so ebenfalls negative Auswirkungen auf das Studienangebot.

Zur Halbzeit der laufenden Zielvereinbarungsperiode 2009 bis 2013 kann man insgesamt feststellen, dass die Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein die Herausforderungen angenommen und ihre Ziele unter den skizzierten schwierigen Rahmenbedingungen in beeindruckender Weise, wenn auch mit deutlichen individuellen Unterschieden, erreicht haben. Festzuhalten ist dabei, dass die Qualität der Berichte sehr unterschiedlich ist. Hervorzuheben ist, dass insbesondere bedeutende Projekte, die der Profilbildung der Hochschulen dienen, bereits umgesetzt oder wichtige Weichenstellungen für die Umsetzung vorgenommen werden konnten. Dies gilt beispielsweise für die Forschungsschwerpunkte der CAU, das Strukturkonzept für Medizintechnik an der Universität zu Lübeck und FH Lübeck oder den Ausbau der Bereiche Windenergie und maritime Wissenschaft an der FH Flensburg.

Das MBW geht davon aus, dass die Hochschulen bis zum Ende der Zielvereinbarungsperiode 2013 alle wesentlichen vereinbarten Ziele erreicht haben werden. Der Hochschulpakt und andere von Bund und Ländern finanzierte Maßnahmen (Qualität in der Lehre, Exzellenzinitiative) werden dazu beitragen, die hohen Studienanfängerzahlen bewältigen und gleichzeitig die Qualität der Lehre steigern zu können, die Forschungsschwerpunkte ausbauen und die Profilbildung weiter vorantreiben zu können.

Es gibt jedoch auch einige Zielfelder, bei denen sich die meisten Hochschulen schwer tun. Hier bedarf es noch erheblicher Anstrengungen, um zu positiven Ergebnissen zu kommen. Dies gilt zum Beispiel für den Bereich der Gleichstellung. Beim Anteil von Frauen an den Hochschulprofessuren nimmt Schleswig-Holstein seit Jahren im Bundesländervergleich einen der letzten Plätze ein. Obwohl zwischen 2007 und 2010 eine Steigerungsrate von vier Prozentpunkten verzeichnet werden konnte, bleibt Schleswig-Holstein damit immer noch im unteren Bereich und unter dem Bundesdurchschnitt. Dieser Indikator gibt Hinweise auf strukturelle Hindernisse im Wissenschaftsbetrieb, die eine wissenschaftliche Karriere für Frauen und ihren Zugang zu Spitzenpositionen in Forschung und Lehre erschweren und auch Hinweise auf die akademische Kultur an den Hochschulen. Dies ist insbesondere bedauerlich, da Schleswig-Holstein sowohl beim Frauenanteil an den absolvierten Promotionen und beim Frauenanteil an den Juniorprofessuren im Ländervergleich die Spitzenposition einnimmt (mit 50% und 56%). Beim Frauenanteil an den Habilitationen bricht dieser Wert aber eklatant ein; dies setzt sich beim Frauenanteil an den Hochschulprofessuren fort. Ein geringer Frauenanteil bedeutet aber auch ein geringes Potenzial zur Besetzung von Gremien mit Frauen. Um den Anreiz auf die Hochschulen zu erhöhen, soll die Gleichstellung im Zusammenhang mit der neuen Hochschulfinanzierung ab 2014 zu einer Pflichtkennzahl werden und finanzielle Zuschüsse an ihre Erfüllung gekoppelt werden.

Auch beim Zielfeld „Qualitätsmanagement“ müssen einige Hochschulen noch deutliche Verbesserungen vornehmen. Hier ist es besonders wichtig, Qualitätsmanagement als ganzheitlichen Prozess zu verstehen, der auf der strategischen Ebene der Hochschule angesiedelt sein muss und nicht nur die Umsetzung von Einzelmaßnahmen im Blick hat.

Generell ist bei den Hochschulen auch eine unzureichende Beschäftigung mit dem Themenfeld „Alumni“ zu verzeichnen. Es gibt bislang noch wenige Aktivitäten und das mögliche Potenzial, welches hinter einer aktiven Alumni-Organisation steckt, wird kaum genutzt. Dabei könnte es gerade hier zu positiven Folgewirkungen kommen, insbesondere im Hinblick auf Kooperationen mit der Wirtschaft oder anderen Institutionen, im Hinblick auf die Finanzierung von Projekten oder Einzelmaßnahmen oder auf lange Sicht beim Fundraising und Sponsoring.

Für die kommende Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2018 werden sich die einzelnen zu vereinbarenden Ziele noch stärker als bisher an den Schwerpunktsetzungen der Hochschulen orientieren und weniger die gesamte Hochschulentwicklung abbilden. Es wird gemeinsam mit den Hochschulen der Konkretisierungsgrad der Ziele und mögliche Belohnungs- bzw. Sanktionierungsmaßnahmen bei der Erfüllung bzw. Nichterfüllung erörtert werden.

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung zur Neuausrichtung der Hochschulfinanzierung hat sich das MBW mit den Hochschulpräsidenten im Dezember 2011 auf wesentliche Eckpunkte verständigt, die Grundlage für die weitere Ausarbeitung eines Konzeptes in einer Arbeitsgruppe des Ministeriums und der Hochschulkanzler sind. Dabei soll das neue Konzept nicht die gesamte Hochschule, sondern ausgewählte Bereiche, die im Zusammenhang mit der Profilbildung der Hochschule stehen, abbilden.

Neben der deutlichen Reduzierung des Berichtswesens und der Verwendung einer minimalen Anzahl von Kennzahlen wurde weiter vereinbart, dass sich das zukünftige Globalbudget aus einem „Basisbudget“, einem „Profilbudget“ und einem „Struktur- und Exzellenzbudget“ zusammensetzen soll. Das Basisbudget soll der Sicherung der grundlegenden Aufgaben dienen, wobei langfristig die historisch gewachsenen Haushaltsansätze aufgelöst werden sollen. Während das Profilbudget hochschulindividuelle Profile abbilden soll, ist das Struktur- und Exzellenzbudget für spezifische Programme zur strategischen Weiterentwicklung der Hochschulen angedacht.