



Bericht

der Landesregierung

**Bericht über die Entwicklungen im Hochschulbereich der Zielvereinbarungs-
periode 2009 bis 2013
Berichtszeitraum 1. Januar 2009 bis 31. Dezember 2013 (Abschlussbewertung)**

**Federführend ist das Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und
Gleichstellung**

Inhalt

Vorbemerkungen	5
1. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) zum Stand der Zielerreichung in der vergangenen Zielvereinbarungsperiode	6
1.1 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)	6
1.2 Universität zu Lübeck (UzL)	7
1.3 Europa-Universität Flensburg (EUF)	9
1.4 Fachhochschule Kiel (FH Kiel)	10
1.5 Fachhochschule Flensburg (FH FL)	11
1.6 Fachhochschule Lübeck (FHL)	12
1.7 Fachhochschule Westküste (FHW)	13
1.8 Musikhochschule Lübeck (MHL)	14
1.9 Muthesius Kunsthochschule (MKH)	15
2. Verfolgung der Einzelziele durch die Hochschulen	17
2.1 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	17
2.2 Universität zu Lübeck	18
2.3 Europa-Universität Flensburg	20
2.4 Fachhochschule Kiel	21
2.5 Fachhochschule Flensburg	22
2.6 Fachhochschule Lübeck	24
2.7 Fachhochschule Westküste	25
2.8 Musikhochschule Lübeck	26
2.9 Muthesius Kunsthochschule	27
3. Finanzbericht	29
3.1 Finanzausweisungen und leistungsorientierte Mittelvergabe	29
3.2 Anreizbudget	31
4. Performance Kennzahlen (PK)	33
4.1 Bereich Lehre und Studium	34
4.2 Bereich Forschung, Wissens-, Kunst- und Technologietransfer	38
5. Fazit	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	17
Abbildung 2 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Universität zu Lübeck	18
Abbildung 3 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Europa Universität Flensburg	20
Abbildung 4 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 – 2013 der Fachhochschule Kiel	21
Abbildung 5 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Fachhochschule Flensburg	22
Abbildung 6 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Fachhochschule Lübeck	24
Abbildung 7 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 – 2013 der Fachhochschule Westküste	25
Abbildung 8 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Musikhochschule Lübeck	26
Abbildung 9 - Gesamtübersicht zur Auswertung der Einzelziele 2009 - 2013 der Muthesius Kunsthochschule	27
Abbildung 10 - Landeszuschüsse der Hochschulen	29
Abbildung 11 - Übersicht über das Anreizbudget 2009 - 2013	32
Abbildung 12 - Kennzahl 1.102 Diagramm 2004 - 2013	34
Abbildung 13 - Kennzahl 1.103 Diagramm 2004 - 2013	35
Abbildung 14 - Kennzahl 1.301 Diagramm 2004 - 2013	37
Abbildung 15 - Kennzahl 2.101 Diagramm 2004 - 2013	38
Abbildung 16 - Kennzahl 3.101 Diagramm 2004 - 2013	40
Abbildung 17 - Kennzahl 5.301 Diagramm 2004 - 2013	41
Abbildung 18 - Kennzahl 5.302 Diagramm 2004 - 2013	42
Abbildung 19 - Kennzahl 5.305 Diagramm 2004 - 2013	43

Abbildung 20 - Kennzahl 5.402 Diagramm 2004 - 2013 44

Abbildung 21 - Kennzahl 5.403 Diagramm 2004 - 2013 46

Tabellenverzeichnis

Tabelle A - Kennzahl 1.102 Datentabelle 2009 - 2013 34

Tabelle B - Kennzahl 1.103 Datentabelle 2009 - 2013 35

Tabelle C - Kennzahl 1.301 Datentabelle 2009 - 2013 37

Tabelle D - Kennzahl 2.101 Datentabelle 2009 - 2013 39

Tabelle E - Kennzahl 3.101 Datentabelle 2009 - 2013 40

Tabelle F - Kennzahl 5.301 Datentabelle 2009 - 2013 41

Tabelle G - Kennzahl 5.302 Datentabelle 2009 - 2013 42

Tabelle H - Kennzahl 5.305 Datentabelle 2009 - 2013 43

Tabelle I - Kennzahl 5.402 Datentabelle 2009 - 2013 45

Tabelle J - Kennzahl 5.403 Datentabelle 2009 - 2013 46

Vorbemerkung

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 die Erfüllung 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 Berichtsanforderungen des für Wissenschaft zuständigen Ministeriums 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 Wissenschaftsministerium 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 der letzten Zielvereinbarungsperiode waren folgende Berichte zu erstellen:

- Standardbericht 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 den Jahren 2012 und 2013.

Die Hochschulen erhielten zu ihren Abschlussberichten ein mündliches Feedback des Wissenschaftsministeriums 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.

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

Die CAU hat sich im Rahmen des Schlussberichts zur Zielvereinbarung mit ihren Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken aus Sicht der Hochschule auseinandergesetzt und gleichzeitig einen Ausblick auf die zukünftigen Themenfelder gegeben. Der Bericht macht deutlich, dass sich die CAU nach wie vor in einem Wandlungsprozess befindet. Insgesamt gelingt es der Universität, in der Forschung ihre Potenziale bestmöglich zu nutzen. Sie hat sich auch mit Schwächen auseinandergesetzt und baut diese ab. Nach Einschätzung des Wissenschaftsministeriums hat die CAU insbesondere durch ihre Leistungen in der Forschung ihre nationale und internationale Sichtbarkeit ausgebaut. Gleichzeitig hat sie mit dem Aufbau des Qualitätsmanagements und dem Antrag auf Systemakkreditierung für die Qualitätssicherung in der Lehre große Fortschritte erreicht.

Die CAU sieht ihre größten Stärken in ihrer Interdisziplinarität und Forschungsstärke. Sie will in der Verschränkung von Forschung und Lehre gesamtgesellschaftliche Wirksamkeit erzielen. Den Studierenden möchte die Universität 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 Wissenschaftsministerium. Auch die 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 nach wie vor in dem strukturellen Defizit. Die eingeworbenen Drittmittel könnten dauerhaft nicht zum Ausgleich des strukturellen Defizits eingesetzt werden. Auch der Zustand der vorhandenen Bausubstanz und der damit verbundene Sanierungsstau berge ein großes Risiko für die Zukunft. Wissenschaftsministerium und CAU hoffen, dass durch den Abschluss der Sanierungsvereinbarung dieses Risiko in den nächsten Jahren eingegrenzt werden kann.

Das Wissenschaftsministerium teilt grundsätzlich die Einschätzung der CAU zum strukturellen Defizit und zur Bausubstanz. Die Höhe des Defizits entspricht den Ergebnissen aus dem norddeutschen Vergleich, sollte aber zumindest mit dem Abschluss der laufenden Zielvereinbarung etwas abgebaut worden sein. Zusammen mit den von der CAU im Struktur- und Entwicklungsplan beschlossenen Gegenmaßnahmen zum Abbau des strukturellen Defizits ist zu erwarten, dass das strukturelle Defizit sich weiter verringert.

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

Die größte Chance sieht die CAU im Transfer der Forschungsexzellenz in die Lehre und die Gesellschaft. Die Absolventinnen und Absolventen sollen durch die an der Universität erworbenen Schlüsselqualifikationen dazu befähigt werden, ihr Handeln und Denken selbstständig zu reflektieren und in der späteren Berufstätigkeit zur Lösung bzw. Bewältigung aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Weitere Chancen sieht die CAU in der Exzellenzinitiative und deren Nachfolgeprogrammen ebenso wie in der 2014 neu begonnenen Förderphase der EU Horizon 2020.

Sollte es der CAU gelingen, die Forschungsexzellenz in die Nachfolgeprogramme zu überführen und die Lehre und Lehrerbildung zu verbessern, wäre dies auch aus Sicht des Wissenschaftsministeriums 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 Ursachenforschung und Analyse. Dafür sind die Aussagen deutlich und auch selbstkritisch; fast alle wesentlichen Punkte werden aus Sicht des Wissenschaftsministeriums benannt. In der Halbzeitbewertung wurde die Universität gebeten, in ihren Berichten stärker zu den erkannten Schwächen, Chancen und Risiken Stellung nehmen und darzulegen, welche Maßnahmen sie in den jeweiligen Bereichen ergriffen hat.

Als besondere Stärken hebt die UzL zu Recht die hohe Qualität der Lehre und die wissenschaftliche Exzellenz hervor. Außerdem seien die enge Verzahnung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Lübecker Raum und die enge Verbindung mit der Stadt sowie der Campuscharakter von großem Vorteil. Im Zeitraum der Zielvereinbarung konnte das Profil auf den Gebieten der Informatik, Medizin und Biowis-

senschaften gestärkt und die wissenschaftlichen Schwerpunkte, insbesondere die Biomedizintechnik, ausgebaut werden.

Unter den Schwächen werden zum Teil externe Faktoren aufgeführt, die eher dem Bereich Risiken zuzuordnen wären.

Als Schwäche räumt die Universität zu Lübeck Mängel bei der Einhaltung einheitlicher Standards und Prozessablaufdefinitionen in der Lehre (bedingt durch veraltete Softwaresysteme) ein und legt dar, durch welche Maßnahmen sie zu Verbesserungen gekommen ist bzw. weiterhin kommen möchte. Unter anderem sei die neu eingerichtete Stabsstelle Qualitätsmanagement damit betraut, Prozesse der Universität (nicht nur solche der Lehre) zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Unterfinanzierung im Bereich Grundmittel und Infrastruktur stellt nach Auffassung der Universität ein Risiko dar. Dies erschwert nach Ansicht der UzL auch die Versteigerung erfolgreicher Drittmittelprojekte und von Stiftungsprofessuren. Das Hochschulpersonal werde durch stetige Leistungsverdichtungen in Forschung, Lehre und Verwaltung sehr belastet.

Nach Ansicht des Wissenschaftsministeriums ist die UzL sowohl bei der finanziellen Situation als auch im Hinblick auf die bauliche Infrastruktur deutlich besser ausgestattet als die anderen schleswig-holsteinischen Hochschulen. Im Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich 2012 für die norddeutschen Universitäten (AKL) des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) liegen jedoch die Kosten für einen Bachelor- und Masterstudienplatz in der Regelstudienzeit 20% bzw. 35% unter dem norddeutschen Durchschnitt. Der AKL lässt dabei den klinischen Bereich aus Gründen der Vergleichbarkeit unberücksichtigt.

Als Schwäche bzw. als Risiko räumt die UzL die nach wie vor ungenügende Verzahnung mit dem Klinikum ein. Sie habe jedoch bereits fehlerhafte Abläufe im Rahmen von Verwaltungsprozessen behoben, indem sie beispielsweise den Kooperationsvertrag mit dem UKSH in Hinblick auf Vergabe und Beschaffungsprozesse aufgehoben habe und den Prozess in Abstimmung mit dem Klinikum künftig selbst durchführe. Auch im Rahmen der Drittmittelbewirtschaftung fänden zahlreiche Gespräche auf Arbeitsebene statt, um die Abläufe zu optimieren.

Die UzL sieht in den grundlegenden Veränderungsprozessen wie dem Aufbau eines Campusmanagementsystems und der Umwandlung zur Stiftungsuniversität sowohl Risiken als auch Chancen, indem die Kooperation mit Partnern ausgebaut, die Autonomie und Effizienz gestärkt sowie zusätzliche Mittel eingeworben werden könnten.

Insgesamt hat sich die Universität zu Lübeck während der Zielvereinbarungsperiode sehr gut weiter entwickelt und ihr Profil geschärft. Aus Sicht des Wissenschaftsministeriums befindet sie sich auf einem sehr guten Weg, kann durch Leistung überzeugen und stellt sich neuen Herausforderungen.

1.3. Europa-Universität Flensburg (EUF)

Die EUF hat sich in Tabellenform mit ihren Stärken und Schwächen und den daraus resultierenden Maßnahmen auseinandergesetzt; eine Betrachtung der Chancen und Risiken hat nicht stattgefunden. In einem gesonderten Lagebericht hat sie die Entwicklungsplanung der Hochschule beschrieben.

Als Stärken führt sie eine Vielzahl von Punkten auf, ohne jedoch detailliert darauf einzugehen. Die Universität sieht sich selbst als „Reformuniversität“ mit einer hohen Innovationsbereitschaft und einem hohen Innovationspotenzial, was sich u. a. in den Studiengängen - insbesondere in der Lehramtsausbildung - widerspiegeln. Es bestehe nicht nur eine große Identifikation sämtlicher Mitgliedergruppen der Hochschule, sondern auch eine Verankerung der Universität in der Region. Besonderes Merkmal sei die internationale Ausrichtung der EUF.

Auch aus Sicht des Wissenschaftsministeriums sind dies die Stärken der Hochschule. In der ersten Hälfte der Zielvereinbarungsperiode befand sich die Hochschule in einer tiefen Krise: u. a. war die Hochschule durch wiederholte Verzögerungen bei der Präsidentenwahl zeitweise ohne funktionsfähiges Präsidium, das Ministerium musste einen Interimspräsidenten einsetzen, es wurden Diskussionen über die Einstellung der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge geführt. In einem selbstgestalteten Prozess, mit intensiver inneruniversitärer Dialogkultur und mit Unterstützung des Landes hat sie jedoch den Weg aus der Krise herausgefunden.

Als Schwächen nennt die Universität zum Teil externe Faktoren (Experimentierfeld der Politik, unzureichende Finanzierung, enge Personaldecke), die eher dem Bereich Risiken zuzuordnen gewesen wären.

Als Schwäche benennt sie - aus Sicht des Wissenschaftsministeriums zu Recht - die Spaltung in Bildungswissenschaften und Management und die unzureichende Integration einiger Institute, die u. a. durch die Etablierung von interdisziplinären Kompetenzzentren überwunden werden soll. Selbstkritisch sieht die Hochschule ihre Defizite im Marketing und ihrer Pressearbeit, die durch die Entwicklung und Umsetzung von kurz- und langfristigen Strategien verbessert werden sollen. Die Universität betrachtet ihre Gleichstellungsquote als verbesserungsfähig und möchte diese auch weiter steigern. Die Gleichstellungsquote liegt - mit Ausnahme der Quote bei den Professuren - über 50% und ist aus Sicht des Wissenschaftsministeriums bereits positiv. Die EUF benennt Defizite im Bereich der Forschung nicht explizit als Schwäche, führt aber als Verbesserungsmaßnahmen die Entwicklung von Anreizsystemen zur Drittmittelakquise, den Aufbau eines europäischen strukturierten Promotionsprogramms und den Aufbau eines Graduiertenkollegs an. Dies sind auch aus Sicht des Wissenschaftsministeriums geeignete Schritte, um eine Stärkung der Forschung zu erreichen.

Die Chancen der Universität werden zwar nicht ausdrücklich in der SWOT-Analyse genannt, ergeben sich aber aus dem Lagebericht der Universität. Hier ist an erster Stelle die in der ZV-Periode begonnene Weiterentwicklung der Universität zur Europa-Universität Flensburg zu nennen, deren Ziel es ist, den Prozess der europäischen Integration in Forschung, Lehre und Weiterbildung zu begleiten und zu befördern. Im Bereich der Lehre wurden wichtige Reformschritte in den Lehramtsstudiengängen eingeleitet und umgesetzt. Im Bereich der Forschung hat sich die Universität auf ei-

nige (wenige) Punkte konzentriert, in denen interdisziplinäre Forschungszentren eingerichtet wurden bzw. werden. Zielsetzung ist es, das Profil in der Forschung zu schärfen und die Chancen auf erfolgreiche Drittmittelinwerbung zu steigern.

1.4. Fachhochschule Kiel (FH Kiel)

Die FH Kiel nennt als Stärke der Hochschule einige Punkte, 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 zwar sehr gewissenhaft und teilweise vorbildlich (insbesondere beim Struktur- und Entwicklungsplan) erfüllt hat, die aber aufgrund ihres verpflichtenden Charakters nicht uneingeschränkt als Stärken deklariert werden können.

Hinsichtlich des Qualitätsmanagements nennt die Hochschule die erfolgreiche Systemakkreditierung als Stärke, außerdem die Formulierung eines Leitbildes mit Visionen und Leitsätzen, die schlanke Verwaltung und die positive Außenkommunikation. Bei der Betrachtung der Umsetzung wird 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 schlägt sich auch in ausgelasteten, bedarfsorientierten Studiengängen, der erfolgreichen Aufnahme zusätzlicher Studierender im Hochschulpakt (HSP) und der Drittmittelquote nieder, was ebenfalls als Stärken der Hochschule genannt wurde.

Die oben erwähnte Wahrnehmung der Eigenverantwortung spiegelt sich auch in der objektiven Beschreibung der Schwächen der FH Kiel wider. Nach Angaben der Hochschule liegen die Schwächen in der Dokumentation von Abläufen, in der Innenkommunikation und in der Abstimmung vieler nebeneinanderstehender Projekte. Die genannten Schwächen zeigen, dass sich die Hochschule kritisch mit der eigenen Organisation auseinandergesetzt hat. Als Schwäche (de facto aber eher ein Risiko) werden auch der Raumbedarf für zusätzliche Studierende, die zu kleine Bibliothek und die Zunahme von befristet beschäftigten Lehrenden gesehen.

Die FH Kiel begreift die Abiturientenzahlen auch nach 2015, 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 Wissenschaftsministeriums nicht als Chancen im Sinne der SWOT-Analyse betrachtet werden, denn hier geht es um eine externe Analyse. Die FH Kiel nennt jedoch überwiegend interne Maßnahmen und Projekte.

Die Risikoanalyse der FH Kiel beschreibt die grundsätzliche Unterfinanzierung, die kontinuierliche Abnahme des Grundhaushaltes an der Finanzierung der Hochschule,

fehlende notwendige Ressourcen für vermehrte Weiterbildungsangebote, die Verschlechterung des Betreuungsverhältnisses und die Fluktuation unter Lehrenden (schwache Anreize, kein Mittelbau, struktur- und industrieschwacher Standort) als Gefahren. Sie nennt auch die hohe Diversität der Studierenden als Risiko. Dies kann aber auch als Chance verstanden werden. Die vorliegende Risikoanalyse hält das Wissenschaftsministerium überwiegend für zutreffend, wobei nicht unerwähnt bleiben sollte, dass das Land die Grundhaushalte der Hochschulen (insbesondere der Fachhochschulen) mit Beginn der neuen Zielvereinbarungsperiode nicht unerheblich erhöht hat.

Insgesamt ist die SWOT-Analyse der FH Kiel gelungen. Sie zeigt eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation. Lediglich bei der Auswertung der Chancen sind kleine Abstriche zu machen.

1.5. Fachhochschule Flensburg (FH FL)

Die FH FL hat neben einer SWOT-Analyse einen Lagebericht vorgelegt, in dem sie ihre Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen auffächert. Ausgangspunkt ist ihre neue Organisation, nachdem sie aus zwei Fachbereichen (Technik und Wirtschaft) im Jahr 2012 vier Fachbereiche (Maschinenbau, Verfahrenstechnik und Maritime Technologien (FB 1), Energie und Biotechnologie (FB 2), Information und Kommunikation (FB 3) sowie Wirtschaft (FB 4)) geschaffen hat.

Im Lagebericht unterstreicht sie die Einrichtung ihrer neuen Zentralen Einrichtungen INMT (Institut für Nautik und Maritime Technologie) sowie WETI (Wind Energy Technology Institute). Sie hebt den Erfolg ihrer maritimen Wissenschaften hervor, lobt die Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Flensburg, insbesondere auf dem Gebiet Wirtschaft und erneuerbare Energien, und würdigt die Optimierung ihrer Verwaltung.

Als weitere Verbesserungsmaßnahmen sieht sie die Notwendigkeit, das raum- und zeitunabhängige Lernen zu verstärken, die Erfolgsquote im Studium anzuheben (Mathematik), die internationale Ausrichtung nach Norden durch Kooperation mit Unternehmen in Dänemark zu stärken und den Wissens- und Technologietransfer weiter voranzutreiben.

Probleme sieht die FH Flensburg in der nach ihrer Auffassung schlechten Grundfinanzierung, weswegen der Hochschulpakt eine herausragende Funktion habe. Nachteilig seien dabei die stets nur zeitlich befristeten Stellen; die Hochschule wünscht sich eine Öffnung der Stellenpläne. Nachteilig sei auch die Raumsituation. Verbessert werden müsse zudem das Motivierungssystem für ProfessorInnen. Im Rahmen der Corporate Identity arbeite man an einem neuen Namen für die Hochschule.

Die vorgelegte SWOT-Analyse listet die jeweiligen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einer überschaubaren und nachvollziehbaren Weise auf. Die von der Hochschule genannten Stärken können im Wesentlichen akzeptiert werden, ebenso die Chancen, die im Wesentlichen die im o.a. Lagebericht dargestellten geplanten Maßnahmen umfassen. Die Verbesserung der diversen Verbindungen nach Däne-

mark sowie die Profilschärfung und auch die stärkere öffentliche Aufmerksamkeit in der Region für den Standortfaktor Hochschule sind dabei herausragende Elemente.

Bei den Schwächen wird nicht nur auf externe Umstände (Unterfinanzierung, Stellenplanproblematik, regionale Randlage) abgestellt, sondern es werden auch viele Umstände aufgeführt, die ihre Ursachen innerhalb der Hochschule haben. Hierzu gehören die unzureichende Nutzung neuer Medien, die verbesserungsfähige Identifikation mit der Hochschule und schwierige Reformprozesse innerhalb der Hochschule. Es geht hierbei um die Frage, wie eine strategische und an definierten Qualitätskriterien orientierte Hochschulsteuerung zu erfolgen hat. Darüber gab und gibt es innerhalb der FH Flensburg unterschiedliche Meinungen, die sich im Übrigen widerspiegeln in den unterschiedlichen Konzepten der betriebswirtschaftlichen Führungslehre. Eine Konsensentwicklung im Rahmen eines Leitbildentwicklungsprozesses ist nach Einschätzung der Hochschule eine wichtige Voraussetzung, um die Reformfreude innerhalb der Hochschule zu steigern.

Bei den Risiken werden realistische Einschätzungen gemacht, z.B. zurückgehende Studierfähigkeit, hohe Zugangshürden zur Teilnahme an Förderprogrammen, mangelnde Verstetigung von Reformprozessen und die Kombination aus demographischem Wandel, geographischer Randlage, Attraktivität der Metropolen und schwacher regionaler Wirtschaftsstruktur.

Insgesamt sind insbesondere die Schwächen und Risiken in dieser SWOT-Analyse im Ganzen realistisch dargestellt, wobei positiv hervorzuheben ist, dass die Hochschule auch die immanenten Strukturschwächen und strukturell negativen Verhaltensmuster von Teilen ihrer Mitgliedergruppen offen benennt.

1.6. Fachhochschule Lübeck (FHL)

Zu ihren Stärken zählt die FHL insbesondere die Bereiche Online-Studien und E-Learning, das breite Spektrum an Kompetenzen in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Naturwissenschaft, die Internationalität, den Wissens- und Technologietransfer sowie die Drittmittelakquisition. In den Bereichen Online-Studien, E-Learning und Drittmittelinwerbung ist die Hochschule deutschlandweit führend.

Die FH Lübeck sieht sich als wesentlichen Partner für die Medizintechnik und die Gesundheitswirtschaft in Schleswig-Holstein. Dies 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, insbesondere aufgrund der starken Zunahme der Kooperationen in diesem Bereich. Der Aufbau von Kompetenzzentren, von denen sich einige bereits am Markt selbst tragen, ist als Erfolg zu werten. Ob dieses Ziel für alle Kompetenzzentren erreicht wird, wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Aus Sicht des Wissenschaftsministeriums schätzt die FH Lübeck ihre Stärken richtig ein.

Die FHL nennt in ihrer Analyse mehrere Schwächen. Auf die hohe Zahl von Studienabbrechern oder die zu geringe Zahl weiblicher Studierender sei eine Einflussnahme durch die Hochschule nicht immer zu realisieren, weil das Verhalten der Studieren-

den auch von der Gesellschaft geprägt werde. Leichte Schwächen sieht die FHL vereinzelt beim Innovationsbewusstsein innerhalb der Hochschule und in Einzelfällen bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Hochschule ist sich ihrer Schwächen bewusst und bemüht, positiv Einfluss zu nehmen.

Die FHL nennt in verschiedenen Bereichen Chancen und Entwicklungspotenziale. So könnten durch die exzellente Reputation aus Drittmittelforschung und Rankingergebnissen hochqualifizierte Studierende gewonnen werden. Dies böte auch die Chance auf eine Verstärkung der internationalen Studienmöglichkeiten. Die FH Lübeck ist außerdem der Ansicht, dass ihre exzellente Transferstruktur bei Projekten und angewandter Forschung die Chance biete, ihre Spitzenposition zu behaupten. Entwicklungspotenziale erkennt die FH Lübeck im Ausbau von E-Learning, Medientechnik und Informatik sowie in den Bereichen Medizintechnik und Gesundheitswirtschaft. Durch den Ausbau des Qualitätsmanagements hält die FH Lübeck eine Steigerung der Effizienz der internen Strukturen möglich.

Das Wissenschaftsministerium 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 BMBF-Programm „Qualität in der Lehre“ erhalten hat.

Die Hochschule sieht darin einen klaren Wettbewerbsnachteil, der auch durch die Förderung des Landes für ein Teilprojekt des BMBF-Antrags nicht aufgefangen werden kann.

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

1.7. Fachhochschule Westküste (FHW)

Unter der Überschrift Stärken- und Schwächen-Analyse berichtet die FHW über

- die Entwicklungen in Lehre und Studium,
- die Verbesserung des Studienerfolgs,
- die Entwicklungen in Forschung und Technologietransfer sowie des Drittmittelaufkommens,
- die internationale Vernetzung und
- die wissenschaftliche Weiterbildung.

Die Stärken der Hochschule sind nicht explizit genannt, sondern ergeben sich z.B. aus der im Bericht beschriebenen erfolgreichen Entwicklung der Studierendenanzahlen, der Erhöhung des Drittmittelaufkommens, der Ausweitung der internationalen Kooperationen und den Aktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Schwächen werden gar nicht benannt. Daher ist die Stärken-Schwächen-Analyse eher ein Entwicklungsbericht der Hochschule.

Unter der Überschrift Chancen- und Risiken-Analyse berichtet die FH Westküste über

- die Entwicklung in Lehre und Studium,
- den Studienerfolg,
- die Entwicklungen in Forschung und Technologietransfer sowie des Drittmittelaufkommens,
- Bauen und Infrastruktur und
- Personal und Strukturen.

Die FH Westküste beschreibt als Chancen aufgrund des doppelten Abiturjahrgangs 2016 in Schleswig-Holstein und die zu erwartende breitere Bildungsbeteiligung im Hochschulsektor zukünftige Wachstumspotenziale, Ausbaumöglichkeiten von Studiengängen und Export von Studienangeboten im Rahmen der Kooperation mit der Zhejiang University of Science and Technology. Das Wissenschaftsministerium hält hierzu fest, dass bei der möglichen Realisierung dieser Chancen zunächst die Finanzierungsmöglichkeiten des Landes berücksichtigt werden müssen.

Die Fachhochschule Westküste sieht sich verschiedenen Risiken ausgesetzt. Dazu zählt sie die im Rahmen des Hochschulpaktes zunehmend befristeten Beschäftigungsverhältnisse, die ein nachhaltiges Studienangebot gefährdeten, wenn das Personal nicht verstetigt werde. Als Risiko wird auch die mangelnde Ressourcenausstattung für die Administration und die Hochschulsebstverwaltung angesehen. Hierzu ist festzuhalten, dass das Land ab dem Jahr 2014 den Globalhaushalt der Hochschule um 100 T€ jährlich erhöht hat, um diesem Umstand Rechnung zu tragen. Die Hochschule weist darauf hin, dass das hohe Niveau der Drittmiteinnahmen der vergangenen Jahre aufgrund der zurückgehenden EU-Fördermittel für Schleswig-Holstein (2014-2020) nicht gehalten werden könne.

Weitere Risiken werden in der Infrastruktur gesehen. Insbesondere betreffe dies die Parkplatzsituation, den fehlenden Anschluss an das örtliche und überörtliche Busnetz sowie den notwendigen Ausbau der Mensa. Die Realisierung der nach Angaben der Hochschule erforderlichen Maßnahmen sei in absehbarer Zeit nicht zu finanzieren.

Insgesamt ist die SWOT-Analyse der FH Westküste verbesserungswürdig. Es gehört zu einer selbstkritischen Analyse dazu, Schwächen darzulegen. Das Instrument der SWOT-Analyse dient der Hochschule dazu, die eigenen Fähigkeiten zu reflektieren, Stärken und Schwächen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Die SWOT-Analyse scheint ohne Schwächen wenig realistisch. Die Chancen- und Risiken-Analyse ist überwiegend gelungen.

1.8. Musikhochschule Lübeck (MHL)

Die MHL hat die Lage im Jahr 2012 mit dem Jahr 2014 abgeglichen und sich dabei selbstkritisch mit ihrer Situation auseinandergesetzt.

Aufbauend auf dem neuen Leitbild und den im Hochschulentwicklungsplan dargelegten Zielen zu Organisation, Struktur und Inhalt hat die MHL ihr Profil und die Verzahnung von Lehre und gesellschaftlicher Verantwortung durch Projekte und Kooperationen weiter gestärkt. Die Musikhochschule fördert die Basisarbeit als Grundstein der musikalischen Ausbildung, betreibt Nachwuchsförderung und sorgt so für

qualifiziertes Lehrpersonal. Durch die Besetzung wichtiger Professuren konnte die Attraktivität deutlich erhöht werden. Durch die gemeinsame Arbeit mit dem Wissenschaftsministerium konnte für die MHL eine Aufstockung der Finanzmittel erreicht werden, mit der die Erreichung der im Leitbild und Hochschulentwicklungsplan verankerten Ziele weiter verfolgt werden.

Ihre Schwächen sieht die MHL aktuell in den Unklarheiten der Organisationsstruktur. Das neue Präsidium habe sich nach Gesprächen mit Vertretern aller Mitgliedergruppen darauf verständigt, sich in der kommenden Zeit insbesondere den vier Themenfeldern Modularisierung, interne Kommunikation, neue Gremienstruktur und Qualitätsmanagement zu widmen. Außerdem seien in einer grundsätzlichen Bestandsaufnahme bestehende Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Hochschule herausgearbeitet worden, die künftig weiter analysiert und bearbeitet werden sollen.

Als Stärken benannt wurden z. B. der gute internationale Ruf und die individuelle Betreuung der Studierenden, als Schwächen die noch nicht zufriedenstellende Auslastung der Schulmusik und zum Teil unklare Verantwortlichkeiten in Gremien und Selbstverwaltung. Chancen sieht die Musikhochschule u. a. in einer Qualitätsoffensive und der Neuausrichtung der Lehrerbildung, Risiken dagegen in der Hochschulfinanzierung und der gesellschaftlichen Entwicklung im Hinblick auf die Ausbildung, bzw. den Bedarf von Musiklehrern und -lehrerinnen.

Insgesamt bewertet das Wissenschaftsministerium die Entwicklung der Musikhochschule und ihre Auseinandersetzung mit ihren Stärken und Schwächen positiv.

1.9. Muthesius Kunsthochschule (MKH)

Die MKH setzt sich dezidiert mit ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auseinander. Die Berichterstattung bietet insgesamt einen guten Überblick über die Situation der Hochschule.

Insgesamt befindet sich die Muthesius Kunsthochschule laut Bericht auf einem stabilen Entwicklungspfad. Durch den Umzug an den neuen Campusstandort und die Zusammenfassung unter einem Dach ergäben sich eine Aufbruchsstimmung und eine gute Ausgangsposition für die weitere Entwicklung.

Als besondere Stärken hebt die MKH das hohe Engagement und die große Motivation der Studierenden und Lehrenden in einer – auch aufgrund der überschaubaren Größe – persönlichen Atmosphäre hervor. Die durchgehende Projektorientierung des Studiums fördere ganzheitliches Arbeiten und interdisziplinäre Teamarbeit. Die Gruppen würden intensiv betreut, die offenen Werkstätten seien zudem jederzeit zugänglich.

Diese Aspekte sind auch aus Sicht des Wissenschaftsministeriums sehr positiv zu bewerten. Besonders erfreulich ist die große Anzahl von Preisen und Wettbewerbsteilnahmen sowie von Projekten wie der „KunstHochschule“ in Zusammenarbeit mit Schulen, die Beteiligung an den Exzellenzclustern der CAU und die neuen Wirtschaftskooperationen.

Die MKH setzt sich auch mit ihren Schwächen auseinander. Richtig ist sicher, dass die Erfolge bei der Drittmittelakquise im Bereich Kunst trotz größerer Anstrengungen begrenzt bleiben werden. Die MKH ist der Meinung, die dreijährige Studiendauer in den Design-Studiengängen (B.A.) reiche für eine Berufsqualifizierung nicht aus. Dagegen ist einzuwenden, dass in fast allen anderen Bundesländern eine Gesamtregelsstudienzeit von fünf Jahren nicht überschritten wird. Im eigenen Verantwortungsbe-
reich räumt die MKH Verbesserungsbedarf bei der überregionalen Wahrnehmung des Studierendennachwuchses und der nach außen wahrnehmbaren Profilbildung ein.

Chancen sieht die MKH durch unterschiedlichste Formen von Kooperationen, die die Profilbildung und Ausstrahlung der Hochschule verstärken könnten. Bester Beweis sei die Mitwirkung bei den Exzellenzclustern der CAU, die zu einem Alleinstellungsmerkmal geführt habe. Die anhängige und notwendige Neugestaltung des Studiums birgt auch aus Sicht des Wissenschaftsministeriums gute Chancen für eine zeitgemäße und attraktive Lehramtsausbildung.

Die Muthesius Kunsthochschule sieht in der konsequenten Umstellung auf das Bachelor-/Master-Modell insbesondere in der Freien Kunst ein Risiko, weil dies ein Sonderweg sei. Es ist richtig, dass die Mehrzahl der Länder diesen Studiengang nicht umgestellt hat (außer Hamburg), die langfristige Entwicklung bleibt jedoch abzuwarten. Kritisiert wird auch die Unterfinanzierung durch das Land; die MKH räumt aber ein, dass mit dem Umzug und der neuen Ausstattung sowie mit der neuen Zielvereinbarung ab 2014 und den damit verbundenen zusätzlichen Mitteln die Lage entspannter sei. Mittelfristig bestehe aber die Gefahr einer Investition- und Modernisierungslücke.

Während der Zielvereinbarungsperiode war der Umzug mit den Nacharbeiten die größte Herausforderung für die Hochschule. Es ist gelungen, das Wirkungs- und Handlungsfeld kontinuierlich zu erweitern. Die derzeitige Phase ist geprägt durch Maßnahmen zur Konsolidierung und Profilierung mit dem Ausbau von Schwerpunkten.

2. Verfolgung der Einzelziele durch die Hochschulen

2.1. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Zielfeld	Ziele mit Berichtsrichtspflicht	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	7	5	0	1	0	0	1	0
ZF 2.1	6	2	1	0	2	0	1	0
ZF 2.2	2	1	0	1	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 4.1	7	4	3	0	0	0	0	0
ZF 4.2	3	2	1	0	0	0	0	0
ZF 5.1	1	0	1	0	0	0	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	42	26	9	2	3	0	2	0

Abbildung 1

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.

Die CAU hat 37 der 42 Einzelziele erreicht bzw. überwiegend erreicht. Zwei Ziele sind ausgesetzt worden, so dass lediglich drei Ziele nur teilweise erreicht wurden.

Dies ist zum Ende der Zielvereinbarung ein sehr gutes Ergebnis. Unter die erreichten Ziele fallen alle Ziele in den Themenfeldern „Selbststeuerung und Management“ und „Nachwuchsförderung“. Das ist erfreulich, da z.B. das Thema „Qualitätsmanagement“ u.a. mit der Definition von wichtigen Feldern 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. Im Themenfeld „Nachwuchsförderung“ sind die Voraussetzungen für bessere Bedingungen im Rahmen der Promotion geschaffen worden. Die CAU hat hierfür eine Graduiertenzentrum eingerichtet, das Promovierende auch finanziell unterstützt. Darüber hinaus hat die CAU Kurse zur Hochschuldidaktik für Nachwuchswissenschaftler verpflichtend eingeführt, von denen auch die Studierenden künftig profitieren werden.

Unter die teilweise erreichten Ziele fällt unter anderem die Kooperation mit der Europa-Universität Flensburg über den Studierenden- und Lehrendenaustausch. Die Hochschulen haben zwar eine Kooperation für die Fächer Niederdeutsche Philologie und Evangelische Theologie geschlossen, für weitere Fächer sind jedoch gesonderte Kooperationsvereinbarungen erforderlich.

2.2. Universität zu Lübeck

Zielfeld	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht
ZF 1	3	2	0	1	0	0
ZF 2	4	3	1	0	0	0
ZF 3	3	2	1	0	0	0
ZF 4.1	11	7	2	2	0	0
ZF 4.2	1	1	0	0	0	0
ZF 4.3	2	2	0	0	0	0
ZF 4.4	3	3	0	0	0	0
ZF 5.1	4	2	1	1	0	0
ZF 5.2	1	0	0	0	1	0
ZF 6.1	2	1	1	0	0	0
ZF 6.2	1	1	0	0	0	0
ZF 6.3	3	2	0	1	0	0
ZF 7.0	4	3	0	1	0	0
ZF 7.1	1	1	0	0	0	0
ZF 7.2	1	1	0	0	0	0
ZF 7.3	1	0	0	0	1	0
ZF 7.4	1	1	0	0	0	0
ZF 7.5	1	1	0	0	0	0
ZF 7.6	1	1	0	0	0	0
Gesamt	48	34	6	6	2	0

Abbildung 2

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 Universität zu Lübeck hat eine hervorragend ausgefüllte Ziele-Matrix vorgelegt. Sie hat zu allen in der Anforderung festgelegten Zielen berichtet. Acht Ziele sind bereits in den Vorjahren abschließend erreicht worden, so dass kein erneuter Bericht erforderlich war.

Außerdem hat die Universität zu Lübeck 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 wider, 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 48 Zielen wurden immerhin 46 erreicht bzw. überwiegend erreicht. Besonders erfreulich ist dabei, dass insbesondere auch bedeutende Ziele wie die Entwicklung von Strukturkonzepten in verschiedenen Bereichen (Zentren, Medizintechnik) 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 Universität hat sich überzeugend der Aufgabe der Qualitätsentwicklung und des -managements sowie der Gleichstellung angenommen.

Dass zwei Ziele nur teilweise erreicht wurden, liegt daran, dass die angekündigten festen Programme für Gastaufenthalte ausländischer Dozenten und für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs (Mentoringprogramm in Zusammenarbeit mit einer Schule) nicht entwickelt wurden. Es finden aber dennoch entsprechende Aktivitäten statt, so dass es sich nicht um gravierende Mängel handelt.

2.3. Europa-Universität Flensburg

Zielfeld	Ziele	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	11	6	2		1	1	1	
ZF 2	6	2	3				1	
ZF 3	8	3	1		1	3		
ZF 4	6	4			1	1		
ZF 5	5	1	1	1	2			
ZF 6	2	2						
Gesamt	38	18	7	1	5	5	2	0

Abbildung 3

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

Aus der Übersicht wird deutlich, dass 26 der 38 Ziele erreicht bzw. überwiegend erreicht wurden. Fünf Ziele wurden immerhin noch teilweise erreicht. Zwei Ziele wurden aufgegeben und fünf Ziele nicht erreicht. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich die EUF in den vergangenen Jahren in einer schwierigen und von Umbrüchen geprägten Phase befunden hat (s.o.). Insbesondere im Jahr 2013 hat die Universität die Reform der Lehramtsausbildung vorangetrieben (Konzeptentwicklung, Akkreditierung), einen Struktur- und Entwicklungsplan konzipiert und beschlossen und die Weiterentwicklung der Hochschule zur Europa-Universität vorangetrieben. Das hat in Teilen dazu geführt, dass einige Ziele nicht verfolgt bzw. erreicht wurden.

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	8	5	1	0	2	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	2	0	1	1	0	0
ZF 6.1	2	0	1	0	0	0	1
ZF 6.2	2	1	1	0	0	0	0
ZF 6.3	1	0	0	0	1	0	0
ZF 7	3	2	1	0	0	0	0
ZF 8	2	2	0	0	0	0	0
Gesamt	37	26	5	1	4	0	1

Abbildung 4

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
- ZF 8: Nachhaltigkeit

Von 37 zu erreichenden Zielen hat die FH Kiel 32 erreicht bzw. überwiegend erreicht. Vier Ziele sind noch teilweise erreicht worden. Dies liegt zum Teil daran, dass die Hochschule ungenau bzw. lückenhaft berichtet hat. Aus dem Bericht konnte nicht entnommen werden, ob die Ziele vollständig erreicht wurden. Die FH Kiel konnte ein Ziel nicht weiterverfolgen.

Die Verfolgung der Ziele durch die FH Kiel macht insgesamt einen sehr positiven Eindruck. Der größte Teil der Ziele wurde vollständig erreicht.

2.5. Fachhochschule Flensburg

Zielfeld ¹⁾	Ziele mit Berichtspflicht	Ziel erreicht	Ziel verspätet erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht erreicht	(Ziel wurde gestrichen)
ZF 1.1	1	1					
ZF 1.2	5	5					
ZF 1.3	4	2			1		1
ZF 1.4	4	4					
ZF 1.5	1(3*)	1(3*)					
ZF 2	6	5			1		
ZF 3	2	1		1			
ZF 4.1	3	1	2				
ZF 4.2	3	1				2	
ZF 4.3	3	1				1	1
ZF 5.1	1				1		
ZF 5.2	1				1		
ZF 5.3	1	1					
ZF 6	5	3		1			1
ZF 7	2	2					
ZF 8.1	4	2		2			
ZF 8.2	1	1					
ZF 9.1	5	4		1			
ZF 9.2	6	3	1	1	1		
ZF 9.3	1		1				
ZF 10	3	3					
ZF 11	2	2					
Gesamt	64 (66*)	43 (45*)	4	6	5	3	3

Abbildung 5

* Es geht um die Einrichtung von 3 Studiengängen

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 Zielenmatrix berichtet. Von insgesamt 64 Zielen hat die FH Flensburg 53 Ziele erreicht bzw. überwiegend erreicht. Fünf Ziele wurden noch teilweise erreicht. Drei Ziele wurden in Übereinstimmung mit dem Wissenschaftsministerium gestrichen und drei Ziele nicht erreicht.

Die 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.

Als überwiegend erreicht wurden Ziele dann bewertet, wenn sie ohne einen festen Termin als fortlaufende Aufgabe im Zielvereinbarungstext festgelegt sind und bereits einen soliden Teil ihrer Umsetzung erfahren haben. Viele der noch im Zwischenbericht als überwiegend erreicht gewerteten Ziele sind jetzt erfüllt: Dies betrifft dies Aspekte des Ausbaus der Wirtschaftswissenschaften, die Hochschulkooperation mit der Europa-Universität Flensburg, weitere MINT-Aktivitäten und die Intensivierung von Kontakten zu regionalen Unternehmen. Überwiegend erreicht im Sinne des Zieles sind noch die einfachere Anerkennung von Auslandsstudienleistungen, die Einführung von Mobilitätsfenstern und die Besetzung der Berufungsausschüsse.

Als teilweise erreicht wurden Ziele gekennzeichnet, bei denen Teilergebnisse erzielt wurden – wo aber noch ein erheblicher Nacharbeitungsbedarf besteht. Genannt seien z.B. Drittmittelprojekte und hochschuldidaktische Weiterbildungsmaßnahmen. Auch weil einige Antworten sehr kurz sind (mögliche vertiefende Ausführungen oder Bestandteile der Ziele - Berichte oder Konzepte - fehlen), konnten allein 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 und Berichte, deren in der Zielvereinbarung festgelegter Vorlagetermin abgelaufen ist. Dies berührt z.B. das Gesamtmarketing der Hochschule. Allerdings hat sich die Zahl dieser Ziele seit dem letzten Zwischenbericht von acht auf drei verringert.

Insgesamt hat die Hochschule die deutliche Mehrheit der Ziele erreicht oder überwiegend erreicht und sich damit seit dem Zwischenbericht klar verbessert.

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
ZF 1.1	6	3	1	1	1	0	0
ZF 1.2	3	3	0	0	0	0	0
ZF 1.3	2	0	0	0	2	0	0
ZF 2	8	4	1	1	1	0	1
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	1	0	1	0	0	1
ZF 5	3	2	0	0	1	0	0
ZF 6.1	1	1	0	0	0	0	0
ZF 6.2	2	0	1	1	0	0	0
ZF 7	3	3	0	0	0	0	0
Gesamt	40	24	4	5	5	0	2

Abbildung 6

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 Fachhochschule Lübeck hat eine überwiegend gut ausgefüllte Ziele-Matrix vorgelegt. Sie hat größtenteils zu den Fragestellungen hinreichend und nachvollziehbar berichtet und die Matrix teilweise durch sinnvolle Anlagen ergänzt. Die Aussagen in der Matrix geben wider, welche Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt wurden bzw. wie der derzeitige Stand ist. Bei einigen Zielen wurde auf bereits vorliegende Berichte oder zur weiteren Erläuterung auf Internet-Seiten verwiesen.

Von 40 Zielen mit Berichtspflicht wurden 33 erreicht bzw. überwiegend erreicht. Das ist ein sehr gutes Ergebnis. Bei den erreichten Zielen ist hervorzuheben, dass mit der Entwicklung eines Strukturkonzepts für Medizintechnik ein bedeutendes Ziel erreicht wurde. Auch in den anderen Bereichen, die zu den Stärken der Fachhochschule Lübeck zählen, wie z.B. Technologietransfer, E-Learning und Internationalität konnten gute Ergebnisse erzielt werden. Ebenso gibt es gute Ergebnisse bei der Verstärkung der Projekte für Kinder und Jugendliche. In den Bereichen Qualitätsentwicklung, Gleichstellung und Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist die Hochschule gut vorangekommen.

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

Unter die fünf teilweise erreichten Ziele fallen u.a. die Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender und der Ausbau der Anzahl der internationalen Bachelor- und Master-Studienangebote. Die Hochschule hat bereits im Rahmen der Halbzeitbewertung angeführt, dass die Kapazitäten derzeit nicht ausreichen, diese Ziele voll zu erfüllen.

Zwei Ziele wurden in Abstimmung mit dem Wissenschaftsministerium nicht weiterverfolgt. Die Erstellung eines Flächennutzungskonzepts wurde zurückgestellt, weil die nicht ausreichende Raumkapazität der Hochschule eine Umsetzung nicht zulässt. Die Fachhochschule Lübeck hat mit der Fachhochschule Flensburg keine gemeinsame Dachmarke „Gesundheit für Schleswig-Holstein“ entwickelt. Dem Ziel ist aus heutiger Sicht keine große Bedeutung mehr beizumessen, da die Kooperation mit der Universität zu Lübeck für die Fachhochschule Lübeck im Bereich der Gesundheitswirtschaft bedeutungsvoller ist.

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	3	0	0	0	0	0
ZF 3	2	2	0	0	0	0	0
ZF 4.1	8	4	3	1	0	0	0
ZF 4.2	2	1	1	0	0	0	0
ZF 4.3	3	2	0	1	0	0	0
ZF 5	1	1	0	0	0	0	0
ZF 6.1	2	1	1	0	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	31	21	8	2	0	0	0

Abbildung 7

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, siehe jedoch Kennzahlen 5.402 und 5.403
- 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 Zielerreichung aufzuweisen. Von den 31 zu erreichenden Zielen hat sie alle erreicht bzw. überwiegend erreicht.

Zur Senkung der Abbrecherquoten hat die FH Westküste zahlreiche Maßnahmen durchgeführt.

Die FH Westküste hat zu fast allen Zielen ausführlich und zufriedenstellend berichtet. In manchen Berichtsteilen wird nicht deutlich, ob sie über den gesamten Zielvereinbarungszeitraum oder nur über das vergangene Jahr berichtet. Im Ergebnis hat die Fachhochschule Westküste eine sehr gut ausgefüllte Ziele-Matrix vorgelegt.

2.8. Musikhochschule Lübeck

Zielfeld	Ziele	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	8	-	2	-	-	-	-
ZF 2	6	3	-	-	1	-	2	-
ZF 3	1	1	-	-	-	-	-	-
ZF 4	3	1	1	-	1	-	-	-
ZF 5	1	-	-	-	-	-	1	-
ZF 6	3	1	-	-	2	-	-	-
ZF 7	3	2	-	-	1	-	-	-
ZF 8	3	2	-	-	1	-	-	-
ZF 9	2	1	-	-	-	1	-	-
ZF 10	1	-	-	1	-	-	-	-
ZF 11	6	4	-	1	1	-	-	-
Gesamt	39	23	1	4	7	1	3	-

Abbildung 8

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 – 2013 stand die Musikhochschule Lübeck vor der Herausforderung, die in der Zielvereinbarung vereinbarten Ziele mit den Ergebnissen der in den Jahren 2010 /2011 durchgeführten Evaluation zur Struktur der Hochschule und dem hierauf basierenden Hochschulentwicklungsplan in Einklang zu bringen. Unter der

Berücksichtigung, dass zwei Ziele nicht weiter verfolgt werden, und eines im Einvernehmen zurückgestellt wurde, liegt die Zielerreichung bei 28 von 36 erreichten bzw. überwiegend erreichten Zielen.

Hinsichtlich der Gleichstellung ist nur ein Einzelziel lediglich teilweise erreicht. Dies ist darin begründet, dass die Musikhochschule zwar bereits ein Gleichstellungskonzept hatte, die Bemühungen für eine (von der Hochschule selbst angestrebte) Überarbeitung in den Jahren 2012 und 2013 jedoch aufgrund der dünnen Personaldecke an der Hochschule scheiterte.

Mit der Erarbeitung eines neuen Gleichstellungskonzepts wurde daher erst in der neuen ZV-Periode begonnen.

2.9. Muthesius Kunsthochschule

Ziel feld	Ziele	Ziel er- reicht	Ziel ver- spätet erreicht	Ziel über- wiegend erreicht	Ziel teilwei- se er- reicht	Ziel nicht er- reicht	Ziel wird nicht weiter verfolgt/ ist zurückge- stellt
ZF 1	5	4	1	0	0	0	0
ZF 2	3	2	1	0	0	0	0
ZF 3.1	6	5	0	0	1	0	0
ZF 3.2	3	2	1	0	0	0	0
ZF 3.3	3	1	0	2	0	0	0
ZF 3.4	2	2	0	0	0	0	0
ZF 4.1	1	0	0	1	0	0	0
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	0	0	1	0	0
ZF 6	3	1	0	0	1	0	1
Gesamt	32	20	3	3	3	1	2

Abbildung 9

Die Ziele sind nicht mit Prioritäten versehen und nicht gewichtet.
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 2014 festgelegten Zielen berichtet. Acht Ziele waren bereits in den Vorjahren abschließend erreicht worden.

Die Aussagen der Hochschule in der Matrix geben (zum Teil sehr kurz) wider, welche Aktivitäten zur Zielerreichung durchgeführt wurden bzw. wie der derzeitige Stand ist. Teilweise hätten die Angaben stärker durch Zahlenangaben oder weitere Unterlagen (Konzepte, Vereinbarungen, Daten, Prognosen etc.) untermauert werden können. Entsprechende Hinweise in der Halbzeitbewertung wurden leider nicht aufgegriffen, z. B. wurde kein Gleichstellungsplan vorgelegt, der den gesetzlichen Anforderungen genügt, sondern ein Gleichstellungskonzept. Das Gleichstellungskonzept beschreibt jedoch konkrete Maßnahmen bezogen auf damit verbundene Ziele und enthält damit auch Elemente eines Gleichstellungsplans. Daher wurde dieses Ziel als teilweise erreicht bewertet.

Erfreulich ist, dass von 32 Zielen 26 erreicht bzw. überwiegend erreicht wurden. Gerade auf dem Feld der Kooperationen und bei der Einwerbung von Drittmitteln sind große Erfolge zu verzeichnen. Der Struktur- und Entwicklungsplan wurde verabschiedet, ein System zur dezentralen Mittelverteilung wurde entwickelt. Drei Ziele wurden zumindest noch teilweise erreicht.

Ein Ziel wurde nicht erreicht. Die Absolventenbefragung wurde nicht eingeführt, obwohl die Ergebnisse im künstlerischen Bereich aufgrund des teilweise fehlenden Berufsbildes durchaus von Interesse sind. Zwei Ziele wurden nicht weiterverfolgt.

Die Muthesius Kunsthochschule hat sich während der Zielvereinbarungsperiode positiv entwickelt und strukturelle Aufgaben gemeistert; aus Sicht des Wissenschaftsministeriums sollte sie die jetzige Phase der Konsolidierung nutzen, um noch stärker übergreifende Konzepte zu erarbeiten. Für die Lehramtsausbildung gibt es dafür bereits Ansätze.

3. Finanzbericht

3.1 Finanzausweisungen 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 wurde 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) wurde jährlich eine Quote von 5% nach den Leistungsparametern des Anreizbudgets berechnet und entsprechend dem Ergebnis zugewiesen. Während der Laufzeit dieses Hochschulvertrages wurde 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, sagte die Landesregierung zu, die Besoldungs- und Tariferhöhungen für das Personal der Hochschulen aus dem Landeshaushalt zu tragen. Basis für den Ausgleich der Personalkostensteigerungen waren die Personal-Ist-Ausgaben des Vorjahres für Stellen und Planstellen, die aus dem laufenden Zuschuss des Landes nach der Zielvereinbarung finanziert wurden.

Im Interesse der Planungssicherheit wurde 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 Hochschulpakt¹ erhalten:

Hochschule	Jahr	Ausgezahlte Finanzmittel		
		Globalbudget	Hochschulpakt	Summe
Uni Flensburg	2013	16.690,2 T€	4.276,1 T€	20.966,3 T€
	2012	16.690,2 T€	2.594,9 T€	19.285,1 T€
	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€
Uni Kiel	2013	151.360,8 T€	14.643,9 T€	166.004,7 T€
	2012	151.360,8 T€	15.651,6 T€	167.012,4 T€
	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€

¹ 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 kamen 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 Lübeck	2013	24.953,7 T€	4.557,9 T€	29.511,6 T€
	2012	24.953,7 T€	3.144,1 T€	28.097,8 T€
	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	2013	6.488,2 T€	0,0 T€	6.488,2 T€
	2012	6.488,2 T€	0,0 T€	6.488,2 T€
	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	2013	5.133,1 T€	1.364,3 T€	6.497,4 T€
	2012	5.133,1 T€	1.342,1 T€	6.475,2 T€
	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	2013	13.254,1 T€	6.926,5 T€	20.180,6 T€
	2012	13.254,1 T€	9.139,1 T€	22.393,2 T€
	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	2013	20.727,3 T€	9.153,3 T€	29.880,6 T€
	2012	20.727,3 T€	7.708,0 T€	28.435,3 T€
	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	2013	17.562,7 T€	5.413,6 T€	22.976,3 T€
	2012	17.562,7 T€	5.375,7 T€	22.938,4 T€
	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	2013	5.417,7 T€	4.018,9 T€	9.436,6 T€
	2012	5.417,7 T€	3.489,1 T€	8.906,8 T€
	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	2013	261.587,8 T€	50.354,6 T€	311.942,5 T€
	2012	261.587,8 T€	48.444,6 T€	310.032,4 T€
	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 Sockelbudgets wurde ausgesetzt. Es wurde zwischen Wissenschaftsministerium und den Hochschulen einvernehmlich vereinbart, die Zuschüsse für die Jahre 2011 bis 2013 auf der Grundlage der Haushaltsanmeldungen 2011, unter Berücksichtigung der Berechnungen zum Sockelbudget, zu gewähren. Die Vereinbarung sah ferner vor, die Ergebnisse des Anreizbudgets aus der Berechnung von 2011 für die laufende Zielvereinbarungsperiode bis 2013 ebenfalls konstant zu halten. Gemeinsam mit den Hochschulen hat die Landesregierung ein neues Hochschulfinanzierungskonzept entwickelt und mit der Zielvereinbarungsperiode ab 2014 eingeführt.

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 hatte zur Folge, dass 5% des Budgetvolumens aller Hochschulen nach der Modellkomponente Anreizbudget vergeben wurden. Referenzjahr für die Ermittlung des 5%-Anteils war bis einschließlich 2008 der Haushaltsansatz des Jahres 2003. Ab dem Jahr 2009 wurde als Haushaltsansatz jeweils der jährliche Haushaltsansatz verwendet (zugrunde gelegt wurden laut Hochschulvertrag nur noch die Zuschüsse für den laufenden Betrieb ohne Investitionen, abzüglich Studienkolleg). Zur Ermittlung der Leistungen der Hochschulen wurden im Anreizbudget insgesamt fünf Leistungsparameter herangezogen. Unabhängig vom Hochschultyp waren 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 kamen 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 - diente, bezogen auf die Leistungsparameter, der Durchschnittswert vergleichbarer Hochschulen im Bund entsprechend der Definition der amtlichen Statistik.

Die Berechnung des Anreizbudgets verglich vier der insgesamt fünf Leistungsparameter jeder Hochschule mit dem bundesdeutschen Durchschnitt in der entsprechenden Hochschulart (der Parameter „Studierende in der Regelstudienzeit“ wurde mit einem schleswig-holsteinischen Mittelwert verglichen). Die Universität Flensburg und die Universität zu Lübeck wurden mit einem speziell gebildeten Durchschnitt verglichen, welcher den Besonderheiten dieser Hochschulen Rechnung trug². Alle Daten für die Bundesdurchschnitte stammen aus der Destatis-Fachserie 11 des Statistischen Bundesamts. Die Berechnung des Anreizbudgets hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

Hochschule	2009	Veränd. 2010 ggü. 2009	2010	Veränd. 2011 ggü. 2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	- 162,0 T€	+ 94,4 T€	- 67,6 T€	+ 405,3 T€	243,3 T€	243,3 T€	243,3 T€
Uni Kiel	84,8 T€	- 575,9 T€	- 491,1 T€	- 817,0 T€	- 732,2 T€	- 732,2 T€	- 732,2 T€
Uni Lübeck	- 88,1 T€	+ 182,7 T€	94,6 T€	+ 6,5 T€	- 81,6 T€	- 81,6 T€	- 81,6 T€
MHS Lübeck	- 63,5 T€	+ 356,7 T€	293,2 T€	+ 169,9 T€	106,4 T€	106,4 T€	106,4 T€
MKH Kiel	- 88,2 T€	+ 213,0 T€	124,8 T€	+ 187,8 T€	99,6 T€	99,6 T€	99,6 T€
FH Flensburg	- 83,6 T€	+ 24,2 T€	- 59,4 T€	+ 63,2 T€	- 20,4 T€	- 20,4 T€	- 20,4 T€
FH Kiel	66,4 T€	- 166,2 T€	- 99,8 T€	- 82,0 T€	- 15,6 T€	- 15,6 T€	- 15,6 T€
FH Lübeck	312,6 T€	- 130,1 T€	182,5 T€	+ 16,7 T€	329,3 T€	329,3 T€	329,3 T€
FH Westküste	21,6 T€	+ 1,2 T€	22,8 T€	+ 49,5 T€	71,1 T€	71,1 T€	71,1 T€

Abb.11: Übersicht über das Anreizbudget

² Um die Vergleichbarkeit zu wahren und einen fairen Wettbewerb zu garantieren, wurde als Vergleichsmarke der **Bundesdurchschnitt** der Hochschulen, die vom Typ und Fächerspektrum mit der entsprechenden Schleswig-Holsteinischen Hochschule übereinstimmten, verwendet. So wurde die CAU mit der Statistik für Universitäten verglichen. Bei der Universität zu Lübeck setzte sich der Bundesdurchschnitt, gemäß dem Anteil der Professorenstellen, aus dem Bundesdurchschnitt der Fächergruppe Medizin sowie dem Bundesdurchschnitt aller Universitäten zusammen. Für die Universität Flensburg wurde der Bundesdurchschnitt der Fächergruppe Erziehungswissenschaften sowie der Bundesdurchschnitt aller Universitäten verwendet. Die Musikhochschule Lübeck und die Muthesius Kunsthochschule wurden mit dem Bundesdurchschnitt aller Kunsthochschulen verglichen. Für die Fachhochschulen kam der Bundesdurchschnitt aller Fachhochschulen zur Anwendung.

4. Performance Kennzahlen (PK)

Die Hochschulen hatten gemeinsam mit dem Land Schleswig-Holstein einen Kennzahlensatz erarbeitet, mit dessen Hilfe strategisch wichtige Entwicklungsschritte in den Hochschulen verfolgt werden sollen. Darüber hinaus wurden 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.

Auf den folgenden Seiten werden nach einer kurzen Erklärung der jeweiligen Kennzahlen exemplarisch Kennzahlenwerte der Hochschulen aus den Jahren 2009 bis 2013 tabellarisch und in einem Verlaufsdiagramm grafisch (2004-2013) dargestellt.

4.1. Bereich Lehre und Studium

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

Die Kennzahl ist ein Indikator für den Studienerfolg, wenngleich die Bezugsgröße Studierende zu Verzerrungen führt (keine Kohortenbetrachtung). So können durch auslaufende Studiengänge auch Quoten über 100% entstehen.

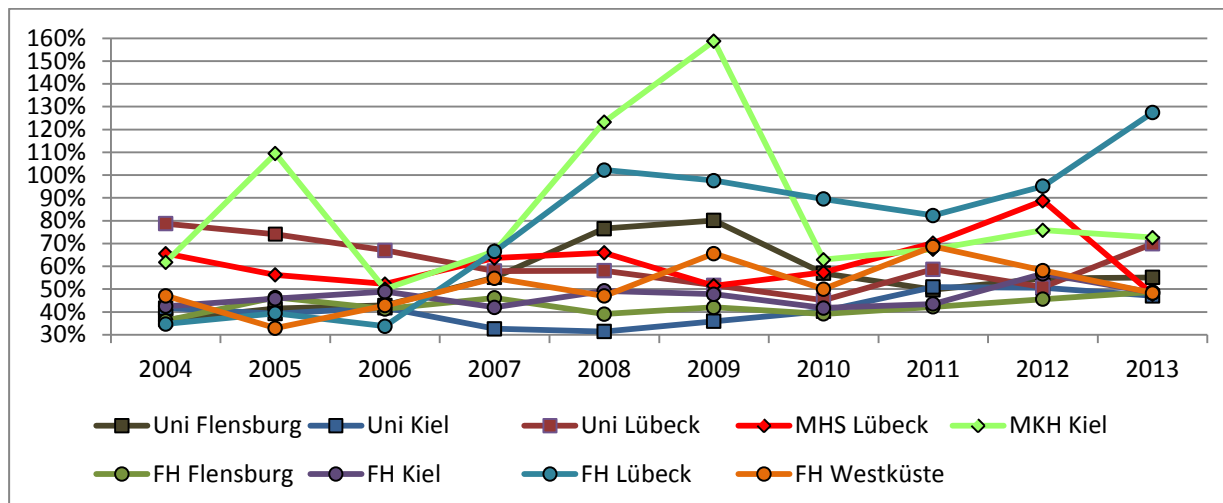


Abbildung 12 - Kennzahl 1.102 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 1.102	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	80,10%	56,98%	49,72%	54,68%	55,12%
CAU	35,96%	40,33%	50,94%	50,60%	47,09%
Uni Lübeck	51,69%	45,22%	58,76%	50,86%	69,88%
MHS Lübeck	51,52%	57,33%	70,27%	88,79%	47,77%
MKH Kiel	158,77%	62,96%	67,53%	75,88%	72,61%
FH Flensburg	42,05%	39,18%	42,25%	45,59%	48,75%
FH Kiel	47,79%	41,79%	43,49%	56,78%	48,52%
FH Lübeck	97,63%	89,50%	82,32%	95,15%	127,39%
FH Westküste	65,62%	50,00%	68,71%	58,15%	48,33%

Tabelle A - Kennzahl 1.102 Datentabelle 2009 - 2013

Im Rahmen der demografischen Entwicklung hat sich seit 2004 die Zahl der Studienberechtigten und daraus folgend die durchschnittliche Jahrgangsgröße bei allen Hochschulen mehr oder weniger kontinuierlich erhöht. Der teilweise deutliche Rückgang der Absolventenzahlen bei einigen Hochschulen im Jahr 2010 wirkt sich auch auf die Kennzahlentwicklungen im Jahr 2010 aus. Eine Ursache für den Rückgang der Quote sind die stark steigenden Studienanfängerzahlen, denen zunächst keine entsprechenden Absolventen gegenüberstehen. Dies zeigen auch die Zahlen aus dem Hochschulpakt. Eine andere Ursache ist das Auslaufen der Diplom-Studiengänge bzw. des Staatsexamens und die Umstellung auf das Bachelor-/Master-System, was zunächst für hohe Absolventenquoten führte, gefolgt von einem Rückgang.

Die Musikhochschule konnte noch bis 2012 einen starken Anstieg verzeichnen und fiel erst im Jahr 2013 stark ab. Die Ursache könnte im Beginn des Masterstudiengangs „Musik vermitteln“ im WS 2012/13 liegen (zunächst nur Studierende, noch keine Absolventen).

Die FH Westküste hatte im Jahr 2011 ihren Höchststand und seither sinkende Zahlen. Ursache ist der weit überproportionale Aufwuchs durch den Hochschulpakt (ca. 3% der Studierenden in Schleswig-Holstein, aber etwa 10% des HSP).

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

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Betreuung der Studierenden durch die Hochschulen.

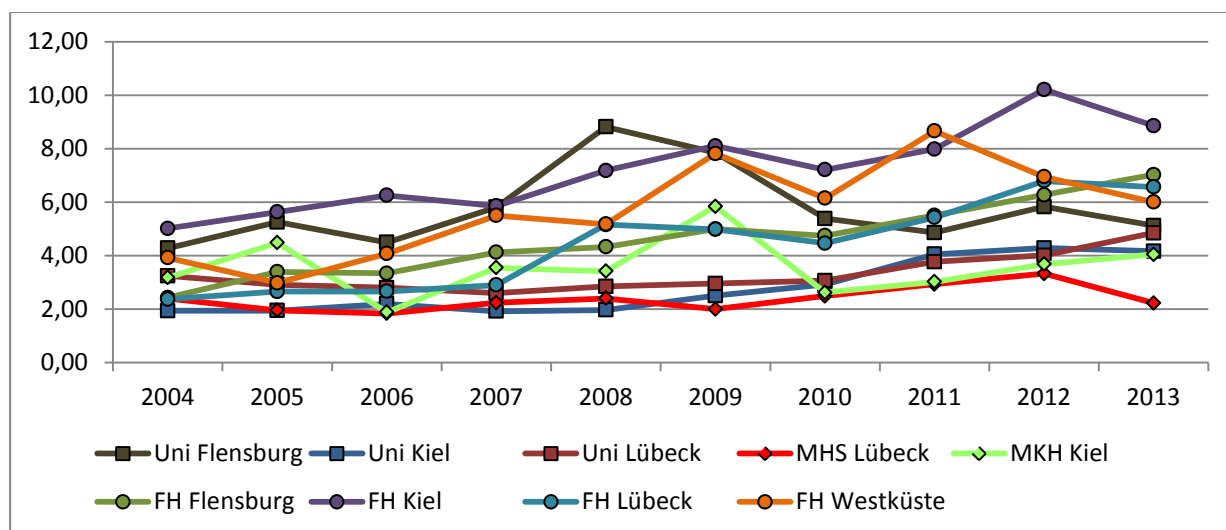


Abbildung 13 - Kennzahl 1.103 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 1.103	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	7,86	5,38	4,86	5,83	5,12
CAU	2,50	2,93	4,05	4,29	4,16
Uni Lübeck	2,95	3,06	3,77	4,01	4,85
MHS Lübeck	2,00	2,49	2,93	3,33	2,23
MKH Kiel	5,84	2,62	3,02	3,68	4,04
FH Flensburg	4,99	4,74	5,51	6,27	7,02
FH Kiel	8,10	7,21	7,98	10,21	8,86
FH Lübeck	4,98	4,46	5,43	6,79	6,57
FH Westküste	7,81	6,14	8,66	6,95	6,00

Tabelle B - Kennzahl 1.103 Datentabelle 2009 - 2013

Die Zahlen zeigen, dass in den Fachhochschulen und der EUF grundsätzlich höhere Absolventenzahlen, bezogen auf das wissenschaftliche Personal, erzielt werden als in den Universitäten Kiel und Lübeck sowie der Musikhochschule. Der Verlauf ab

dem Jahr 2004 zeigt jedoch steigende Quoten bei fast allen Hochschulen, da steigende Studienanfängerzahlen durch HSP zeitversetzt steigende Absolventenzahlen hervorbringen. 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.

Die abnehmenden Zahlen bei der Muthesius Kunsthochschule in den Jahren 2009 bis 2011, die mittlerweile wieder ansteigen, waren bedingt durch das Auslaufen der früheren Diplom-Studiengänge verbunden mit dem Auslaufen des Architekturstudienganges. Dies führte zu einer deutlich niedrigeren Absolventenzahl im Jahr 2010. Die FH Westküste hatte deutliche Schwankungen in der Kennzahl und verzeichnet seit 2011 sinkende Zahlen. Dies ist durch die Neueinstellungen (wissenschaftliches Personal) im Rahmen des Hochschulpakts bei gleichzeitig noch fehlenden Absolventen zu begründen (zeitversetzte Wirkung).

Die Musikhochschule hebt sich mit ihrer recht geringen Zahl von AbsolventInnen bezogen auf das wissenschaftliche Personal deutlich von den anderen Hochschulen ab.

Hinsichtlich der Entwicklung des wissenschaftlichen Personals sind hochschulübergreifend keine eindeutigen Entwicklungen erkennbar. Bei der CAU, der Uni Lübeck, der FH Flensburg und der FH Lübeck ist im Zeitraum 2009 bis 2013 durchweg eine Steigerung oder zumindest eine steigende Tendenz wahrzunehmen, die darin begründet ist, dass sich die Absolventenzahlen stärker entwickelten als das wissenschaftliche Personal bzw. das wissenschaftliche Personal sich teilweise sogar etwas reduzierte.

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

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Auslastung des Studienangebots der Hochschulen.

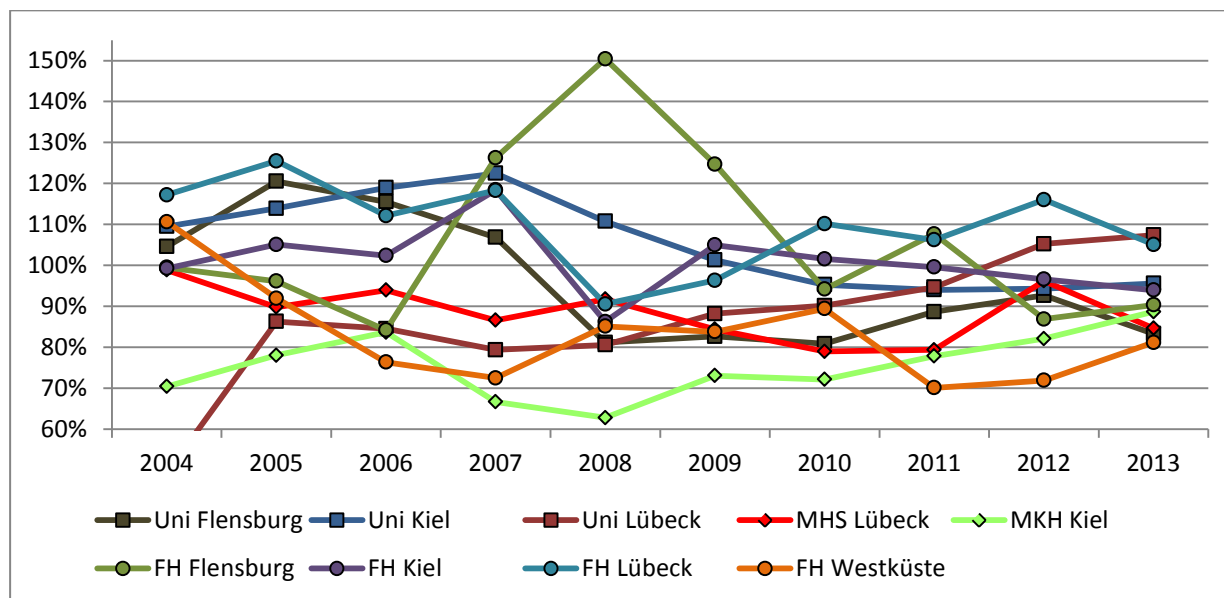


Abbildung 14 - Kennzahl 1.301 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 1.301	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	82,65%	80,87%	88,68%	92,67%	83,34%
CAU	101,30%	95,28%	94,03%	94,34%	95,57%
Uni Lübeck	88,20%	90,16%	94,67%	105,23%	107,39%
MHS Lübeck	84,40%	78,97%	79,36%	96,21%	84,65%
MKH Kiel	73,08%	72,15%	77,85%	82,13%	88,68%
FH Flensburg	124,70%	94,17%	107,65%	86,87%	90,36%
FH Kiel	104,97%	101,56%	99,59%	96,59%	93,94%
FH Lübeck	96,35%	110,15%	106,23%	116,04%	105,08%
FH Westküste	83,78%	89,41%	70,15%	71,91%	81,18%

Tabelle C - Kennzahl 1.301 Datentabelle 2009 - 2013

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. Zahlen über hundert Prozent ergeben sich, wenn es mehr Studierende in der RSZ gibt als Studienplätze.

Der Rückgang der Kennzahl bei der FH Westküste ist durch die Einrichtung zweier neuer Studiengänge 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 RSZ nicht in ähnlicher Stärke erhöht, da sich die Gesamtstudierenden beider neuer Studiengänge im Wesentlichen aus Studienanfängerinnen und Studienanfängern zusammensetzen. Die scheinbar schlechte Auslastung der FH Westküste wird verursacht durch ihren hohen Anteil am HSP. Bei praktisch allen Diagrammen betreffend die Studierendenzahlen schlägt der hohe Anteil des HSP an der FHW durch (ca. 3% der Studierenden in Schleswig-Holstein, aber etwa 10% des HSP), in diesem Fall besonders drastisch. Nach einer komplizierten Berechnung für den AKL durch die ehemalige HIS GmbH hat die FH Westküste konsolidierte Zahlen vorgelegt, die auf eine deutlich höhere Auslastung schließen lassen. Diese Zahlen wurden aber nicht in die Tabelle bzw. das Diagramm aufgenommen, da sie nicht der für alle Hochschulen geltenden Definition entsprechen.

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

Kennzahl 2.101: Verausgabte Drittmittel pro wissenschaftliches Personal

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Forschungsstärke der Hochschulen.

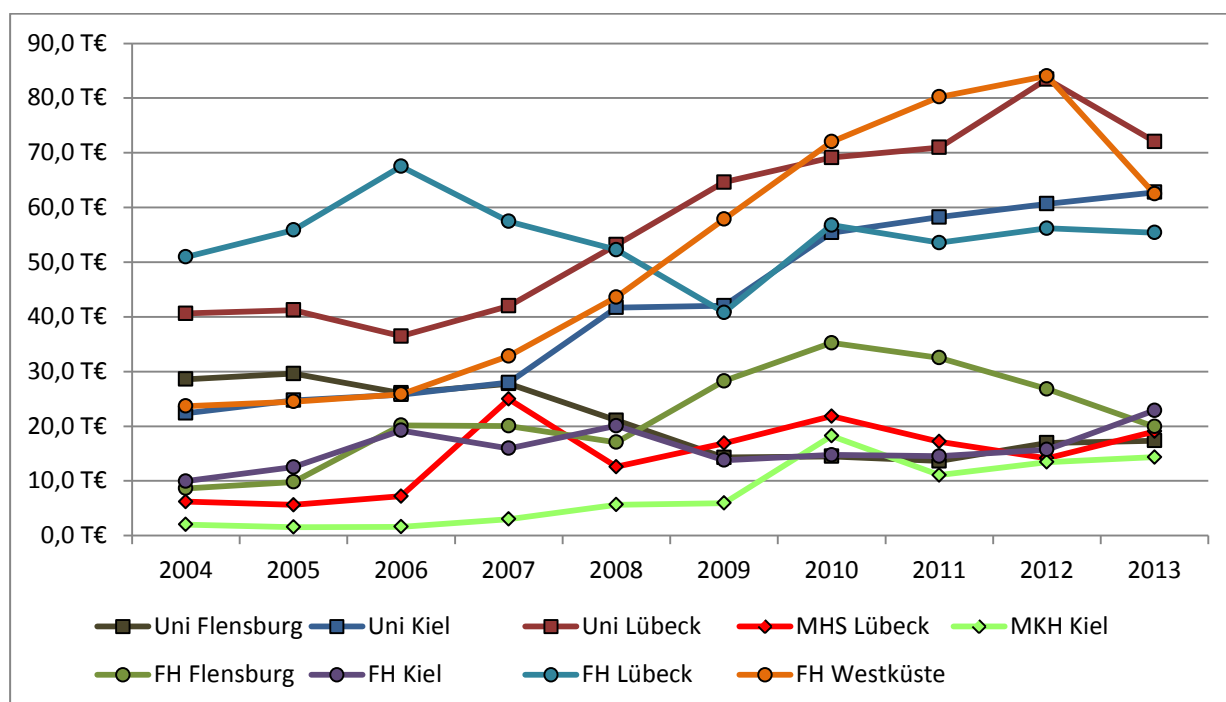


Abbildung 15 - Kennzahl 2.101 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 2.101	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	14.291,45 €	14.473,50 €	13.624,45 €	16.954,08 €	17.364,53 €
CAU	42.022,41 €	55.398,20 €	58.246,90 €	60.671,65 €	62.766,57 €
Uni Lübeck	64.605,58 €	69.110,31 €	70.971,24 €	83.469,63 €	72.051,87 €
MHS Lübeck	16.888,90 €	21.821,46 €	17.175,57 €	14.145,20 €	19.058,48 €
MKH Kiel	5.941,61 €	18.243,15 €	11.070,20 €	13.418,79 €	14.349,03 €
FH Flensburg	28.261,40 €	35.235,96 €	32.512,54 €	26.816,62 €	19.940,43 €
FH Kiel	13.771,51 €	14.747,31 €	14.505,17 €	15.708,40 €	22.877,31 €
FH Lübeck	40.786,70 €	56.771,77 €	53.541,97 €	56.173,28 €	55.394,54 €
FH Westküste	57.864,43 €	72.013,15 €	80.203,08 €	84.052,59 €	62.489,89 €

Tabelle D - Kennzahl 2.101 Datentabelle 2009 - 2013

Die verausgabten Drittmittel konnten bei den meisten Hochschulen bezogen auf das zur Verfügung stehende wissenschaftliche Personal im Zeitraum 2004 bis 2013 gesteigert werden. Vor allem die FH Westküste konnte ihre relativen Drittmittelerfolge mehr als verdreifachen, bevor es 2013 einen Rückgang gab. Im Zeitraum von 2010 bis 2012 stand sie damit vor der ebenfalls drittmittelstarken Uni Lübeck und der CAU an erster Stelle. Die Verlaufsgrafik über alle Hochschulen zeigt eine grundsätzlich ansteigende Tendenz. Eine Ausnahme davon bildet die Fachhochschule Flensburg, die nach einem Anstieg im Jahr 2010 einen kontinuierlichen Abfall zu verzeichnen hat.

Insgesamt gesehen, sind die Drittmiteleinnahmen zu einem festen Bestandteil der Finanzierung für die Hochschulen geworden. Diese Entwicklung ist insgesamt sehr erfreulich, allerdings sind dem Wachstum auch aufgrund der begrenzten 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 bezogen auf Fachkulturen eher 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)

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Forschungsaktivitäten der Hochschulen.

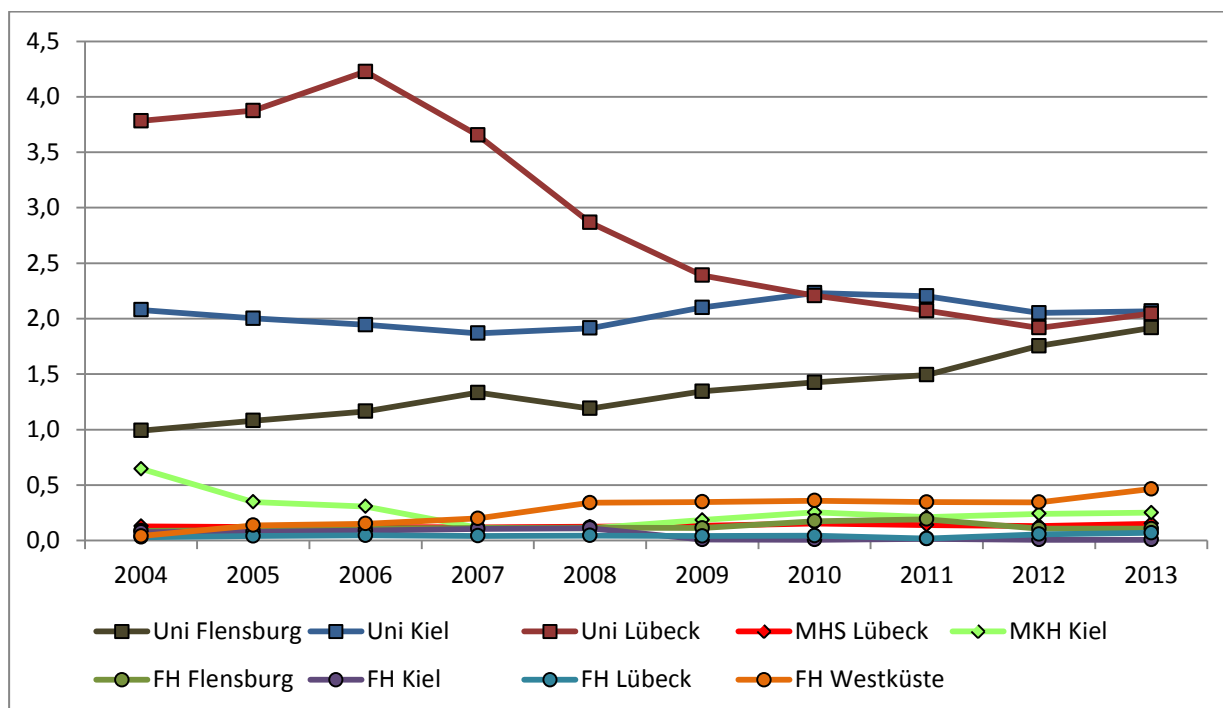


Abbildung 16 - Kennzahl 3.101 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 3.101	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	1,345	1,425	1,493	1,755	1,917
CAU	2,100	2,232	2,203	2,051	2,068
Uni Lübeck	2,390	2,207	2,071	1,917	2,046
MHS Lübeck	0,135	0,153	0,141	0,132	0,152
MKH Kiel	0,185	0,254	0,211	0,242	0,251
FH Flensburg	0,113	0,175	0,192	0,107	0,108
FH Kiel	0,009	0,008	0,016	0,008	0,007
FH Lübeck	0,041	0,044	0,018	0,056	0,069
FH Westküste	0,348	0,360	0,346	0,345	0,464

Tabelle E - Kennzahl 3.101 Datentabelle 2009 - 2013

Die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter je Professur ist bei den meisten Hochschulen relativ unverändert geblieben, auch wenn jährliche Veränderungen durchaus sichtbar sind. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Fachhochschulen nur einen sehr begrenzten wissenschaftlichen Mittelbau haben und damit die Forschungsaktivitäten in geringem Umfang bleiben. Auch die Muthesius Kunsthochschule und die Musikhochschule 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

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Gleichstellung von Männern und Frauen.

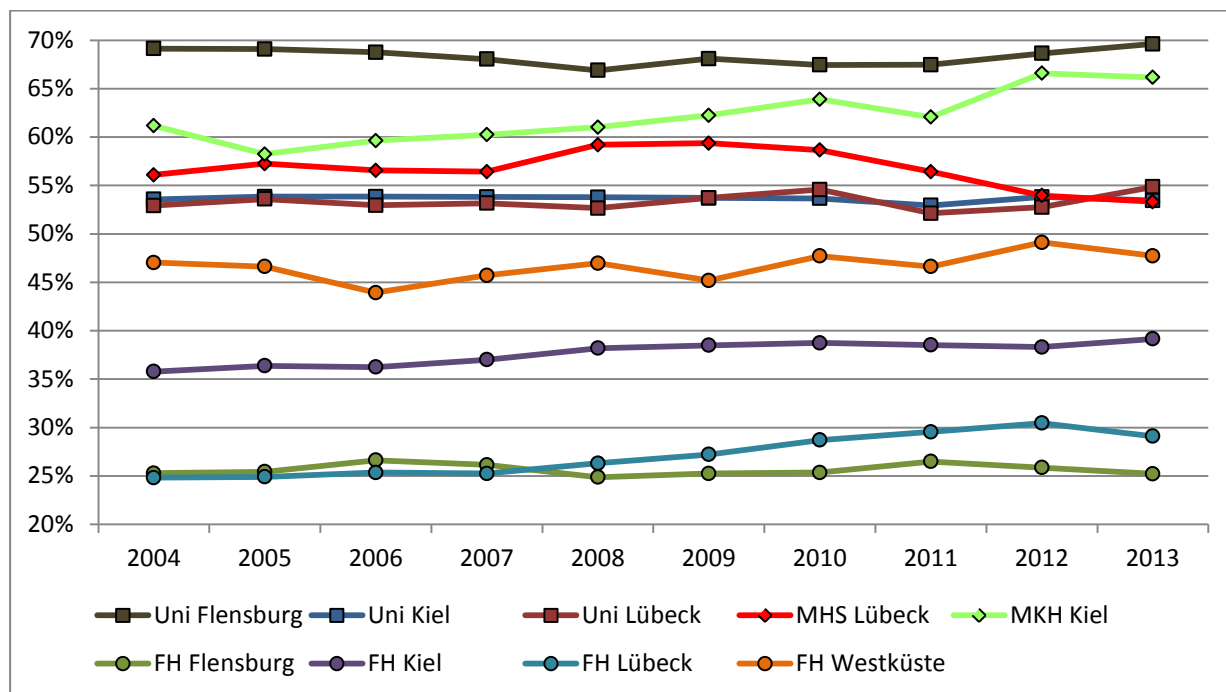


Abbildung 17 - Kennzahl 5.301 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 5.301	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	68,09%	67,45%	67,47%	68,63%	69,61%
CAU	53,72%	53,66%	52,95%	53,82%	53,46%
Uni Lübeck	53,72%	54,58%	52,13%	52,75%	54,85%
MHS Lübeck	59,36%	58,65%	56,43%	53,95%	53,32%
MKH Kiel	62,24%	63,89%	62,06%	66,59%	66,16%
FH Flensburg	25,26%	25,36%	26,50%	25,87%	25,22%
FH Kiel	38,50%	38,75%	38,53%	38,30%	39,15%
FH Lübeck	27,22%	28,70%	29,56%	30,46%	29,11%
FH Westküste	45,18%	47,72%	46,63%	49,13%	47,73%

Tabelle F - Kennzahl 5.301 Datentabelle 2009 - 2013

Im Bereich der Gleichstellung wiesen die Hochschulen bei den Studierenden im Zeitraum 2004 bis 2013 relativ gleichbleibende Quoten auf. Es gibt eine generelle und über den genannten Zeitraum relativ stabile Verteilung der Geschlechter zwischen den einzelnen Hochschulen: von einem mehr oder weniger deutlich über 50% liegenden Frauenanteil an den Universitäten und künstlerischen Hochschulen bis zu einem mehr oder weniger deutlich unter 50% liegenden Frauenanteil an den Fachhochschulen.

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

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Gleichstellung von Männern und Frauen.

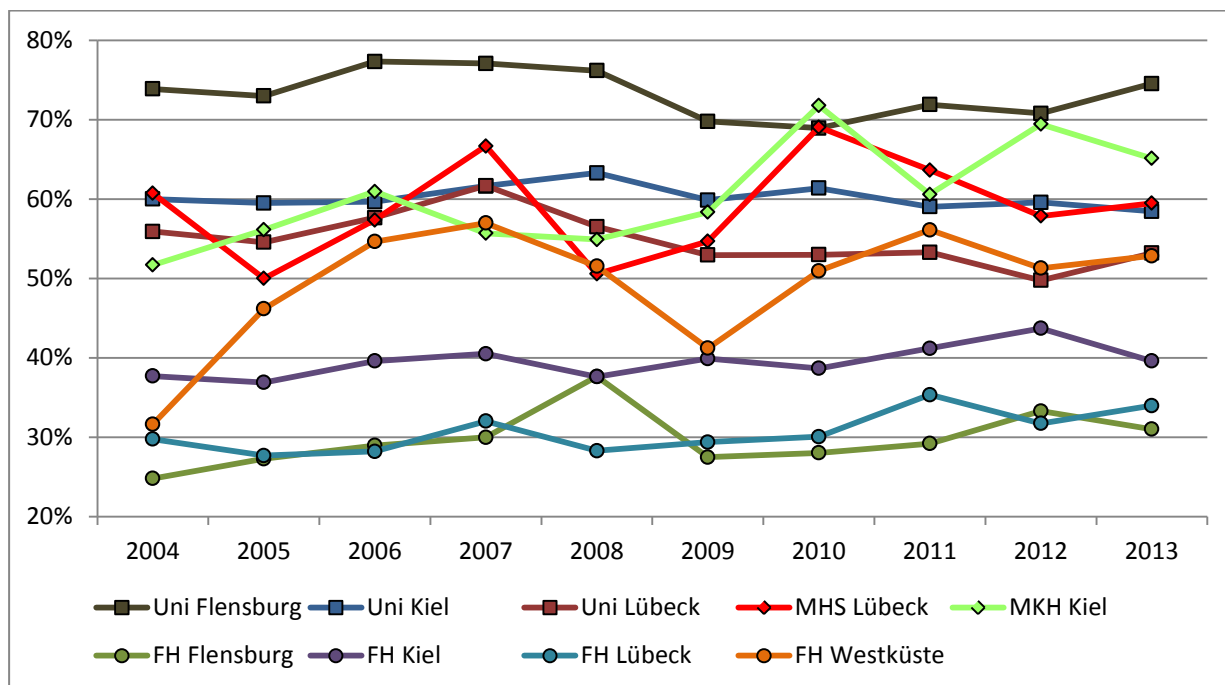


Abbildung 18 - Kennzahl 5.302 Diagramm 2004 – 2013

Hochschule	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	69,76%	68,93%	71,89%	70,79%	74,53%
Uni Kiel	59,86%	61,37%	59,03%	59,56%	58,44%
Uni Lübeck	52,94%	52,98%	53,28%	49,76%	53,17%
MHS Lübeck	54,67%	69,05%	63,64%	57,85%	59,46%
MKH Kiel	58,33%	71,76%	60,58%	69,42%	65,12%
FH Flensburg	27,48%	28,03%	29,18%	33,28%	31,01%
FH Kiel	39,89%	38,67%	41,18%	43,71%	39,60%
FH Lübeck	29,37%	30,05%	35,34%	31,73%	33,97%
FH Westküste	41,20%	50,94%	56,11%	51,29%	52,85%

Tabelle G - Kennzahl 5.302 Datentabelle 2009 - 2011

Die bei den Studierenden zu beobachtende Quotenstabilität trifft bei den Absolventen nur begrenzt zu: teilweise gibt es deutliche Schwankungen in der Quote. Ursache hierfür ist häufig die gesunkene Anzahl der Studienanfängerinnen, nicht die erhöhte Zahl von Studienabbrecherinnen. Da die Kennzahl die Zahl der Absolventinnen in Beziehung zu den Absolventen insgesamt setzt, führen sinkende Anfängerinnenzahlen zu sinkenden Absolventinnenzahlen, auch wenn Frauen insgesamt erfolgreicher sind.

Im Nachhinein gesehen, hätte man bei dieser Kennzahl die Anzahl der Absolventinnen in Beziehung zum Anteil der weiblichen Studierenden in der entsprechenden Kohorte setzen sollen.

Bei der Musikhochschule Lübeck und der Muthesius Kunsthochschule wird der unregelmäßige Verlauf durch die kleinen Gruppengrößen verursacht, da hier bereits geringe zahlenmäßige Schwankungen hohe prozentuale Schwankungen hervorrufen können.

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

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Gleichstellung von Männern und Frauen.

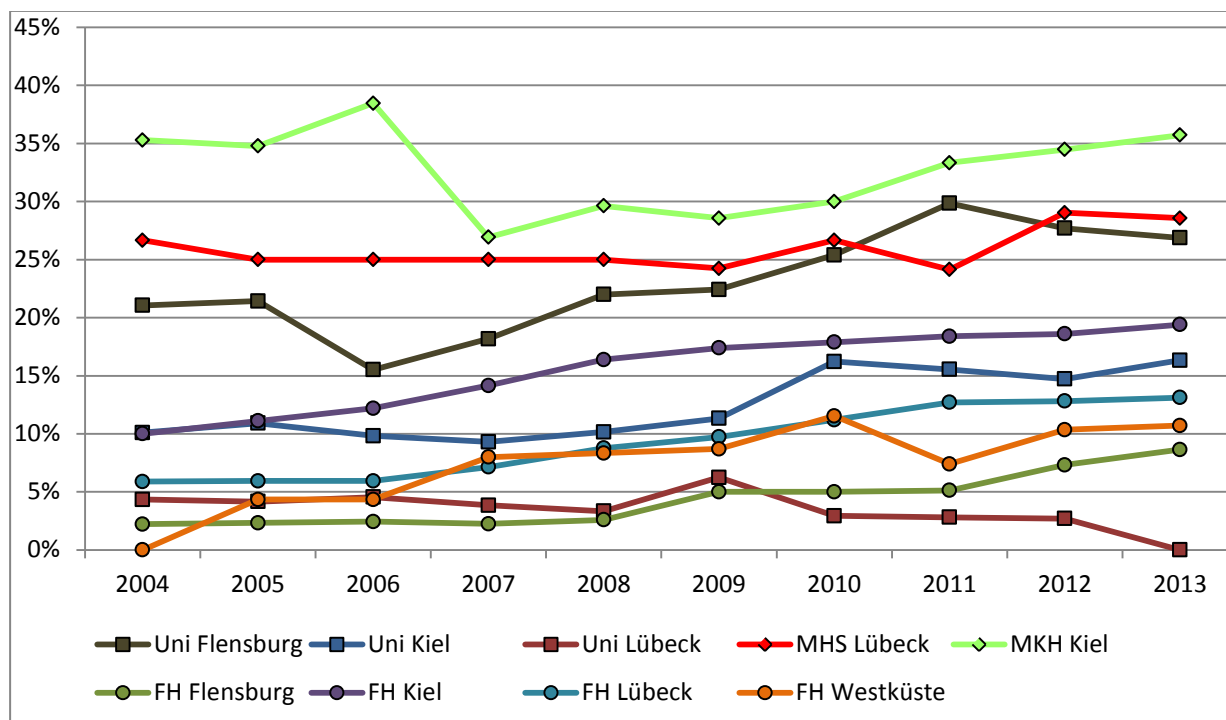


Abbildung 19 - Kennzahl 5.305 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 5.305	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	22,41%	25,40%	29,85%	27,69%	26,87%
CAU	11,33%	16,22%	15,54%	14,72%	16,33%
Uni Lübeck	6,25%	2,94%	2,82%	2,70%	0,00%
MHS Lübeck	24,24%	26,67%	24,14%	29,03%	28,57%
MKH Kiel	28,57%	30,00%	33,33%	34,48%	35,71%
FH Flensburg	5,00%	5,00%	5,13%	7,32%	8,64%
FH Kiel	17,39%	17,89%	18,40%	18,60%	19,40%
FH Lübeck	9,73%	11,21%	12,71%	12,82%	13,11%
FH Westküste	8,70%	11,54%	7,41%	10,34%	10,71%

Tabelle H - Kennzahl 5.305 Datentabelle 2009 - 2013

Hinsichtlich der besetzten Professuren stellt sich der Anteil der Professorinnen an der Gesamtzahl der Professoren durchweg eher niedrig dar, vor allem im Vergleich zur Gruppe der Studierenden und Absolventen. Im Zeitraum 2004 bis 2013 konnten

viele Hochschulen ihre Quote verbessern. Eine Ausnahme bildet die Uni Lübeck, die ihren sowieso schon niedrigen Anteil seit 2010 soweit verringert hat, dass im Jahr 2013 keine Professorin mehr vorhanden war. Allerdings zeigen bei der UzL auch bereits geringe Personaländerungen (z.B. Weggang einer Professorin) hohe prozentuale Veränderungen im Frauenanteil. Außerdem wurde der Bereich Medizin im Bericht und in den Zielvereinbarungen nicht berücksichtigt und damit auch nicht die dort vorhandenen Professorinnen.

Fast alle anderen Hochschulen, mit Ausnahme der FH Flensburg, bewegen sich mittlerweile im zweistelligen Bereich. Spitzenreiter sind die Muthesius Kunsthochschule mit über 35% sowie die Musikhochschule und die EUF mit über 28% bzw. knapp 27%. 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 wurde die Gleichstellung im Rahmen der neuen Hochschulfinanzierung in der laufenden Zielvereinbarungsperiode ab 2014 eine Pflichtkennzahl; die Ergebnisse sind im sogenannten Profilbudget an die Zahlung von Zuschüssen gekoppelt. Dabei wird ein Kaskadenmodell benutzt, nach dem zu erreichende Ziele nach Qualifikationsniveaus gestaffelt sind.

Kennzahl 5.402:

Verausgabe Haushalts-Grundmittel je Absolvent/-in

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Effizienz einer Hochschule.

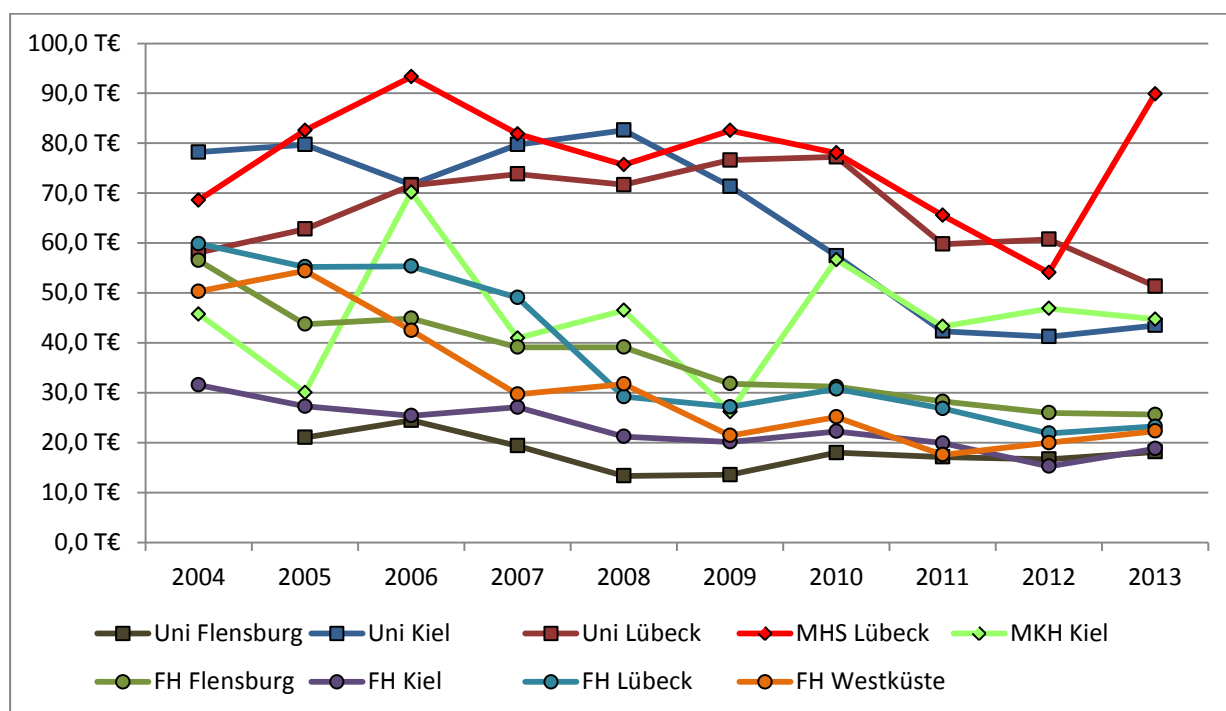


Abbildung 20 - Kennzahl 5.402 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 5.402	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	13.572,55 €	17.991,11 €	17.134,79 €	16.687,57 €	18.145,03 €
CAU	71.360,97 €	57.450,17 €	42.319,96 €	41.252,15 €	43.494,78 €
Uni Lübeck	76.609,02 €	77.257,96 €	59.793,68 €	60.745,33 €	51.350,39 €
MHS Lübeck	82.550,37 €	78.045,52 €	65.537,37 €	54.075,06 €	89.872,73 €
MKH Kiel	26.198,51 €	56.681,18 €	43.299,12 €	46.899,17 €	44.743,41 €
FH Flensburg	31.821,51 €	31.193,68 €	28.271,15 €	25.983,91 €	25.641,33 €
FH Kiel	20.160,87 €	22.250,67 €	19.909,22 €	15.264,98 €	18.790,54 €
FH Lübeck	27.182,22 €	30.755,16 €	26.848,70 €	21.879,52 €	23.252,95 €
FH Westküste	21.431,12 €	25.152,36 €	17.576,20 €	19.980,38 €	22.331,76 €

Tabelle I - Kennzahl 5.402 Datentabelle 2009 - 2013

Bei den verausgabten Grundmitteln je Absolvent ist generell ablesbar, dass die Muthesius Kunsthochschule, die Musikhochschule, die CAU und die Uni Lübeck sehr hohe Kosten aufweisen: einerseits durch die intensive Betreuung (Einzelunterricht in der Musikhochschule), andererseits durch teure Studiengänge (teilweise sechsjähriges Studium) begründet.

Insgesamt kann man einen rückläufigen Trend erkennen, der teilweise nur leicht, teilweise aber sehr stark ausgeprägt ist (insbesondere bei der CAU und der Uni Lübeck) und der mit ansteigenden Absolventenzahlen zusammenhängt. Durch hohe Absolventenzahlen werden die durchschnittlichen Kosten gesenkt.

Es gibt aber auch Hochschulen, bei denen die verausgabten Grundmittel je Absolvent von 2009 bis 2013 gestiegen sind. Dies betrifft die Europa-Universität Flensburg, die Muthesius Kunsthochschule und die Musikhochschule (nach anfänglichem Rückgang ein starker Anstieg im Jahr 2013). Dagegen bleiben die Mittel je Studienplatz bei der Musikhochschule aber relativ stabil (siehe Tabelle J).

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

Die Kennzahl ist ein Indikator für die Kosten der Hochschule.

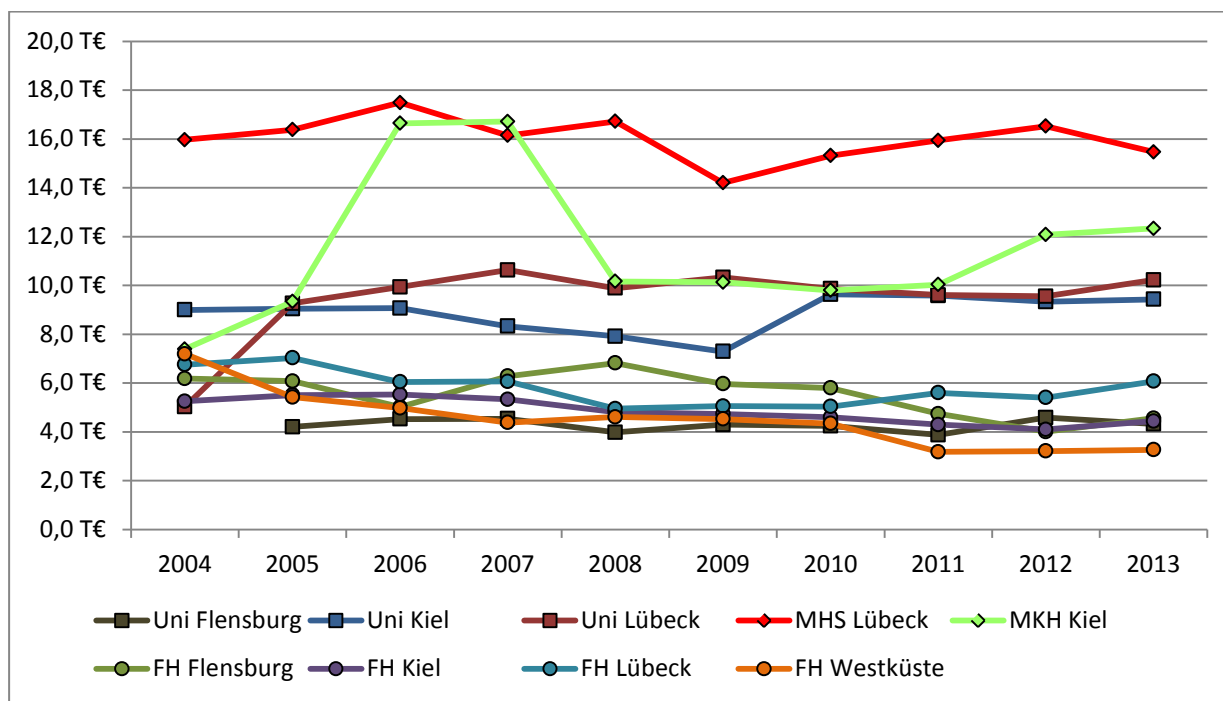


Abbildung 11 - Kennzahl 5.403 Diagramm 2004 – 2013

Kennzahl 5.403	2009	2010	2011	2012	2013
Uni Flensburg	4.291,68 €	4.244,02 €	3.872,06 €	4.586,40 €	4.321,51 €
CAU	7.290,18 €	9.634,12 €	9.581,85 €	9.327,34 €	9.427,43 €
Uni Lübeck	10.325,70 €	9.858,12 €	9.603,93 €	9.552,32 €	10.222,73 €
MHS Lübeck	14.200,18 €	15.317,35 €	15.941,52 €	16.522,93 €	15.466,47 €
MKH Kiel	10.132,33 €	9.792,48 €	10.032,72 €	12.074,04 €	12.333,12 €
FH Flensburg	5.966,53 €	5.796,83 €	4.743,16 €	4.008,75 €	4.558,59 €
FH Kiel	4.735,44 €	4.597,33 €	4.296,09 €	4.101,18 €	4.440,45 €
FH Lübeck	5.052,89 €	5.035,66 €	5.596,21 €	5.400,11 €	6.069,12 €
FH Westküste	4.525,15 €	4.342,26 €	3.181,35 €	3.215,37 €	3.262,24 €

Tabelle J - Kennzahl 5.403 Datentabelle 2009 - 2013

Bezogen auf die Studienplätze in der Regelstudienzeit zeigt sich, dass die verausgabten Haushaltsgrundmittel einen weiten Kostenbereich abdecken. Sie verringern sich, wenn die Zahl der Studienplätze steigt, wie es bei einigen Hochschulen in den letzten Jahren geschehen ist (FH Flensburg, FH Kiel, FH Westküste). Bei den anderen Hochschulen waren leichte bis mäßige Kostensteigerungen zu beobachten. Besonders hoch sind die Mittel für einen Studienplatz bei der Muthesius Kunsthochschule und der Musikhochschule, was im Wesentlichen mit der personalintensiven Ausbildung im Kunst- und Musikbereich zusammenhängt. Absolut betrachtet fallen

die Kosten der Muthesius Kunsthochschule und der Musikhochschule jedoch aufgrund der geringen Größe der Hochschulen vergleichsweise gering aus. Die Hochschulen erfüllen jedoch einen wichtigen gesellschaftlichen und 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.

Im Berichtszeitraum hatten die Hochschulen 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.

Zum Ende der 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. Hervorzuheben ist, dass insbesondere bedeutende Projekte, die der Profilbildung der Hochschulen dienen, umgesetzt werden konnten. Dies gilt beispielsweise für die Forschungsschwerpunkte der CAU, die Lehrerbildung an der EUF, das Struktur-konzept für Medizintechnik an der Universität zu Lübeck und FH Lübeck oder den Ausbau der Bereiche Windenergie und maritime Wissenschaft an der FH Flensburg.

Zum Ende der Zielvereinbarungsperiode 2013 wurden alle wesentlichen vereinbarten Ziele erreicht. Der Hochschulpakt und andere von Bund und Ländern finanzierte Maßnahmen (Qualität in der Lehre, Exzellenzinitiative) tragen dazu bei, die hohen Studienanfängerzahlen zu bewältigen und gleichzeitig die Qualität der Lehre zu steigern, die Forschungsschwerpunkte auszubauen und die Profilbildung weiter voranzutreiben.

Es gibt jedoch auch einige Zielfelder, bei denen sich die meisten Hochschulen schwertun. 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, wurde die Gleichstellung im Zusammenhang mit der neuen Hochschulfinanzierung ab 2014 zu einer Pflichtkennzahl und finanzielle Zuschüsse sind an ihre Erfüllung gekoppelt.

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.

Da die Landesregierung eine allmähliche Abkehr von ausschließlich historisch gewachsenen Budgets anstrebt, orientieren sich in der laufenden Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2018 die einzelnen Ziele noch stärker als bisher an den Schwerpunktsetzungen der Hochschulen und bilden weniger die gesamte Hochschulentwicklung ab. So kann der Heterogenität der schleswig-holsteinischen Hochschulen besser Rechnung getragen werden und der Differenzierungsprozess wird weiter unterstützt.

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 zusammensetzt. Um den Hochschulen Planungssicherheit zu gewähren, besteht der überwiegende Teil des Budgets auch weiterhin aus einem festen Basisbudget. Wichtige Ziele für die beiden Partner Land und Hochschulen im Rahmen des Profilbudgets sind als hochschulpolitische Pflichtziele definiert und stellen auf diese Weise besondere Anreize, die wissenschaftspolitischen Zielsetzungen der Landesregierung abzubilden und umzusetzen. Das Struktur- und Exzellenzbudget fördert innovative hochschulpolitische Programme bzw. strukturelevante Projekte und insbesondere die Forschung an den Hochschulen. So bleiben Transparenz, Stabilität und Grundfinanzierung der Hochschulen in Zeiten der Haushaltskonsolidierung sichergestellt. Oberstes Ziel von Land und Hochschulen bleibt es, die Leistungsfähigkeit des gesamten Hochschulsystems in Schleswig-Holstein zu gewährleisten. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Jahre 2014 bis 2018 zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen sind auch als Drs. 18/1259 veröffentlicht.