



Bericht

der Landesregierung - Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

**Abschlussbericht über die Zielvereinbarungsperiode 2014-2019 nach § 11
des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-
Holstein (Hochschulgesetz - HSG)**

Inhalt

1. Einleitung
2. Lagebeschreibung der Hochschulen
3. Generelles zur Zielerreichung
 - 3.1. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)
 - 3.2. Europa-Universität Flensburg (EUF)
 - 3.3. Stiftungsuniversität zu Lübeck (UzL)
 - 3.4. Fachhochschule Kiel (FHK)
 - 3.5. Hochschule Flensburg (HSF)
 - 3.6. Fachhochschule Westküste (FHW)
 - 3.7. Technische Hochschule Lübeck (THL)
 - 3.8. Muthesius Kunsthochschule (MKH)
 - 3.9. Musikhochschule Lübeck (MHL)
4. Leistungsnachweis durch relevante Aussagen zur Zielverfolgung und Zielerreichung (Einzelziele)
 - 4.1. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)
 - 4.2. Europa-Universität Flensburg (EUF)
 - 4.3. Stiftungsuniversität zu Lübeck (UzL)
 - 4.4. Fachhochschule Kiel (FHK)
 - 4.5. Hochschule Flensburg (HSF)
 - 4.6. Fachhochschule Westküste (FHW)
 - 4.7. Technische Hochschule Lübeck (THL)
 - 4.8. Muthesius Kunsthochschule (MKH)
 - 4.9. Musikhochschule Lübeck (MHL)
5. Finanzbericht
6. Fazit

1. Einleitung

Die staatlichen Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein und die Landesregierung haben im Jahr 2013 eine Vereinbarung über Ziele und Leistungen für den Zeitraum von 2014 bis 2018 abgeschlossen. Dieser Zeitraum wurde im Jahr 2016 durch eine ergänzende Zielvereinbarung um ein Jahr bis Ende 2019 verlängert.

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen bestanden aus einem für alle Hochschulen geltenden Hochschulvertrag sowie ergänzenden hochschulindividuellen Einzelzielvereinbarungen.

Mit der Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2019 fand erstmals eine Abkehr von ausschließlich historisch gewachsenen Budgets statt. Anstelle der bisherigen indikatorgesteuerten, formelgebundenen Mittelverteilung war die neue Hochschulfinanzierung stärker auf die Profile und Schwerpunkte der Hochschulen ausgerichtet und trug so deren Heterogenität Rechnung. Es wurde eine output- und kennzahlenorientierte Grobsteuerung eingeführt, die lediglich auf einer Makroebene Ziele und Leistungserwartungen benannte und damit den Grad an Autonomie, Eigensteuerung und Ergebnisverantwortung der Hochschulen weiter erhöhte.

Die Hochschulen rückten vor allem die Qualitätsentwicklung im Bereich Studium und Lehre in den Fokus, intensivierten und erleichterten den Wissens- und Technologietransfer, stärkten die Forschung und die Nachwuchsförderung und arbeiteten die Stärken und Potentiale ihrer Einrichtungen in Profilbildungsprozessen noch deutlicher heraus.

Die Landesregierung hatte 2015 mit den Hochschulen vereinbart, die Grundfinanzierung stufenweise und dauerhaft ab dem Jahr 2016 bis 2019 zu erhöhen. Die Zielvereinbarungsperiode wurde entsprechend um ein Jahr verlängert. Durch die Erhöhung der Grundfinanzierung sollte die im Vergleich mit anderen deutschen Hochschulen bestehende strukturelle Unterfinanzierung deutlich verringert werden. Die Hochschulen wurden aufgefordert, die zusätzlichen finanziellen Mittel insbesondere dafür einzusetzen, die Qualität von Forschung und Lehre zu erhöhen und bestehende Überlasten abzubauen, um u.a. die Betreu-

ungsrelation zu verbessern. Darüber hinaus sollten die Hochschulen ein ausreichendes Angebot an Masterstudienplätzen bereitstellen, die Serviceleistungen für Studierende und die digitale Literaturversorgung verbessern sowie die Internationalisierung vorantreiben. Die Landesregierung unterstützte die Hochschulen außerdem bei ihrer Aufgabe, geflüchteten Menschen frühzeitig Studienchancen zu ermöglichen und ihre Integration an Hochschulen zu fördern.

Für den gesamten Zeitraum der Zielvereinbarungsperiode hat sich die Landesregierung außerdem verpflichtet, die Besoldungs- und Tarifierhöhungen für das Personal der Hochschulen (ohne die klinische Medizin) zu tragen.

Der Haushaltsansatz 2014 (exklusive der Besoldungs- und Tarifsteigerungen 2014) verzeichnete einen strukturellen Aufwuchs von +5.100,0 T€, der über die gesamte Zielvereinbarungsperiode verstetigt wurde. Dieser strukturelle Aufwuchs setzte sich zusammen aus:

- a) strukturellen Sonderzahlungen, vor allem für eine aufgabenbezogene Finanzierung der Hochschulen,
- b) Inflationszuschlägen auf pauschale Sach- und Investitionskosten,
- c) einem Sonderprogramm für die Fachhochschulen.

Durch ergänzende Ziel- und Leistungsvereinbarungen im Zeitraum 2014 bis 2019 gab es einen weiteren strukturellen Aufwuchs, der 2019 insgesamt 29.065,3 T€ betrug. Darüber hinaus erhielten die Hochschulen Besoldungs- und Tarifkostensteigerungen in Höhe von insgesamt 32.543,0 T€ in 2019 (vgl. auch Tabelle unter Ziff. 5. Finanzen).

Die Landesregierung verpflichtete sich außerdem, die Hochschulen von Restriktionen im Haushaltsvollzug (insbes. Haushalts- und Stellenbesetzungssperren und Minderausgaben) nach Möglichkeit freizuhalten.

In der Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2019 wurde ein neues Finanzierungsmodell eingeführt, das sich aus einem Basisbudget, einem Profilbudget sowie einem Struktur- und Exzellenzbudget zusammensetzte.

Das Basisbudget umfasste alle wesentlichen Kosten für den laufenden Betrieb der Hochschulen (Sachmittel, Personal, Investitionen) und machte 97% der Globalzuweisungen des Landes an die Hochschulen aus. Von diesen 97% des

gesamten zu verteilenden Basisbudgets wiederum waren 95% fix; 5% wurden variabel auf der Grundlage des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs (AKL) des DZHW (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung) nach der Formel „Studienplätze in Regelstudienzeit x Fächergruppenpreis“ ermittelt, um historisch gewachsene Budgets allmählich abzulösen.

Ziel des Profilbudgets war es, die Mittelverteilung stärker mit den individuellen Zielvereinbarungen der Hochschulen und deren Controlling zu verknüpfen, dabei individuelle Ziele zu vereinbaren und deren Erfüllung anhand eines prozentualen Erfolgsgrades zu messen. Wurden Ziele nicht zu 100% erreicht, wurde nur ein Anteil der damit verknüpften Mittel ausgezahlt. Auf diese Weise freiwerdende Mittel flossen dem Struktur- und Exzellenzbudget zu und kamen damit weiterhin den Hochschulen zugute. Das Profilbudget machte 3% der Globalzuweisungen des Landes an die Hochschulen aus. Die Zielwerte des Profilbudgets für das Jahr 2018 wurden für das Jahr 2019 weitgehend fortgeschrieben.

Das Struktur- und Exzellenzbudget diente der Profil- und Schwerpunktförderung der Hochschul-, Wissenschafts- und Forschungslandschaft in Schleswig-Holstein. Strategische Strukturförderungen und innovative Projekte, insbesondere der Forschung, konnten aus diesem Topf unterstützt werden. In den Jahren 2014 bis 2019 stellte die Landesregierung jährlich 5,0 Mio. € bereit.

2. Lagebeschreibung der Hochschulen

Die Hochschulen des Landes erfüllen vielfältige Aufgaben in den Leistungsdimensionen Forschung, Wissens- und Technologietransfer sowie Lehre und wissenschaftliche Weiterbildung. Damit setzen sie maßgebliche Impulse zur Weiterentwicklung unseres Gemeinwesens. Die Hochschulen bilden hochqualifizierte junge Menschen aus, die danach wichtige Aufgaben in unserer Gesellschaft übernehmen. Darüber hinaus betreiben sie Forschung auf den unterschiedlichsten Gebieten, um globalen Herausforderungen zu begegnen.

Die Bedingungen der Hochschulen haben sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Im Berichtszeitraum standen die Hochschulen vor gewaltigen Herausforderungen. Mehr als die Hälfte eines Altersjahrgangs entschied sich für ein Hochschulstudium. Gleichzeitig stieg die Heterogenität der Studierenden an. Auch mehr beruflich qualifizierte Studienanfängerinnen und -anfänger und

mehr Studienanfängerinnen und -anfänger aus dem Ausland studierten an den Hochschulen des Landes.

Die Hochschulen standen und stehen darüber hinaus zunehmend in einem internationalen Wettbewerb, der sie dazu drängt, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und sich fachlich zu profilieren. Die Internationalisierung spielte in allen Bereichen eine zunehmende Rolle. Das erhöhte Angebot englischsprachiger Veranstaltungen, die Einrichtung sog. Mobilitätsfenster sowie ein Ausbau der Willkommenskultur für ausländische Lehrende und Studierende ist dementsprechend eine logische Konsequenz.

In Schleswig-Holstein war 2016 außerdem das Jahr des doppelten Abiturjahrgangs mit deutlich gestiegenen Studienanfängerzahlen. Zusätzlich galt es, geflüchteten Menschen mit Studierwunsch eine rasche und unkomplizierte Möglichkeit der Studienaufnahme zu gewähren. Neue Kapazitäten mussten daher von den Hochschulen geschaffen werden.

Diese Herausforderungen führten zu dem Entschluss in der Hochschulkommission im Jahre 2015, ein Maßnahmenpaket zu vereinbaren, das den Hochschulen Unterstützung bei der Bewältigung ihrer vielfältigen Aufgaben gewähren sollte. Es wurde u.a. vereinbart, die Grundfinanzierung zu erhöhen, vorhandene Rücklagen für Baumaßnahmen einzusetzen und die Hochschulpakt-Mittel auch nach dem Wegfall der Bundesförderung zu verstetigen.

3. Generelles zur Zielerreichung

3.1 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)

Die CAU ist eine forschungsstarke Volluniversität. Mit ihrer vielfältigen Fächerkultur und ca. 27.000 Studierenden und über 2.000 Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen ist sie der Entwicklung neuen Wissens über Fach-, Universitäts- und Landesgrenzen hinweg verpflichtet und stellt eine der größten Arbeitgeberinnen des Landes dar. Als eine von nur 17 deutschen Spitzenuniversitäten und zwei Universitätsverbänden konnte die CAU im Zuge der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder erfolgreich zwei Exzellenzcluster einwerben.

Im Exzellenzcluster „Präzisionsmedizin für chronische Entzündungserkrankungen“ werden wissenschaftliche Fortschritte für Patientinnen und Patienten mit chronisch entzündlichen Erkrankungen zur Anwendung gebracht, indem Diagnosen schneller gestellt und individuelle Therapien geplant werden. Das Exzellenzcluster „ROOTS - Konnektivität von Gesellschaft, Umwelt und Kultur in vergangenen Welten“ hat zum Ziel, in einem interdisziplinär angelegten Rahmen die Wurzeln sozialer, umweltbedingter und kultureller Phänomene und Prozesse zu erforschen, die die menschliche Entwicklung nachhaltig prägen. Die Exzellenzcluster werden bis Ende 2025 mit zusammen rund 100 Mio. € gefördert.

Dieser Erfolg war zugleich Grundlage dafür, dass sich die CAU um den Titel „Exzellenzuniversität“ bewerben konnte. Die Ausgestaltung des Antrags folgte dem Leitgedanken des „Kieler Weges“ als gemeinschaftlicher Prozess in einem permanenten Dialog zwischen Universitätsleitung, Gremien, Statusgruppen, Einrichtungen und zahlreichen Universitätsmitgliedern. Auch wenn die CAU in der Förderlinie Exzellenzuniversitäten nicht zu den ausgewählten Universitäten gehörte, hat der Prozess maßgeblich zur Herausbildung eines markanten Forschungsprofils beigetragen.

Auch jenseits des Exzellenzwettbewerbs war die CAU bei der Einwerbung von Forschungsfördermitteln auf institutioneller Ebene bzw. auf Ebene einzelner Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen erfolgreich. Zahlreiche geförderte DFG-Verbundvorhaben belegen dies mit Nachdruck:

Sonderforschungsbereiche (SFB)/Transregios (TRR)

- SFB 1266 „TransformationsDimensionen - Mensch-Umwelt-Wechselwirkungen in Prähistorischen und Archaischen Gesellschaften“ (antragstellende Universität, Förderung seit 2016)
- SFB 1261 „Magnetoelektrische Sensoren: von Kompositmaterialien zu biomagnetischer Diagnose“ (antragstellende Universität, Förderung seit 2016)
- SFB 1182 „Entstehen und Funktionieren von Metaorganismen“ (antragstellende Universität, Förderung seit 2016)

- SFB 877 „Proteolyse als regulatorisches Ereignis der Pathophysiologie“ (antragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- SFB 855 „Magnetoelektrische Verbundwerkstoffe - Biomagnetische Schnittstellen der Zukunft“ (antragstellende Universität, Förderung bis 2014)
- SFB 841 „Leberentzündungen: Infektion, Immunregulation und Konsequenzen“ (beteiligte Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- SFB 754 „Klima - Biogeochemische Wechselwirkungen im Tropischen Ozean (antragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- SFB 677 „Funktion durch Schalten“ (antragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- SFB 668 „Magnetismus vom Einzelatom zur Nanostruktur“ (beteiligte Universität, Förderung bis 2017)
- SFB/TRR 654 „Plastizität und Schlaf“ (beteiligte Hochschule, Förderung bis 2017)
- SFB/TRR 24 „Grundlagen komplexer Plasmen“ (mitantragstellende Universität, Förderung bis 2017)
- SFB/TRR 22 „Allergische Immunantworten der Lunge (beteiligte Universität, Förderung bis 2014)

Zudem begann im Berichtszeitraum die Vorbereitung des Antrags für den Sonderforschungsbereich SFB 1461 (antragstellende Universität, Förderung ab 2021).

Graduiertenkollegs (GRK)

- GRK 2154 „Materials for Brain“ (antragstellende Universität, Förderung ab 2017)
- GRK 1743 „Gene, Umwelt und Entzündung“ (antragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)

Ebenfalls zu erwähnen ist, dass im Berichtszeitraum die Vorbereitung des Antrags für das Graduiertenkolleg GRK 2501 „TransEvo: Translationale Evolutionsforschung“ (antragstellende Universität, Förderung ab 2020) begann.

Auch bei den renommierten ERC-Grants des European Research Council waren Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen der CAU im Berichtszeitraum erfolgreich und konnten zwei mit rund 1,5 Mio. € dotierte Starting Grants (2017, 2018), zwei mit rund 2,0 Mio. € dotierte Consolidator Grants (2015, 2017) und einen mit rund 2,5 Mio. € dotierten Advanced Grant (2019) einwerben. Bundesministerien bewilligten alleine zwischen 2016 und 2019 55 Projekte von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen der CAU mit einem Mittelvolumen von jeweils mehr als 100.000 €. 38 dieser Projekte wurden durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Jenseits der Verbundprojekte legt die CAU großen Wert auf die Förderung der Individualforschung. Dem trägt auch eine neue, eigene Förderlinie in der internen Forschungsförderung der CAU Rechnung.

Ein ebenfalls großer Erfolg in der Leistungsdimension Forschung war 2016 die Entscheidung des Senats der Leibniz-Gemeinschaft, drei Leibniz-Wissenschafts-Campi am Standort Kiel einzurichten:

„Evolutionary Medicine of the Lung“ (gemeinsam mit dem Forschungszentrum Borstel): Ziel ist es, durch die Erforschung evolutionärer Prozesse ein besseres Verständnis der Entstehung von Asthma, chronisch obstruktiver Lungenerkrankungen (COPD) und Tuberkulose zu erhalten und daraus neue Diagnostik- und Therapiemöglichkeiten zu entwickeln.

„Kiel Science Outreach Campus“ (u.a. gemeinsam mit dem Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik): Der Wissenschaftscampus will Wege aufzeigen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse verständlich in die Öffentlichkeit getragen und Talente so für das Studium der sogenannten „MINT-Fächer“ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) begeistert werden können.

„Kiel Centre for Globalization“ (gemeinsam mit dem Kiel Institut für Weltwirtschaft (IfW Kiel)): Hier werden die Konsequenzen der Globalisierung, positive

wie negative, mit Fokus auf wachsende weltweite Lieferketten erforscht. Diese sind Ergebnis der jahrelangen engen Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der CAU und der Leibniz-Institute in Schleswig-Holstein.

Das Ranking „Highly Cited Researchers“ listet sechs Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der CAU, die im letzten Jahrzehnt an Publikationen beteiligt waren, die wiederum zur Gruppe des obersten Prozents der meistzitierten Publikationen weltweit gehören. Die „Web of Science-Group“ des US-Unternehmens Clarivate Analytics analysiert jedes Jahr die Bedeutung von Forschenden anhand ihrer Zitationsraten. In diesem Rahmen gelten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, deren Arbeiten besonders häufig von Fachkolleginnen und Fachkollegen zitiert werden, als besonders bedeutend und einflussreich in ihrem jeweiligen Fachgebiet.

Seit 2017 trägt die CAU zudem das europäische Qualitätssiegel „HR Excellence in Research“. Es bestätigt, dass die in der Europäischen Charta für Forschende niedergelegten Qualitätsstandards, wie z.B. sehr gute Arbeitsbedingungen und ein stimulierendes Arbeitsumfeld, an der CAU erfüllt werden. Überregional ist die CAU im Verband UniWIND („Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland“) und im Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE), dessen Ziel die systematische Professionalisierung und Etablierung von Personalentwicklung an Universitäten ist, vernetzt.

In der Leistungsdimension Lehre bietet die CAU in 190 Studiengängen mit hohem qualitativen Anspruch die Möglichkeit, Wissen zu erwerben. Dies bescheinigt der Universität auch die im Jahr 2016 erfolgreich abgeschlossene Systemakkreditierung. In einem dialogorientierten Ansatz wurde ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut, welches einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der hohen Qualität in Studium und Lehre an der CAU darstellt.

Eine Schlüsselrolle spielt an der CAU das Lehramtsstudium, dessen Profil sich durch eine Forschungsfundierung in den Fachwissenschaften, den Fachdidaktiken und den fächerübergreifenden Bildungswissenschaften auszeichnet. Mit 21

eingebundenen Fächern hat sich die CAU zu einer überregional sichtbaren Universität in der Lehrerbildung entwickelt.

Der Fokus des Präsidiums in der Leistungsdimension Lehre lag in den letzten Jahren zudem auf der Einwerbung von Qualitätsprogrammen, u.a. in der zweiten Förderphase des Projekts „PerLe - Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen“ aus dem Qualitätspakt Lehre. Es verfolgt das Ziel, die Qualität der Lehre und die Betreuung von Studierenden an der CAU zu verbessern. Dazu wurden Maßnahmen in den Bereichen Studienorientierung und Studieneingangsphase, Berufsorientierung und Praxisbezug sowie Lehr-Lern-Qualifizierung und Qualitätsentwicklung in der Lehre entwickelt und umgesetzt. In den beiden Laufzeiten von 01.04.2012 bis insgesamt 31.03.2021 hat die CAU eine Förderung in Höhe von rd. 19,113 T€ für dieses Projekt erhalten.

Mit dem Projekt „LeaP - Lehramt mit Perspektive“ im Rahmen der Qualitätsoffensive Lehrerbildung des Bundes und der Länder wird seit Anfang 2016 die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Lehrerbildung an der CAU vorangetrieben. Der Fokus liegt hierbei auf übergreifenden, strategischen Maßnahmen mit dem Ziel, über alle beteiligten Akteure ein kohärentes Dach für die Lehrkräftebildung zu schaffen, ohne dabei die sehr unterschiedlichen fachdidaktischen und bildungswissenschaftlichen Voraussetzungen der lehrkräftebildenden Fächer aus den Augen zu verlieren. Das zentrale Ziel der Vernetzung basiert auf drei Schwerpunkten: (A) die Weiterentwicklung und Vernetzung des Professionswissens über die Säulen und Phasen der Lehrkräftebildung, (B) die Verknüpfung von theoretischen Grundlagen und praktischen Handlungskompetenzen sowie (C) Querschnittsaufgaben über die Fächer hinweg. Bis Ende 2023 wird die CAU dafür insgesamt rund 7,4 Mio. € Fördermittel erhalten.

Mit dem Projekt „LiB - Lehramt in Bewegung“ wurde ergänzend mit der Konzeption und Evaluation lehramtsspezifischer Modulangebote begonnen. Die Ausschreibung von bis zu 30 Dauerstellen für innovative Lehrkonzepte hat Innovations- und Entwicklungspotentiale in verschiedenen Bereichen angestoßen, u.a. für die weitere Verbesserung von forschungsorientierter Lehre, die Weiterentwicklung bedeutsamer methodischer Grundlagen zur Nutzung digitaler Medien und Methoden, zur Adressatenorientierung oder zur Förderung interdisziplinärer

Lehrangebote. Auch die Anpassung der Lehrverpflichtung von 16 auf 9 Lehrverpflichtungsstunden (LVS) zur Verbesserung der Betreuungsrelation bei aus dem Hochschulpakt (HSP) finanzierten Stellen ist hier zu nennen.

2016 wurde zudem das „Institut für Inklusive Bildung“ als gGmbH (Gesellschafterin ist die Stiftung Drachensee) und angegliederte Einrichtung der CAU gegründet; dieses Institut ist wissenschaftlich an die im Rahmen des LeaP-Projekts eingerichtete Professur zu Heterogenität und Inklusion in der Lehrerbildung angebunden.

Zur Abrundung ihres Lehrprofils bietet die CAU ein Juniorstudium für Schülerinnen und Schüler, Vorlesungen im Zuge einer Gasthörerschaft sowie spezielle Angebote für Erwachsene ohne Abitur bzw. einer anderen Hochschulzugangsberechtigung im Rahmen des Kontaktstudiums an.

Als Grundvoraussetzung für Forschung und Lehre kommt universitären Infrastrukturen eine besondere Bedeutung zu. Diese umfassen etwa Einrichtungen, Anlagen, Ressourcen und Dienstleistungen, die von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern benötigt werden. An der CAU entstanden zuletzt u.a. Forschungsinfrastrukturen wie eine Plattform für molekulare In-vivo-Bildgebung oder Europas größte wissenschaftliche Next-Generation-Sequencing-Plattform. Ein gemeinsames Rechenzentrum stellt Hochleistungsrechnersysteme bereit und entwickelt ausgefeilte Konzepte für das Management von Forschungsdaten. Forschungsinfrastrukturen wie das Zentrum Molekulare Biowissenschaften oder das Kompetenzzentrum Nanosystemtechnik genießen bundesweit einen ausgezeichneten Ruf und bieten internationalen Forscherinnen und Forschern sehr gute Arbeitsbedingungen.

In der Leistungsdimension Transfer vernetzt die CAU Akteurinnen und Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden bei Fragen zu Patenten, Lizenzen oder Industriekooperationen unterstützt. Die Anstrengungen auf diesem Gebiet haben dazu geführt, dass die CAU 2021 insgesamt 39 Erfindungs- und Prioritätsanmeldungen sowie PCT-Nachanmeldungen (Patent Cooperation Treaty) vornehmen konnte. Unter den Erfindungen waren u.a. ein innovatives Analysetool aus der Augenklinik, bei dem die Sehschärfe mit Hilfe des Smartphones festgestellt werden kann,

sowie eine spezielle Verkieselungsmethode, mit deren Hilfe es gelingt, bei im Boden verlegten Stromkabeln die Wärme nachträglich so abzuleiten, dass Schäden am Boden und Kabel vermieden werden, ohne das Kabel aus dem Boden holen zu müssen.

2014 hat die CAU ein Zentrum für Entrepreneurship gegründet und dieses ab 2018 mit einem eigenen Inkubator ausgestattet. Es fördert die Entwicklung von Ideen zum Geschäftsmodell, bietet Austauschmöglichkeiten für Gründerinnen und Gründer untereinander sowie Unterstützung von verschiedenen Expertinnen und Experten. Durch zahlreiche Formate des Wissenstransfers, wie beispielsweise Ringvorlesungen, die Präsentation der Universität mit einem Stand auf der Hannover Messe, der Teilnahme an der Reihe „Museen am Meer“ oder der Kieler Forschungswerkstatt für Schüler und Schülerinnen sowie Lehrkräfte nimmt die CAU ihre Aufgabe und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft wahr.

In besonderem Maße fühlt sich die CAU der Förderung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler während und nach der Promotion verpflichtet. Sie bietet neben dem Graduiertenzentrum, das allen Promovierenden der CAU als Plattform dient, eine Reihe koordinierter Programme zur wissenschaftlichen Qualifizierung an. Ein Postdoc-Zentrum, dessen Aktivitäten auf Unterstützung in der Karrierephase nach der Promotion zielen, hat 2018 seine Arbeit aufgenommen. Beide Zentren agieren an der Schnittstelle von Fakultäten und Einrichtungen der CAU und im Austausch mit ihren Zielgruppen. Besonderes Ziel ist es, Rahmenbedingungen und Qualifizierungsmöglichkeiten auch für außeruniversitäre Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen.

Diversität und Internationalisierung sind zwei weitere Erkennungsmerkmale der CAU. So wurde im Jahr 2014 das Amt der Vizepräsidentin mit der Zuständigkeit für Internationales und Diversität geschaffen, dem die Entwicklung und Verabschiedung einer umfassenden Internationalisierungsstrategie der CAU vorausging. Auf der Ebene der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kann ein hoher Internationalisierungsgrad in Bezug auf die Forschung konstatiert werden. Dies bezeugt auch das wachsende internationale Interesse an der CAU, neben einer Vielzahl von Hochschulpartnerschaften bestehen mit der Adam-Mickiewicz-Universität in Polen und der Dalhousie University in Kanada

strategische Hochschulpartnerschaften. Als sehr aussichtsreich, insbesondere für den Bereich Gründungskultur, sieht die CAU die Städtepartnerschaft mit San Francisco/Bay Area. Auf Basis einer überarbeiteten Internationalisierungsstrategie und damit verbundener Internationalisierungsmaßnahmen hat die CAU ihre Attraktivität für Studierende aus der ganzen Welt noch einmal deutlich erhöht.

Seit 2014 wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um das Thema „Diversität“ an der CAU nachhaltig zu etablieren. Dazu gehört sowohl der neu erarbeitete „Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention an der CAU“, als auch das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, an dem sich die CAU seit 2016 erfolgreich beteiligt hat. Darüber hinaus hat die CAU erhebliche Mittel eingeworben und Initiativen gegründet, um die Beratung, Betreuung und Integration von Geflüchteten zu gewährleisten, die zum Studium zugelassen werden.

Auch wenn das Ziel, im Exzellenzwettbewerb des Bundes und der Länder zur Exzellenzuniversität ernannt zu werden, knapp verfehlt wurde, ist die Gesamtentwicklung der CAU doch positiv verlaufen. Insbesondere in Forschung und Lehre sind strukturelle Verbesserungen erreicht worden. In allen mit dem Land vereinbarten Zielfeldern wurden die gesteckten qualitativen Ziele erreicht. Für die Leistungsdimension Transfer und das Handlungsfeld Internationalisierung wurden wichtige, strategische Weichen gestellt, um in diesen Bereichen zukünftig noch erfolgreicher zu werden.

Der umfassende Lagebericht der CAU gibt einen guten Überblick über die vielfältigen Aktivitäten und belegt die positiven Entwicklungen der Universität in der Zielvereinbarungsperiode. Den Nachweis zur Zielerreichung hat die Universität weitestgehend dokumentiert. Der initiierte Prozess zum Ausbau der Forschungsschwerpunkte wird unter der neuen Präsidentin strategisch weitergeführt und soll in eine erneute Antragstellung im Rahmen der Exzellenzstrategie münden. Das Land unterstützt die Forschungsschwerpunkte und Potentialbereiche sowie die Vorbereitung der nächsten Förderphase der Exzellenzstrategie in der aktuellen Zielvereinbarungsperiode mit zusätzlichen Mitteln in erheblichem Umfang. Lag die Höhe der Globalzuweisung zu Beginn der Vereinbarungsperi-

ode 2014 bis 2019 noch bei 158,3 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen, erreichte das vom Land zur Verfügung gestellte Globalbudget 2020 bereits 190,5 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen und soll bis 2024 auf rund 202,1 Mio. € anwachsen.

Von der zugewiesenen Globalzuweisung wird im Haushalt der CAU weiterhin jährlich eine Summe von 1,8 Mio. € als „Innovationspool“ ausgewiesen. Dieser „Innovationspool“ dient der strategischen Weiterentwicklung des Profils der CAU und soll insbesondere auch für die Forschungsschwerpunkte der CAU genutzt werden. Es ist der Landesregierung und der CAU darüber hinaus ein besonderes Anliegen, die Forschungsschwerpunkte (und die dort verorteten Exzellenzcluster) zu fördern und zu entwickeln. Deshalb werden aus dem zur Verfügung stehenden Strategiebudget mehrere Maßnahmen schwerpunktmäßig für diesen Zweck vorgesehen: Förderung bestehender Forschungsschwerpunkte (800 T€/Jahr), Förderung von Potentialbereichen (200 T€/Jahr), Vorbereitung der nächsten Förderphase Exzellenzstrategie (in Summe 3,8 Mio. € für die Jahre 2023 und 2024). Ferner werden die Schwerpunkte an Maßnahmen aus dem Strategiebudget zur Verbesserung der Forschungsinfrastruktur partizipieren, wie z.B. Großgeräte und Forschungsplattformen (in Summe 3,25 Mio. € für die Jahre 2022 bis 2024). Damit ist auch für die kommenden Jahre die Grundlage zur strategischen Weiterentwicklung und Profilierung der CAU geschaffen.

3.2 Europa-Universität Flensburg (EUF)

Der EUF ist es im Berichtszeitraum gelungen, ihr Profil deutlich zu schärfen und sich als internationale sowie forschungsaktive Profiluniversität mit besonderen Kompetenzen in den Bereichen Bildungswissenschaften und Interdisziplinären Europawissenschaften sowie Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Internationales Management und Transformationsforschung aufzustellen.

Maßgeblich für die Arrondierung des Forschungs- und Lehrprofils der EUF als Deutschlands nördlichster Universität in unmittelbarer Grenzlage zu Dänemark war die Umbenennung in „Europa-Universität“ im Jahr 2014 und die damit einhergehende strategische Europa-Ausrichtung der Universität. Alleine im Berichtszeitraum konnten zur nachhaltigen Stärkung des Profils 14 „Europa-Pro-

fessuren“ bzw. Professuren mit Forschungs- und Lehrschwerpunkt in der Interdisziplinären Europaforschung neu loziert bzw. wiederbesetzt werden. Die Professuren tragen folgende Denominationen:

- Dänische Literatur- und Kulturwissenschaft im europäischen Kontext
- Französische Literatur- und Kulturwissenschaft im europäischen Kontext
- Spanische Literatur- und Kulturwissenschaft im europäischen Kontext
- Germanistische Literaturwissenschaft im europäischen Kontext
- Neuere und Neueste Europäische Geschichte
- Politische Philosophie Europas
- Soziologie, Schwerpunkt Europaforschung
- Soziologische Theorie mit dem SP Konfliktforschung im europäischen Kontext
- Empirische Europaforschung
- Europäische Medienwissenschaft
- European and Global Governance
- Vergleichende Institutionenanalyse
- Europarecht
- Minderheitenforschung, Minderheitenpädagogik und Nordfriesisch.

Die in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen festgelegten Maßnahmen konnten von der Universität erfolgreich umgesetzt werden und spiegeln sich auch in ihrem Struktur- und Entwicklungsplan wider:

In der Leistungsdimension Lehre hat die EUF ihre Lehramtsstudiengänge erfolgreich reformiert und ihr Angebot auf Sekundarstufen II-Niveau ausbauen können. In Schleswig-Holstein ist die EUF somit die einzige Universität, die die Lehramtsausbildung für alle Schulformen anbietet. In rund 30 Teilstudiengängen werden Studierende für die Tätigkeit in Grund- und Gemeinschaftsschulen, Gymnasien, berufsbildenden Schulen und in der Sonderpädagogik qualifiziert. Die EUF nimmt damit für das Land Schleswig-Holstein eine wesentliche Rolle

bei der (Aus-)Bildung von Lehrkräften für kommende Schüler- und Schülerinnengenerationen wahr.

Neben ihrem breiten Spektrum in der Lehramtsausbildung bietet die EUF zwei außerschulische Bachelorstudiengänge sowie eine Reihe weiterführender Masterstudiengänge an. Mit der Einführung des „Kita-Masters“ ist die EUF in der Zielvereinbarungsperiode außerdem in das Feld der Weiterbildungsstudiengänge eingestiegen.

Auch in der Leistungsdimension Forschung konnte die EUF ihr Profil in den letzten Jahren arrondieren und sich durch die strategische Professuren- bzw. Berufungsplanung sowie den Ausbau zweier Forschungszentren auf die interdisziplinäre Erforschung zentraler gesellschaftlicher Zukunftsfragen konzentrieren. Während das „Interdisziplinäre Zentrum für Europäische Studien“ (ICES) Raum für Forschung zu europäischer Geschichte, Kultur, Politik, Philosophie, Gesellschaft und Ökonomie bietet, fokussiert das „Zentrum für Bildungs-, Unterrichts-, Schul- und Sozialisationsforschung“ (ZeBUSS) insbesondere die bildungswissenschaftliche bzw. lehrerbildende Ausrichtung der EUF. In beiden Forschungszentren konnten im Berichtszeitraum Drittmittel von zahlreichen renommierten Fördermittelgebern wie u.a. der DFG, dem BMBF, dem DAAD, dem Netzwerk Deutsch-Französische Hochschule oder der Joachim Herz-Stiftung eingeworben werden. Zwischen 2015 und 2019 wurden alleine neun Projekte von Bundesministerien (darunter sieben vom BMBF) mit jeweils >300.000 € Fördervolumen bewilligt.

Besonders hervorzuheben ist das Projekt „JuB - Jungen und Bildung. Männlichkeiten in pädagogischen Institutionen“, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) mit 959.000 € gefördert wurde.

Im Verbundprojekt „Digitalisierung und Inklusion“ mit der Humboldt Universität zu Berlin erhielt die EUF rund 514.000 € vom BMBF. Das Gesamtvolumen dieses Projekts zu Grundsatzfragen und Gelingensbedingungen einer inklusiven digitalen Schul- und Unterrichtsentwicklung betrug knapp 1,2 Mio. €.

Das Forschungsprojekt „Buchmessen als Räume kultureller und ökonomischer Verhandlung“ untersuchte internationale Buchmessen als kulturpolitische, ästhetisch-mediale und ökonomische Verhandlungsräume und konzentrierte sich

dabei auf Spanien, Mexiko und Deutschland. Dafür erhielt die EUF Fördergelder in Höhe von 394.000 € von der DFG.

Obgleich sich die Drittmiteleinwerbungen der EUF noch immer auf einem niedrigen Niveau bewegten, sind diese Projekte Ausdruck eines positiven Trends: Sowohl bei den Einwerbungen von Fördermitteln des Bundes als auch in der DFG-Förderung konnte die EUF im Jahr 2019 höhere Zahlen vorweisen als noch zu Beginn der Zielvereinbarungsperiode. Und auch die steigende Anzahl an abgeschlossenen Promotionen, ausgehend von 33 in den Jahren 2012/2013 über 42 in den Jahren 2014/2015 auf 64 in den Jahren 2016/2017, ist Ausdruck der zunehmenden Forschungsaktivitäten an der EUF.

Im Jahr 2019 hat die EUF zudem in mehreren Strategiepapieren Ziele und Maßnahmen konkretisiert, um Schritte auf dem Weg zu einem Antrag auf eine DFG-Mitgliedschaft zu definieren.

Auch im Handlungsfeld Gleichstellung konnte die EUF in den zurückliegenden Jahren Erfolge erzielen: 2019 betrug der Frauenanteil bei den Neuberufungen insgesamt 62,5%. Mit Blick auf alle an der Universität besetzten Professuren liegt die EUF mit 57% bei den W1-Professuren, 57% bei den W2-Professuren und 43% bei den W3-Professuren im Hinblick auf die Professorinnenquote deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Die EUF war darüber hinaus auch im Professorinnenprogramm III mit einem von der Gutachterkommission als „innovativ“ bewerteten Gleichstellungskonzept erfolgreich.

Im Handlungsfeld Internationalisierung konnte die EUF ihr Profil ebenfalls deutlich schärfen. Im Jahr 2015 hat die Universität erfolgreich das HRK-Audit Internationalisierung durchlaufen und eine umfangreiche Internationalisierungsstrategie unter dem Motto „Internationalisierung in Europa und zu Hause“ verabschiedet, die in den vier Bereichen Forschung, Lehre, Europa-Campus und strategische Partnerschaften mit zahlreichen Maßnahmen unterlegt wurde. Ihre Expertise im Bereich der Internationalisierung setzte die EUF im Berichtszeitraum auch dafür ein, studierwilligen geflüchteten Menschen den Zugang zum Studium zu ermöglichen. Die Universität hat bereits 2015 ein Strategiepapier zur Etablierung universitärer Angebote für geflüchtete Menschen verabschiedet

und konnte in diesem Zusammenhang Drittmittel beim DAAD in beträchtlichem Umfang in Höhe von 2.365.409 € einwerben.

Im Rahmen des über den DAAD eingeworbenen Programms „Partners in Mobility“ soll die Internationalisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung weiter vorangetrieben werden. Für die Laufzeit September 2019 bis Dezember 2022 erhält die EUF eine Förderung in Höhe von ca. 418.000 €. Zudem wurden mit der Internationalisierung der Curricula, einer Vielzahl von Erasmus+-Austauschen sowie der zunehmend zielgruppenorientierten Flexibilisierung von Mobilitätsformaten und der Intensivierung der „Internationalization at Home“ zahlreiche weitere Maßnahmen zur Internationalisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung ergriffen.

Zur weiteren Schärfung des internationalen Profils in der Leistungsdimension Lehre wurden zudem im Berichtszeitraum folgende Studienangebote neu eingerichtet:

- Englischsprachiger Bachelorstudiengang „European Cultures and Society“
- Masterstudiengang „Erziehungswissenschaft: Bildung in Europa - Education in Europe“, der den Blick auf Bildung, Kindheit, Jugend und Erwachsenenalter richtet und den europäischen Blick auf Bildungsprozesse thematisiert
- Transdisziplinärer Masterstudiengang „Transformationsstudien“, der die historischen und zeitgenössischen Ursachen von sozial-ökologischen Problemkonstellationen und deren Folgen fokussiert

Mit diesen neuen Studiengängen bietet die EUF zum Ende der Berichtsperiode neun Studiengänge jenseits der Lehrer- und Lehrerinnenbildung (Bachelor und Master) an. In sechs davon werden die Lehrveranstaltungen in Englisch bzw. Deutsch/Englisch abgehalten. Die Hochschulstatistik für das Jahr 2019 weist für die EUF Studierende aus, die in mehr als 40 verschiedenen Ländern ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben haben.

Die Einschätzung der Universität zur Erreichung der Ziele wird insgesamt geteilt. Mit der neuen Zielvereinbarung 2020 bis 2024 wurde die Akzentuierung des Profils von Land und Universität daran anknüpfend weiter forciert, so wird

beispielsweise der Weg der strategischen Berufungs- und Professurenplanung fortgesetzt, die Vorbereitung der DFG-Mitgliedschaft durch zusätzliche Mittel unterstützt und die Universitätsstruktur u.a. durch die Einrichtung von Fakultäten reorganisiert. Da die Mobilitätskennzahlen der Studierenden nach wie vor im nationalen Vergleich relativ gering sind, wurden auch in diesem Bereich weitere Maßnahmen vereinbart.

Die Digitalisierung in der Lehrkräftebildung ist zwar bereits fester Bestandteil der Lehre an der EUF, dennoch bleibt sie auch weiterhin eine Herausforderung. Entsprechend den Vorgaben der KMK hat die EUF bereits erste Schritte unternommen und digitalisierungsbezogene Elemente in die Fachwissenschaften, Fachdidaktiken und in die Bildungswissenschaften aufgenommen. Die Forschung zur Implementierung von digitalen Medien in den Unterricht sowie im Bereich der Unterrichts-, Schulentwicklungs- und Schulbegleitforschung im Kontext von Digitalisierung ist hier von zentraler Bedeutung. Daher werden mit der aktuellen Zielvereinbarung Mittel für die Digitalisierung in den Lehramtsstudiengängen bereitgestellt. So wird an einer neuen W3-Professur für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Digitale Bildung u.a. die Konsequenzen des digitalen Wandels für die Lehrerinnen- und Lehrerbildung erforscht und ein Zentrum für Digitales Lernen an Schulen aufgebaut. Die Professur soll in enger Kooperation zwischen Universität, IPN und dem IQSH digitale Lernumwelten entwickeln und beforschen. Darüber hinaus sollen wissenschaftlich fundierte Formate bzw. Module für die Lehrkräftebildung bereitgestellt und Prozesse der unterrichtsbezogenen Schulentwicklung sowie der damit verbundenen Professionalisierung von Lehrkräften unterstützt und forschungsbasiert weiterentwickelt werden.

Für all dies stellt die Landesregierung der EUF im Zuge der neuen Zielvereinbarung erhebliche zusätzliche Mittel zur Verfügung. Während das Globalbudget der Universität zu Beginn der letzten Zielvereinbarungsperiode 2014 noch bei 18,86 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen lag, wurde es in der neuen Zielvereinbarungsperiode 2020 auf 27,6 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen erhöht und wird bis 2024 auf voraussichtlich 30,0 Mio. € anwachsen.

3.3 Stiftungsuniversität zu Lübeck (UzL)

Während des Berichtszeitraums haben sich für die UzL durch die Umwandlung in eine Stiftung öffentlichen Rechts nicht nur die Rahmenbedingungen wesentlich geändert, sondern die Hochschule hat auch eine Phase strategischer Fokussierung und großen Wachstums erlebt. So stieg alleine die Studierendenzahl von knapp 3.500 Studierenden im Wintersemester 2013/14 auf gut 5.300 Studierende im Wintersemester 2019/20 an, was binnen weniger Jahre einem Anstieg von mehr als 50% entspricht.

Die UzL hat ihre strategischen Ziele rund um den Ausbau eines klaren Markenkerns in den Lebenswissenschaften (Life-Sciences) weiterverfolgt und die Chancen aus dem Hochschulpakt sowie der Umwandlung in eine Stiftung öffentlichen Rechts ohne Fakultätsgrenzen genutzt. Das Profil wurde in Forschung und Lehre konsequent zu dem einer Life-Science-Universität entwickelt, zuletzt durch den innerhalb des Zielvereinbarungszeitraums umfassenden Aufbau von universitären dualen Studiengängen im Bereich der Gesundheitswissenschaften.

Dabei hat sich die UzL im Rahmen ihrer strategischen Profilbildung eng an den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (WR) orientiert, der insbesondere in der Hochschulmedizin für die Identifikation von Forschungsschwerpunkten eine ausreichend kritische Masse an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, signifikante Erfolge im Rahmen der Einwerbung von Verbundförderungen (z.B. DFG-Verbünde) und inhaltliche Alleinstellungsmerkmale im nationalen und internationalen Vergleich empfiehlt.

Auf dieser Basis wurde das Forschungsprofil arrondiert und es wurden drei maßgebliche Forschungsschwerpunkte entwickelt:

- Infektion und Entzündung: Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dieses Forschungsschwerpunkts widmen sich u.a. der Erforschung mikrobieller Noxen und entzündlicher Reaktionsformen.

- Gehirn, Hormone, Verhalten: In diesem Forschungsschwerpunkt erforschen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler u.a. die gegenseitigen Beziehungen zwischen zentralnervöser Regulation, Endokrinium und Stoffwechsel sowie normalem und gestörtem Verhalten.
- Biomedizintechnik: Themen der Bildgebung bzw. der Signal- und Bildverarbeitung für diagnostische und therapeutische Anwendungen auf Zell- und Organebene sind beispielgebend für die Arbeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in diesem Forschungsschwerpunkt.

Hinzu kommen zur Abrundung des Forschungsprofils der UzL vier weitere Profilbereiche:

- Medizinische Genetik
- Translationale Onkologie
- Bevölkerungsmedizin und Versorgungsforschung
- Kulturwissenschaften

Mit dieser strategischen Herausarbeitung ihres Forschungsprofils ist es der UzL in den vergangenen Jahren gelungen, eine beachtliche Zahl an großen Drittmittelprojekten einzuwerben bzw. im Berichtszeitraum an ihnen auf institutioneller Ebene oder auf Ebene einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beteiligt zu sein:

Exzellenzcluster

- EXC 306 „Inflammation at Interfaces“ (mitantragstellende Universität, Förderung bis 2018)
- EXC 2167 „Precision Medicine in Chronic Inflammation“ (beteiligte Universität, Förderung seit 2019)
- EXC 2176 „Understanding Written Artefacts“ (beteiligte Universität, Förderung seit 2019)

Sonderforschungsbereiche/Transregios

- SFB 936 „Multi-Cite Communication in the Brain“ (beteiligte Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- SFB-TRR 134 „Essverhalten: Homöostase und Belohnungssysteme“ (antragstellende Universität, Förderung 2014 - 2018)
- SFB-TRR 654 „Plastizität und Schlaf“ (mitantragstellende Universität, Förderung bis 2017)

Zudem begann im Berichtszeitraum die Vorbereitung der Anträge für die Sonderforschungsbereiche SFB 1526 (antragstellende Universität, Förderung ab 2022) und SFB-TRR 296 (mitantragstellende Universität, Förderung seit 2020).

Graduiertenkollegs

- GRK 1727 „Modulation von Autoimmunität“ (antragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- GRK 1743 „Gene, Umwelt und Entzündung“ (mitantragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- GRK 1911 „Immunregulation der Entzündung bei Allergie und Infektion“ (antragstellende Universität, Förderung im gesamten Berichtszeitraum)
- GRK 1957 „Adipocyte-Brain Crosstalk“ (antragstellende Universität, Förderung seit 2014)

Ebenfalls zu erwähnen ist, dass im Berichtszeitraum die Vorbereitung des Antrags für das Graduiertenkolleg GRK 2633 „Definition und gezielte Intervention bei Prädisposition zur Entwicklung von Autoimmunerkrankungen“ (antragstellende Universität, Förderung seit 2021) begann.

Des Weiteren wurden im Berichtszeitraum bzw. in Teilen des Berichtszeitraums fünf DFG-Forschungsgruppen mit Sprecherschaft oder beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der UzL sowie zwei Klinische Forschungsgruppen durch die DFG gefördert.

Die UzL ist darüber hinaus an vier Deutschen Zentren der Gesundheitsforschung beteiligt:

- Deutsches Zentrum für Lungenforschung (DZL)
- Deutsches Zentrum für Infektionsforschung (DZIF)
- Deutsches Zentrum für Herz-Kreislaufforschung (DZHK)
- Deutsches Zentrum für Diabetesforschung (DZD)

Auch im Bereich der EU-Forschungsförderung war die UzL erfolgreich. Neben zahlreichen Beteiligungen an EU-Konsortialprojekten ist hier insbesondere die erfolgreiche Einwerbung zweier ERC Consolidator Grants sowie die Beteiligung an einem ERC Synergy Grant gemeinsam mit Partnern aus Lille und Santiago de Compostela zu nennen. Ebenfalls konnte im Berichtszeitraum ein EU-gefördertes Marie Skłodowska-Curie Innovative TrainingNetwork eingeworben werden.

In der Leistungsdimension Lehre hat die UzL die Differenzierung und Fokussierung des Studienangebots der Informationssysteme vorangetrieben und dabei stets auf die Verzahnung mit der Medizin und den Gesundheitswissenschaften geachtet. So hat die UzL das Fundament für den zukunftsweisenden Wissenschaftszweig der Anwendung von Informatik und Künstlicher Intelligenz in der Medizin frühzeitig legen können. Die Schnittstellen zwischen Medizin, Health-Sciences und Life-Sciences einerseits sowie Informatik und Technik andererseits als profilgebendem Merkmal von Forschung, Lehre und Transfer der Hochschule wurden damit gestärkt und erweitert. Entsprechend des Mottos „Im Focus das Leben“ räumt die UzL dem Gesundheitsmanagement über alle Mitgliedergruppen hinweg einen besonderen Stellenwert ein. So hat sie zur Umsetzung des Ziels der „Gesunden Hochschule“ insbesondere ein eigenes Gesundheitsportal für die Studierenden und Beschäftigten eingerichtet, das umfassende Informationen zu allen gesundheitsbezogenen Angeboten und Aktionen auf dem Campus bietet.

Der Zusammenarbeit mit dem UKSH kommt aufgrund der thematischen Fokussierung der UzL eine herausragende Bedeutung zu. Die Universitätsmedizin Schleswig-Holstein befindet sich insgesamt aus akademischer Sicht auf einem guten Weg, auf dem das UKSH, die CAU und die UzL sich als starke Trias gemeinsam aufstellen. Die im Berichtszeitraum gesetzlich verankerte Vizepräsidentschaft Medizin an der UzL verdeutlicht diese Zusammenarbeit. Im Jahr

2018 wurden zudem erstmals auch Zielvereinbarungen zur Hochschulmedizin getroffen.

Eine enge Verzahnung mit lokalen Partnern besonders in der Gesundheits- bzw. Ernährungs- und Medizintechnikbranche ermöglicht den immer wichtiger werdenden Transfer von Wissen und Erkenntnissen aus der Universität heraus. Neben Technologietransferleistungen wie Ausgründungen und Patenten sind für die UzL darüber hinaus jedoch auch zahlreiche Formate des Wissenstransfers profilbildend. So richten sich etwa die „Sonntagsvorlesungen“ mit aktuellen und allgemein interessierenden Themen aus der Wissenschaft, die in populärer Form vorgetragen werden, an die Bevölkerung Lübecks und des Lübecker Umlands. Das „Studium Generale“ widmet sich in jedem Semester einem gesellschaftlich relevanten Thema, meist in Form einer Ringvorlesung.

Die Zusammenarbeit der Technischen Hochschule und der UzL im Hanse Innovation Campus Lübeck (ehemals BioMedTech-Campus) und die damit verbundenen gemeinsamen Aktivitäten im Hinblick auf Ausgründungen sind unter den Ausführungen zur Technischen Hochschule Lübeck zu finden (vgl. Kapitel 3.7).

Der wissenschaftliche Nachwuchs wird durch das Center for Doctoral Studies Lübeck seit 2016 in Hinblick auf strukturierte Promotionen und Betreuungsvereinbarungen sowie weitere qualitätssichernde Maßnahmen betreut. Es bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung der Promotionsprogramme einschließlich der Humanmedizin mit dem Ziel, auch die medizinische Promotion in den kommenden Jahren nahezu ausschließlich teilstrukturiert durchzuführen. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird stets gemeinsam mit den Zielen im Bereich der Gleichstellung und unter Berücksichtigung von Diversitätsaspekten auf allen Ebenen betrachtet. Diversity hat neben dem Thema Gleichstellung an der UzL seit Jahren eine besondere Rolle. So hat sie als erste Hochschule in Schleswig-Holstein die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und der Thematik im Berichtszeitraum durch das erfolgreich durchgeführte Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbandes eine strategische Rolle zugewiesen.

Die UzL hat in den vergangenen Jahren auch die Personalentwicklung in den Fokus gerückt und neben der frühzeitigen, noch vor der hochschulrechtlichen

Verpflichtung gelagerten Arbeit an einem Kodex für gute Beschäftigung, ein umfangreiches Weiterbildungsangebot aufgebaut.

Im Handlungsfeld Internationalisierung verfolgte die UzL in der Zielvereinbarungsperiode stringent das Ziel, ihre internationale Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Hierbei lag der Fokus auf Steigerung und Ausbau der Attraktivität als international anerkannter Standort exzellenter Forschung und Lehre für Studierende, Promovierende, Dozierende und Mitarbeitende aus dem Ausland.

Bereits in den Jahren 2015/2016 hat die UzL am HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ teilgenommen. In den im Rahmen dieses Audits identifizierten Handlungsfeldern (Studium und Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer, Strategische Partnerschaften in definierten Schwerpunktregionen sowie Governance und Internationalization at home) wurden seitdem weitere Fortschritte erzielt. So entwickelte sich beispielsweise die Auslandsmobilität der Studentinnen und Studenten in den Jahren 2017 bis 2019 leicht positiv von 30 Studierenden, die im Rahmen des ERASMUS-Programms an Partnerhochschulen studierten oder ein Praktikum absolvierten zu 50 Studierenden. Der Anteil der Studierenden aus dem Ausland in den Studiengängen der UzL konnte im Berichtszeitraum sukzessive um 44% auf fast 500 Studierende im Wintersemester 2019/20 gesteuert werden und bewegt sich in absoluten Zahlen somit zwar immer noch auf niedrigem Niveau, lässt jedoch einen deutlich positiven Gradienten erkennen.

Zu Hochschulen in Europa und weltweit pflegt die UzL strategische Partnerschaften. Deren umfassende Sondierung sowie ihr gezielter Aufbau stand während des Berichtszeitraums im Fokus der universitären Internationalisierung. Insbesondere die Partnerschaft mit der Universität Sharjah (Vereinigte Arabische Emirate) wurde im Berichtszeitraum kontinuierlich ausgebaut. Ein im Jahr 2015 formuliertes Memorandum of Understanding wurde im Jahr 2017 in eine erste Kooperationsvereinbarung zwischen beiden Universitäten umgewandelt, welche im Jahr 2019 erfolgreich verlängert wurde. Die Zusammenarbeit umfasste beispielsweise ein bilaterales Promotionsprogramm, in dem 2020 die ersten Abschlüsse in Form eines Double Degrees vergeben werden konnten.

Für ihre Verwaltungsprozesse verfolgt die UzL den Ansatz einer gesamtheitlichen Verwaltungsdigitalisierungsstrategie mit einer Vielzahl von Einzelprojekten (z.B. eRechnung und eBeschaffung, eVerwaltung im Sinne von eAkte und digitalisierten Verwaltungsprozessen, Personalmanagement und Campusmanagement). Dazu gehören weitere Bausteine wie ein Facility-, ein Customer-Relation- oder ein Forschungsdatenmanagementsystem. Die Projekte bauen teilweise aufeinander auf und fokussieren vor allem auf kompatible Schnittstellen und anwendungsorientierte Nutzung.

Auch hinsichtlich der Entwicklung der Infrastrukturen für Forschung und Lehre befindet sich die UzL in einer wichtigen Aufbauphase. Dies umfasst die Inbetriebnahme des Neubaus des Zentralklinikums, die dadurch notwendige Verlagerung der Forschungsflächen in neue Gebäude (BMF 2019) ergänzt um nach Art. 91b GG eingeworbene Themenbauten (Center of Brain, Behavior and Metabolism - CBBM - 2016, Center for Research on Inflammation of the Skin - CRIS - 2022) sowie die Etablierung leistungsfähiger zentraler Forschungseinrichtungen (Core Units). In diesem Zusammenhang sind auch die durch Kooperation mit dem Deutschen Elektronen-Synchrotron DESY in Hamburg entstandenen Möglichkeiten strukturbioologischer Analysen zu nennen, die zukünftig unter Nutzung der neuen Möglichkeiten am Hamburger Campus (European X-Ray Free-Electron Laser - XFEL, Centre for Structural Systems Biology - CSSB) ausgebaut werden sollen und in der aktuell laufenden Zielvereinbarungsperiode adressiert sind.

Die seitens der UzL dargestellte positive Bewertung der Entwicklung der Hochschule in den letzten Jahren wird von Seiten des Ministeriums geteilt. Besonders hervorzuheben ist dabei die strategische Positionierung der UzL, u.a. im wichtigen Handlungsfeld Digitalisierung. Die Internationalisierung der Hochschule sollte in den nächsten Jahren noch weiter vorangetrieben werden - die UzL hat die Outgoing Students entsprechend als zu beobachtende Kennzahl in die aktuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen eingebracht. Insgesamt werden in der neuen Zielvereinbarungsperiode 2020 bis 2024 konsequent die beschriebenen Entwicklungen fortgeführt. So wurden für die Digitalisierung über alle Universitätsbereiche hinweg Ziele vereinbart - an der Schnittstelle zur Medizin im Hinblick auf das Management und den Austausch von Forschungsdaten,

für die weitere Entwicklung des Forschungsschwerpunktes Medizintechnik, der Installation der Künstlichen Intelligenz als Schwerpunkt der UzL, aber auch im Hinblick auf die Digitalisierung der universitären Verwaltung. Die im Berichtszeitraum eingesetzte Professur für eGovernment und Open Data Ecosystems wird im aktuellen Zielvereinbarungszeitraum verstetigt. Die Landesregierung hat hierfür zusätzliche Mittel in erheblicher Höhe bereitgestellt. Lag die Zuweisung des Globalbudgets zu Beginn der letzten Zielvereinbarungsperiode noch bei 25,7 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen, wurden das Globalbudget im Jahr 2020 auf 30,8 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen angehoben und soll bis 2024 auf 33,5 Mio. € anwachsen.

3.4 Fachhochschule Kiel (FHK)

Die Jahre des Berichtszeitraums waren geprägt von einem enormen Aufwuchs an Studierenden. Die damit einhergehenden Anforderungen zur Anpassung des Lehrbetriebs und der Verwaltung haben die Hochschule als Organisationseinheit, aber auch die Lehrenden sowie die Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung stark in Anspruch genommen. Die mit dem Ministerium in den Personal Konzepten vereinbarten Verstetigungsmaßnahmen ermöglichten die Schaffung zusätzlicher Stellen. So konnten bislang befristete Beschäftigungsverhältnisse in allen Einrichtungen der FHK entfristet werden.

Die FHK hat ihre Bemühungen um Internationalisierung im Berichtszeitraum mit großem Engagement vereinbarungsgemäß fortgesetzt und umfangreiche Maßnahmen zur Stärkung der Kooperation mit der Deutsch-Französischen Hochschule (DFH) an der FHK geplant und umgesetzt. Hervorzuheben ist, dass es gelungen ist, als Exklusiv-Partnerin mit der Partnerhochschule Annecy einen deutsch-französischen Studiengang zu errichten.

Die FHK hat im Rahmen des grenzüberschreitenden INTERREG 4 A-Projektes Videnregion/Wissensregion Syddanmark-Schleswig-Holstein eine enge Zusammenarbeit mit der Syddansk Universitet (SDU) gepflegt. Im Jahr 2015 endete das Projekt. Die aufgebauten Kontakte und Kooperationen wurden weitergeführt und konnten zunächst auch darüber hinaus ausgebaut werden. Die Hochschulen gingen verschiedene Kooperationen ein, die auf die Anbahnung und

Umsetzung gemeinsamer Forschungsprojekte, insbesondere im EU-Förderprogramm INTERREG 5 A, abzielten. Die intensive Zusammenarbeit im Projektbereich Leistungselektronik ist hier hervorzuheben. Im Rahmen der Projekte wurden u.a. auch kooperative Promotionsvorhaben durchgeführt. Der Fachbereich Medien bot in Kooperation mit der SDU eine regelmäßige „Summer School“ als deutsch-dänische Journalismus-Akademie an.

Der Fachbereich Wirtschaft der FHK hat ein Business Project Semester (BPS) entwickelt, das plangemäß erst in 2017 implementiert wurde. Es wird in jedem Sommersemester angeboten und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Internationalisierung des Fachbereichs Wirtschaft als ein attraktives Angebot für Studierende aus dem englischsprachigen Ausland.

Die FHK hat im Berichtszeitraum ihre Mitglieder bei der Teilnahme an europäischen Austauschprogrammen engagiert unterstützt. Der Hauptfokus lag dabei auf der Zielgruppe der Studierenden. Die FHK betrachtet die Europäisierung der Lehre und des Studiums als wesentliches Mittel, die Attraktivität der Studienangebote und den Studienstandort zu erhöhen und nutzt dabei vorrangig das Erasmus+-Programm. Darüber hinaus können EU-Praktika während und nach dem Studium gefördert werden. Diese sind im anwendungsbezogenen Fachhochschulstudium integriert. Die FHK hat jährlich zwischen 104 und 116 FH-Studierende an die ausländischen Partnerhochschulen entsandt und Erasmus+-Kooperationen mit rund 80 ausländischen Hochschulen gepflegt. Auch von hauptamtlich Lehrenden sowie den Beschäftigten in Technik und Verwaltung wurden die Austauschangebote regelmäßig in Anspruch genommen.

Ein weiteres wichtiges Ziel der FHK und des MBWK war die Fortführung des Studienkollegs. Das Studienkolleg ermöglicht Studienbewerbern mit ausländischen Bildungsnachweisen die Erlangung einer Hochschulzugangsberechtigung für die Fachhochschulen in Deutschland im gewählten Schwerpunkt. Das Studienkolleg der FHK konnte im Zeitraum von 2014 bis 2019 seine Rolle als ein zentraler Faktor der Internationalität bzw. Internationalisierung wahrnehmen und ausbauen und pflegte eine Vielzahl von Kooperationen zum internationalen Bildungsaustausch z.B. in den Ländern China, Indonesien, Vietnam und Ecuador.

Seit August 2016 bietet das Studienkolleg im Rahmen der Initiative „INTEGRA - Studienchancen für Flüchtlinge“, finanziert durch das Land Schleswig-Holstein und den DAAD, zusätzliche Studienkolleg-Plätze für geflüchtete Menschen an. Bisher erhielten 155 geflüchtete Personen einen Kollegplatz, 95% von ihnen konnten die sprachlichen und fachlichen Voraussetzungen für ein Studium an einer Fachhochschule erreichen.

Die FHK hat sich im Berichtszeitraum erfolgreich für eine Ausweitung von Doppelabschluss-Programmen mit ausländischen Hochschulen engagiert. Insbesondere dem Fachbereich Medien ist es gelungen, seine Doppelabschlussabkommen in der zweiten Hälfte der Laufzeit mehr als zu verdreifachen. Unter anderem wird die Mehrsprachigkeit aller Studierenden durch eine Reihe von weiteren Fremdsprachenangeboten gefördert. Die FHK festigte die Kontakte zu den Partnerhochschulen zusätzlich durch die Einladung und Betreuung von Gastprofessorinnen und -professoren und weiterer Angehöriger der Partnerhochschulen während des Semesters und in den Interdisziplinären Wochen.

Die FHK hat die Interdisziplinären Wochen, die allen Studierenden ermöglichen, neben dem fachlichen Wissen auch weitere berufsrelevante Kompetenzen im Rahmen des Studiums zu erwerben und neue Perspektiven über das eigene Fach hinaus zu gewinnen, fortgesetzt. Es fanden pro Semester rund 240 Veranstaltungen mit ca. 4.600 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt.

Im Rahmen des BMBF-geförderten Qualitätspakt-Lehre-Projekts „Mehr Studienqualität durch Synergie - Lehrentwicklung im Verbund von Fachhochschule und Universität“ konnte an der FHK ein umfangreiches Programm aufgebaut werden, das u.a. die hochschuldidaktische Weiterbildung sowie die Vernetzung der Lehrenden zum Ziel hat. Das Projekt ist mittlerweile institutionell in dem 2016 gegründeten Zentrum für Lernen und Lehrentwicklung (ZLL), einer zentralen Einrichtung der FHK, verankert.

Aufgabe des Zentrums ist es zum einen, Studierenden Angebote zur Unterstützung ihrer überfachlichen Kompetenzentwicklung und der Vorbereitung auf den Beruf zu machen, sofern diese nicht in den Curricula der Fachbereiche verankert sind oder durch das Zentrum für Sprachen und Interkulturelle Kompetenz

angeboten werden. Zum anderen steht das Zentrum den Mitgliedern der Hochschule beratend, unterstützend und impulsgebend in Fragen der Studienqualität, der Studiengangs- und Modulentwicklung sowie der Lehrkompetenzentwicklung zur Seite. Lehrende können ebenfalls aus verschiedenen Angeboten wie z.B. Beratung und Coaching wählen.

Im Berichtszeitraum wurde die Implementierung und Weiterentwicklung der im Rahmen der Systemakkreditierung begutachteten Qualitätskonzepte erfolgreich vorangetrieben. Dies geschah unter intensiver Zusammenarbeit mit dem neu gegründeten Zentrum für Lernen und Lehrentwicklung und war nur durch die personelle Verstärkung der Themen sowie Einrichtung einer strukturell verankerten Abteilung Hochschulentwicklung möglich, in der das Qualitätsmanagement der FHK aufging. Die Abteilung bietet Beratung für die Fachbereiche an (z.B. bei der Entwicklung von Studiengängen oder Überprüfung und Bewertung der Studierbarkeit) und initiiert die Kommunikation über Qualitätsziele und -vorstellungen verschiedener Akteure und Akteurinnen. Daneben wurde die gelebte Prozessverantwortung in der Hochschule sukzessive verbessert. Als Folge der ersten Arbeitsergebnisse („Qualitätsmonitor“, als Good Practice hervorgehoben von der Hochschulrektorenkonferenz) wurde die automatisierte und standardisierte Erstellung aller Berichte (Q-Monitor, Snapshot, anlassbezogene Auswertungen) eingeführt. Der aktuelle Qualitätsmonitor 2019 setzt viele dieser qualitätssteigernden Maßnahmen bereits um. Der personelle Aufwuchs des Arbeitsbereichs Akkreditierung und Recht ermöglichte für die internen Akkreditierungsverfahren mittlerweile ein Best Practice-Niveau.

Die FHK beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit verschiedenen Aspekten der Digitalisierung. Das Ziel, mit dem digitalen Wandel eine Weiterentwicklung der Lehre an Hochschulen zu erreichen, kann nur erreicht werden, wenn entsprechende Voraussetzungen geschaffen und Ressourcen eingesetzt werden können. Insbesondere mit dem Zentrum für Lernen und Lehrentwicklung hat die FHK einen wichtigen Impulsgeber aufgebaut. Übergeordnete Angebote wie einen themenspezifischen Tag der Lehre, der verschiedene Aspekte von Digitalisierung in der Lehre beleuchtete, gehörten an der FHK im Berichtszeitraum ebenso zum Prozess auf dem Weg zur Digitalisierung wie die Mitgliedschaft im Arbeitskreis „eDidaktik in Schleswig-Holstein“. Zudem gelang es der FHK, eine

fachliche Vernetzung mit anderen Hochschulen zu schaffen zu aktuellen Themen rund um Lehren und Lernen mit digitalen Medien. Die Schwerpunkte lagen dabei auf Best Practice-Beispielen, Veränderung aktueller Lehre im Hinblick auf hybride Formate, Curriculumentwicklung, Bedarfsermittlungsverfahren, Implementierungsprozessen, Datenschutzfragen, strategische Vorhaben und geplante Maßnahmen und Qualitätssicherung. Ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zu ausgereiften digitalen Studienangeboten in der Zielvereinbarungsperiode war die Beteiligung der FHK am Projekt LINA VO - „Offene Hochschulen in Schleswig-Holstein: Lernen Im Netz, Aufstieg Vor Ort“, einem Verbundprojekt von vier staatlichen Hochschulen in Schleswig-Holstein: Den Fachhochschulen Kiel, Lübeck und Westküste sowie der EUF. Zu den Aufgaben im Projekt LINA VO zählte die Entwicklung von didaktisch und technisch innovativen Online-Studienangeboten und kompletten Online-Studiengängen, die zeitlich und örtlich hochflexibel studierbar sind. Die Angebote wurden so konzipiert, dass sie beispielsweise auch in den Alltag Berufstätiger integrierbar sind. Das BMBF bewilligte nach Abschluss der ersten Projektphase weitere Fördermittel für eine zweite Projektphase, die im Herbst 2017 endete.

Die Zentrale Einrichtung „Campus-IT“ der FHK ist für die Sicherstellung des Betriebes und den weiteren Ausbau der IT-gestützten Systeme zuständig. Das IT-Hochschulnetz ist im Zuge einer über mehrere Jahre erfolgten Baumaßnahme (BBN 2) mit modernster CAT 7-Technik erneuert worden. Ebenso wurde die Einrichtung eines zentralen technischen Rechenzentrums im Untergeschoss des Hochhauses Sokratesplatz 2 als „Green IT“-Projekt abgeschlossen und das verteilte System realisiert. Die Campus IT hat im Berichtszeitraum umfangreiche technische Maßnahmen zum Ausbau der zentralen IT Infrastruktur getroffen, so dass für die Zukunft ein leistungsfähiges, breit aufgestelltes IT-Angebot für alle Hochschulangehörigen zur Verfügung steht.

Der vereinbarten Einführung von Online-Studiengängen kam die FHK mit dem Angebot von insgesamt sieben Online-Studiengängen in den Fachbereichen Wirtschaft und Maschinenwesen nach. Sie ist bereits seit November 2009 Mitglied der Virtuellen Fachhochschule. Die Online-Studiengänge sind gut nachgefragt, im Berichtszeitraum steigerten sich die Einschreibungen von 89 Online-Studierenden im Wintersemester 2014/15 auf 101 im Wintersemester 2019/20.

Daneben hat der Fachbereich Medien in seinen berufsbegleitenden Master-Studiengängen „Journalismus und Medienwirtschaft“ und „Public Relations“ hybride Studiengangsmodelle im Sinne von Blended Learning entwickelt, die sowohl Online- als auch Präsenzanteile beinhalten. Damit unterstützt die FHK wirkungsvoll berufsbegleitendes und lebenslanges Lernen und Studieren.

Das Lernmanagementsystem Moodle wurde als ein weiteres relevantes Element für die Digitalisierung in der Lehre hochschulweit von allen Fachbereichen als zentrale Lernplattform genutzt. Alle Studierenden der FHK besitzen durch den persönlichen Hochschul-Account einen Moodle-Zugang, ebenso alle Lehrpersonen wie auch die Lehrbeauftragten.

Die FHK bietet seit dem Wintersemester 2018/19 einen dualen 8-semesterigen Bachelor-Studiengang Bauingenieurwesen an, der auch im Studienmodell „Industriebegleitete Studium“ (IBS) studiert werden kann, um dem starken Fachkräftemangel auf diesem Gebiet in der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor des Landes wirksam und bedarfsorientiert zu begegnen. Das IBS verbindet theoretisches Wissen mit betrieblicher Praxis. Für Kooperationspartner ist das IBS-Modell ein ideales Nachwuchsförderprogramm, denn die zukünftigen Fachkräfte können schon während des Studiums in die Betriebsabläufe eingebunden und eingearbeitet und nach Abschluss des Studiums direkt eingesetzt werden. In der Vorbereitung für den Studiengang hat sich die FHK eng mit der TH Lübeck abgestimmt.

Von Beginn an waren die Studienplätze sowohl von Studierenden mit IBS-Vertrag als auch von Studierenden ohne IBS-Bindung sehr stark nachgefragt, so dass die ursprünglich vereinbarte Kapazität von 40 Studienplätzen bereits im Startsemester deutlich zu gering war und rund 20 Personen mehr aufgenommen wurden, als vorgesehen. Insgesamt stehen so jährlich 60 Studienplätze für Bauingenieurwesen zur Verfügung.

Die FHK hat sich erkennbar erfolgreich in den Themen und Zielen engagiert, die in der Zielvereinbarung adressiert und als Ziele von der Hochschule genannt wurden. Hervorzuheben sind dabei die Internationalisierungsbemühungen und die Verbesserung der Qualität in der Lehre durch systematische Struk-

turveränderungen in der Hochschule. Hier ist insbesondere die Systemakkreditierung zu nennen. Auch der Ausbau und die Fortsetzung der Online-Studiengänge ist erfolgreich umgesetzt worden. Die verstärkten Bemühungen zum Thema Digitalisierung haben sich bereits jetzt, in der Zeit der Pandemie, ausgezahlt. Das MBWK und die FHK knüpfen mit der Zielvereinbarung 2020 bis 2024 konsequent an die vorgenannten Themen und Ziele an. So sind im Strategiebudget der aktuellen Zielvereinbarung Maßnahmen beschrieben, die die Qualität in der Lehre weiter verbessern soll (z.B. Administrative Unterstützung des Studiengangsmanagements und Vorantreiben des blended Learning). Zudem ist ein Personalaufwuchs im IT-Bereich an der FHK vorgesehen, um die Herausforderungen des digitalen Wandels zu meistern. Mit der FHK ist ebenfalls der Ausbau auf und die Sicherstellung von mindestens 60 Studienplätzen Im Bachelorstudiengang Bauingenieurwesen vereinbart worden. Diese langfristigen Ziele und Themen, insbesondere das Thema Qualität in der Lehre, sind zudem auch in der Einzelzielvereinbarung zum Zukunftsvertrag „Studium und Lehre stärken“ (ZSL) wiederzufinden. Aber auch die im ZSL vereinbarte Finanzierung zur Einführung eines Bachelorstudiengangs Architektur greift den Fachkräftemangel im Bereich Bauwesen auf. Für all dies stellt die Landesregierung der FHK im Zuge der neuen Zielvereinbarung erhebliche zusätzliche Mittel zur Verfügung. Lag die Höhe der Globalzuweisung zu Beginn der Vereinbarungsperiode 2014 - 2019 noch bei 23,0 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen, erreichte das vom Land zur Verfügung gestellte Globalbudget 2020 bereits 30,5 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen und soll bis 2024 auf rund 32,3 Mio. € anwachsen.

3.5 Hochschule Flensburg (HSF)

In den Jahren 2014 bis 2019 war die HSF in einer besonderen Situation. Veränderungen in der Hochschulleitung - in diesem Zeitraum haben drei Präsidenten und ein Interimspräsident die Hochschule geführt - stellten die HSF vor die besondere Herausforderung, die Leistungs- und Zielvorgaben zu erfüllen und weiterzuentwickeln. Als wichtiger Meilenstein fällt in diesem Zeitraum die Umbenennung der Fachhochschule Flensburg im Jahre 2016 in Hochschule Flensburg. Die HSF trägt damit einem sich in den vergangenen Jahren veränderten

Selbstverständnis der Fachhochschulen Rechnung. Begleitet wurde die Umbenennung von der Einführung eines neuen Hochschullogos sowie eines komplett überarbeiteten Internetauftritts.

Mit dem Slogan „Ganz nah und weit voraus!“ hat sich die HSF - mit einer breiten und transparenten Einbindung aller hochschulbezogenen Akteursgruppen - im Jahr 2017 ein neues Leitbild gegeben und damit zu einem verbesserten, akzeptierten und modernem Hochschulbetrieb geführt.

Als Hochschule für angewandte Wissenschaften mit einem ausgeprägten Praxisbezug ist die HSF insbesondere regionalen und auch überregionalen Unternehmen, Institutionen und Organisationen partnerschaftlich verbunden. Die HSF sieht sich als Hochschule des Nordens und trägt durch langjährige und intensive deutsch-dänische Zusammenarbeit zur Schaffung eines gemeinsamen grenzüberschreitenden Wirtschafts- und Wissenschaftsraumes bei. Die HSF war, wie in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen vereinbart, in den vergangenen Jahren bestrebt, ihre Wissenschaftsbereiche und Studienangebote kontinuierlich zu optimieren und damit ihr Profil zu schärfen. Sie fördert und unterstützt interdisziplinäre Kompetenzen innerhalb und außerhalb der Hochschule, indem sie Rahmenbedingungen für Kooperationen und Synergien schafft. Zunehmende Bedeutung gewinnt gesellschaftliches Engagement und die Partizipation der Öffentlichkeit an den genannten Aktivitäten der Hochschule - subsumiert unter dem Begriff „Third Mission“.

Die Zusammengehörigkeit von Lehre und angewandter Forschung wird im Hochschulalltag von allen Beteiligten gelebt. Die Orientierung am Student-Life-Cycle findet bei allen pädagogischen Aktivitäten und Verwaltungsprozessen Berücksichtigung und wird unter anderem durch das Projekt „eQual 2“ fortlaufend mit konkreten Maßnahmenbündeln hinterlegt. Diese Maßnahmen trugen bereits zu Weiterentwicklungen bei den Aspekten der Qualitätsverbesserung der Lehre, der Steigerung der Studienerfolge sowie der Erhöhung der Frauenquote in bestimmten Bereichen - wie z.B. in technischen Studiengängen - bei. Die HSF unterstützt die Bemühungen zur Verbesserung der Promotionsmöglichkeiten für Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschulen und hat sich aktiv für die Einrichtung des Promotionskollegs SH eingesetzt. Sie unterstützt die Verbesserung und Modernisierung der Hochschullehre mit digitalen Methoden und

Instrumenten und ermöglicht damit zeit- und raumunabhängiges Lehren und Lernen.

Die Begrenztheit der Ressourcen und die zunehmende wissenschaftliche Spezialisierung verlangen eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, Organisationen und Unternehmen. Im Fokus der HSF stehen dabei namentlich die EUF, die SDU und die FHK, aber auch zahlreiche - teils internationale - Hochschulen (z.B. in Namibia und Südafrika). Im Rahmen der Kooperation mit der EUF beim Dr. Werner Jackstädt Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand (DWJZ) wird dieses wie bisher als Jackstädt-Zentrum Flensburg weitergeführt und übernimmt in Zusammenarbeit mit dem Präsidium die Federführung für das Hochschul-Strategiefeld KMU Life Cycle.

In Vorbereitung auf die Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Jahre 2020 bis 2024 hat sich die HSF - ausgehend von den im Frühjahr 2018 Bottom-up erarbeiteten Strategien der einzelnen Fachbereiche und unter Einbeziehung der Hochschulöffentlichkeit - im Rahmen eines Strategiegesprächs im Herbst 2018 einen Gesamtrahmen für ihre strategischen Ziele gegeben.

Außerdem hat die HSF im Bereich Studium und Lehre die anstehenden Programm-Reakkreditierungen genutzt, um die bestehenden Studienangebote weiterzuentwickeln, soweit die finanziellen Rahmenbedingungen zum einen und die Kapazitäten hierbei Gestaltungsspielräume eröffneten. Im Bereich der Masterangebote hat die HSF über die bisher angebotenen Masterstudiengänge hinaus drei weitere Master-Studienangebote entwickelt, akkreditiert und den Studienbetrieb aufgenommen: Angewandte Informatik, Intermedia & Marketing und Wirtschaftsinformatik (als weiterer Schwerpunkt im Masterstudiengang Business Management).

In der abgelaufenen hier zu betrachtenden Zielvereinbarungsperiode ergab sich erfreulicherweise mit der zweiten Förderphase aus dem Qualitätspakt Lehre die Gelegenheit, die in den beiden Projekten (Verbundprojekt „MeQS 2“ mit der FHK und der EUF, Einzelvorhaben „eQual 2“) erfolgreich gestartet und weiterentwickelten Maßnahmen zu intensivieren. Für das Präsidium wie für die Fachbereiche war es ein Anliegen, mit Blick auf das Auslaufen des Qualitäts-

pakt Lehre (zu Ende 2020) im Rahmen der Möglichkeiten Verstetigungen besonders erfolgreicher Maßnahmen und vor allem des darin befristet beschäftigten Personals herbeizuführen. Dementsprechend wurden in 2019 entsprechend Gespräche zwischen Präsidium und den Fachbereichen geführt. Auf der Grundlage dieser Gespräche konnten dann auch in 2019 und vor allem in 2020 schon eine Reihe von Verstetigungen erfolgreich umgesetzt werden. Auch allgemein konnte die HSF bestehende Überlasten durch die Anpassung der Professorenstellen an den erhöhten Bedarf in Teilen abbauen und damit einhergehend die Betreuungsrelation verbessern. Dabei wurden Optionen der Verstetigung von Stellen für Professuren ebenso wie für Lehrkräfte für besondere Aufgaben im Abstimmung mit den Entwicklungsplanungen in den Fachbereichen inhaltlich wie quantitativ in Erwägung gezogen.

Nicht unerwähnt bleiben sollte ein in diesen Zeitraum fallendes auf vier Jahre befristetes Projekt des Präsidiums zur Verstärkung und Weiterentwicklung der Lehre durch E-Learning. Rückblickend betrachtet war dieses Projekt noch zu früh angesiedelt; die Ergänzung und Anreicherung der vorwiegend in Präsenzformaten dargestellten Lehre stieß aus unterschiedlichen und im Nachhinein eruierten Gründen auf wenig Akzeptanz bei der Vielzahl der Lehrenden. Mit der Corona-Pandemie und dem verordneten Umstieg von der Präsenz- auf die Onlinelehre im Sommersemester 2020 zeigte sich sehr schnell, welche eine Unterstützung das E-Learning-Team leisten kann. Mit den coronabedingt gezwungenermaßen gemachten Erfahrungen der Onlinelehre ist eine E-Learning-Struktur (1,5 VZÄ) nun wieder neu gestartet worden.

In den letzten Jahren sieht sich die Hochschule mit dem Phänomen sinkender Bewerber- und Studierendenzahlen konfrontiert. Während im Wintersemester 2014/15 noch 4.156 Studierende an der HSF eingeschrieben waren, waren es im Wintersemester 2019/20 nur noch 3.675. Mit der Durchführung zahlreicher Analysen und umfassender Maßnahmen (z.B. Informationstage, Marketing, Messen, Veranstaltungen) wurde massiv versucht, dem Trend entgegenzuwirken. Es ist zu vermuten, dass die besondere Randlage der HSF in Konkurrenz zu den Metropolen eine Rolle spielt.

Sehr erfreulich hat sich die Internationalisierung der Hochschule entwickelt. Hatte die HSF einen Anteil internationaler Studierender von 4,03% im Wintersemester 2015/16, steht sie fünf Jahre später bei 9,76%, damit hat sich der Anteil mehr als verdoppelt. Dies stellt im Vergleich mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein einen Spitzenplatz dar. Diese Entwicklung ist deutlich auf den starken Anstieg geflüchteter Studierender zurückzuführen. Von der pandemiebedingten Delle abgesehen, hat die HSF konstant Studierende aus dem Ausland angezogen.

Die HSF beklagt seit Jahren ein strukturelles Defizit. Daher wurde im April 2021 eine Arbeitsgruppe mit dem MBWK eingerichtet, in der die finanziellen Probleme untersucht und Lösungen für die Zukunft erarbeitet wurden. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass insbesondere die HSF eine Verschärfung ihrer Finanzsituation durch die Finanzierungsregeln des Hochschulpakts erleiden musste, da sich die Studienanfängerzahlen an der Hochschule nicht so entwickelten wie realistisch zu erwarten war. Die HSF wird nun ein Konsolidierungskonzept erstellen, um die Hochschule zukunftsfest aufzustellen. Dafür unterstützt das Land die HSF mit einmalig 5 Mio. € zugunsten der Lehre und für die Lehre unterstützenden Bereiche. Insbesondere soll die Personalausstattung der im besonderen Landesinteresse stehenden Bachelorstudiengänge „Seeverkehr, Nautik und Logistik“ und „Schiffstechnik“ (zukünftig „Schiffs- und Anlagentechnik“) so verbessert werden, dass ein erfolgreicher Abschluss der laufenden Reakkreditierungsverfahren der Studiengänge gewährleistet werden kann.

Neben zahlreichen Forschungs- und Transfervorhaben konnten auch Erfolge bei der Einwerbung von Großprojekten erzielt werden. Im Rahmen der BMBF-Ausschreibung „Innovative Hochschule“ gelang es der HSF Ende 2017 als einziger Hochschule in Schleswig-Holstein mit dem Vorschlag „Grenzland innovativ SH“ (GrinSH) eine Förderung in Höhe mehrerer Millionen für die Dauer von 5 Jahren zu erlangen. Mit dem Start der VentureWærft (als Teilvorhaben von GrinSH) sowie der Mitgliedschaft in StartUpSH und Förderungen aus EXIST hatte sich die HSF schon länger als Gründungshochschule aufgestellt und im Ranking des Stifterverbandes „Gründungsradar“ gute Listenplätze erlangt. Mit dem Vorhaben „TESTUP“ (Technology Start Up @FH- Programm) in der Ausschreibung des BMBF „Startup@FH“ konnte ein fachbereichsübergreifendes

Entrepreneurship-Vorhaben eingeworben werden, das beginnend vom ersten Studiensemester an das Thema „Gründung“ in die Curricula einbringen wird. Mit einer aufeinander aufbauenden Kette von Unterstützungslaboren (Prototyp-Entwicklung, Prototypbau, Design, Usability) und Kreativräumen sollen von der allerersten Idee bis hin zur Unternehmensgründung alle Schritte eines Entrepreneurs begleitet und gefördert werden können.

Mit der Ziel- und Leistungsvereinbarung 2020 bis 2024 knüpft die HSF an das BMBF-Programm „Innovative Hochschule“ an. Im Strategiebudget werden Ziele vereinbart, die den Transformationsprozess „Innovative Hochschule Flensburg“ weiter voranbringen sollen. Auch das befristete Projekt zur Verstärkung und Weiterentwicklung der Lehre durch E-learning wird in der folgenden Zielvereinbarung wieder aufgegriffen und durch Mittel aus dem Strategiebudget fest etabliert. Lag die Höhe der Globalzuweisung zu Beginn der Vereinbarungsperiode 2014 - 2019 noch bei 14,7 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen, erreichte das vom Land zur Verfügung gestellte Globalbudget 2020 bereits 19,5 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen und soll bis 2024 auf rund 20,5 Mio. € anwachsen.

3.6 Fachhochschule Westküste (FHW)

Die FHW hat in den Jahren 2014 bis 2019 große und erfolgreiche Schritte zum weiteren Auf- und Ausbau ihrer Studienangebote, ihres Forschungsprofils und der Erfüllung alter wie neuer gesetzlicher Aufgaben unternommen. Vorrangig begleitet wurde dies durch den Aufwuchs der Studienplätze im Rahmen der Hochschulpakete um 65%, so dass die FHW insgesamt auf einen sehr dynamischen Entwicklungsabschnitt zurückblickt. Diese Entwicklungsphase wurde durch das außerordentliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FHW getragen, die in vielen Bereichen der Angebotsentwicklung, Studierendenbetreuung und nachgelagerter Services für Lehre und Forschung zunächst in Vorleistung treten mussten und dies mit großem Einsatz getan haben. Der hohe prozentuale Aufwuchs bei den Studierendenzahlen, die zunehmende Konkurrenz bei den etablierten Studienangeboten, die Randlage der FHW mit Auswirkungen auf die Attraktivität des Studienstandorts sowie die Ressourcenknappheit im Globalbudget waren in diesem Zeitraum herausfordernde Rahmenbedingungen. Die FHW ist auch nach dem dynamischen Aufwuchs bei den

Studierendenzahlen in der Zielvereinbarungsperiode eine kleine Hochschule mit sehr begrenzten personellen Ressourcen in den Service- und Unterstützungsbereichen bei gleichzeitig weiter gewachsenen gesetzlichen Aufgaben und Anforderungen. Exemplarisch hierfür ist die gesetzlich vorgeschriebene Einrichtung einer hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten bei einer Größe ab 2.000 Mitgliedern.

Der plötzliche Tod des langjährigen Kanzlers im Januar 2017 sowie die Wahl eines neuen Präsidiums mit neuer Präsidentin und neuer Kanzlerin im Jahr 2019 haben auch im Bereich des Hochschulmanagements zur Einleitung einer Reihe von Veränderungen und Reorganisationsprozessen geführt.

Mit Blick auf ihre wichtige infrastrukturelle Funktion hat die FHW ihre Rolle als Impulsgeberin in der Region und für die Region in der Zielvereinbarungsperiode durch die Vereinbarung zahlreicher Kooperationen mit Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen sowie durch die Vernetzung mit lokalen und regionalen Partnern vor Ort weiter intensiviert und sich dabei nachhaltig als erste Ansprechpartnerin und Koordinatorin bei der Umsetzung des Großprojekts Energiewende („100“er Projekte an der Westküste) sowie im Tourismus etabliert.

Beim Studienangebot konnten wie vereinbart die grundständigen Studiengänge „Umweltgerechte Gebäudesystemtechnik“ und „Wirtschaftspsychologie“ erfolgreich reakkreditiert und - aufgrund der hohen Nachfrage - um weitere Angebote wie einen Präsenz- sowie einen Weiterbildungs-Master ergänzt werden. Zusätzlich wurde in diesem Bereich das Westküsteninstitut für Personalmanagement (WinHR) gegründet, das eng mit regionalen und überregionalen Partnern zu Fragen der Personalgewinnung und -entwicklung kooperiert. Durch diese neuen Angebote und das Institut wurden die Attraktivität des grundständigen Studienangebots und die Vernetzung in die Praxis weiter deutlich gestärkt.

Der interdisziplinäre Masterstudiengang „Green Energy“ und der seit 2019 eigenständig an der FHW angebotene Masterstudiengang „Automatisierungstechnik“ werden gleichermaßen sehr gut angenommen; die Absolventinnen und Absolventen beider Studiengänge sind auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt.

Als übergeordnetes Thema im Bereich der Lehre stand während der Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2019 insbesondere die Stärkung der Qualität der Lehre im Vordergrund. Durch die Verstetigung des zentralen Qualitätsmanagements konnten Lehre, Forschungs- und Verwaltungsprozesse unterstützt werden. Es wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre im laufenden Semester eingeleitet und die Lehrevaluation wurde verbessert. Die FHW richtete Studiengangkommissionen unter Beteiligung der Studierenden ein. Für Lehrende wurde ein regelmäßiges Angebot hochschuldidaktischer Weiterbildungen eingeführt. Die Ausstattung der Lehrräume wurde ergänzt. Neue Online-Lehrangebote für die Studierenden wurden unterstützt. Die Monitoring- und Studienberatungstätigkeiten sowie die Schulungen zu Zeit- und Selbstmanagement, insbesondere in der Studieneingangsphase konnten verstetigt werden.

Im Forschungsbereich ist es während der Zielvereinbarungsperiode gelungen, in den Themenbereichen „Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung“ und „Intelligente eingebettete Systeme“ zwei überregional sichtbare, sehr erfolgreich arbeitende Forschungsschwerpunkte aufzubauen.

Der erste profilgebende Forschungsschwerpunkt an der FHW ist unter der Bezeichnung „Das Verhalten des Menschen in Arbeit und Freizeit“ auf der HRK-Forschungslandkarte verzeichnet. Der besondere Fokus liegt in diesem Bereich auf Tourismus, Marketing und Personalmanagement. Neben den laufenden Projekten in diesem Bereich sind vier In-Institute für Forschung, Transfer und Weiterbildung in dem Forschungsschwerpunkt aktiv: Deutsches Institut für Tourismusforschung (DITF), Institut für Regionale MarketingForschung und Beratung (regioMAR), Westküsteninstitut für Personalmanagement (WinHR) und Weiterbildungs-Institut für akademische Studien- und E-Learning-Angebote (WISE).

Der zweite profilgebende Forschungsschwerpunkt wurde unter der Überschrift „Umweltgerechte intelligente Systeme und Prozesse“ eingerichtet. Permanent beteiligt sind derzeit sieben Professuren des Fachbereichs Technik. Das Institut für die Transformation des Energiesystems (ITE) ist als interdisziplinäres und überregional agierendes Forschungs- und Transferzentrum für Technologien der Energiewende an der Westküste Schleswig-Holsteins angesiedelt und Teil

des Forschungsschwerpunktes. Es behandelt die Fokusthemen Gebäudetechnik, Sektorenkopplung, Netzintegration, Energiewenderecht sowie Wirtschaft und Gesellschaft. Das ITE stellt die Infrastruktur bereit, die eine starke Beteiligung für die Region an Energiewendeprojekten ermöglicht. Das Know-How aus diesen Projekten wird unmittelbar für den Wissenstransfer und die Unternehmensansiedlung in der Region nutzbar gemacht.

Für den weiteren Ausbau der Westküste zur Energieregion hat die FHW gemeinsam mit der WTSH und dem IZET das „Handlungskonzept zur Positionierung der Region und Stärkung der regionalen Innovationskraft“ formuliert. Die Schritte zu einer Energie-Kompetenzregion Westküste wurden durch den Westküstenbeirat in die „Innovationsstrategie Westküste“ aufgenommen. Die Hochschule selbst hat im Berichtszeitraum mit Unterstützung der Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein (EKSH) ihren Energiepark aufgebaut, in Betrieb genommen und der Öffentlichkeit vorgestellt.

Für die FHW waren in der Zielvereinbarungsperiode noch drei weitere Themen bzw. Querschnittsaufgaben von besonderer Bedeutung:

Zum einen stand die Internationalisierung mit der Erweiterung und Verstetigung des Sprachen- und Austauschangebots für die gestiegenen Studierendenzahlen im Vordergrund. Verbunden damit war aber auch das besondere Engagement der Hochschule bei der Förderung und Integration Geflüchteter im Rahmen des 2016 gestarteten Propädeutikums, das durch die Förderung durch das damalige Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung ermöglicht wurde. Mittlerweile hat sich hieraus eine Anlaufstelle für geflüchtete Studieninteressierte sowie für Institutionen und Kooperationspartner etabliert, die förderbedingt bis längstens 2022 bestehen wird.

Zum zweiten war es das erklärte Ziel der FHW, im Bereich der Familienfreundlichkeit und der Geschlechtergerechtigkeit weitere Fortschritte zu erzielen. Um die gute familienfreundliche Kultur an der Hochschule und die bestehenden Grundsätze im Bereich der Gleichstellung in einem systematisierenden Gesamtrahmen zu fassen, konsequent weiter auszubauen und die Hochschule auch als Arbeitgeberin in der Region noch besser sichtbar zu machen, hat sich

die FHW in den Zertifizierungsprozess zur „Familiengerechten Hochschule“ begeben und wurde am 15.12.2016 im Rahmen des Audits „familiengerechte Hochschule“ von der berufundfamilie Service GmbH zertifiziert. 2019 folgte die erfolgreiche Rezertifizierung mit dem neuen Schwerpunkt „Hochschule und Gesundheit“. Im Rahmen des Professorinnenprogramms hat sich die Hochschule in der 2. Runde 2019 beworben, konnte sich mit ihrem Konzept aber nicht durchsetzen.

Am 03.03.2017 hat die FHW die „Lübecker Erklärung für Akzeptanz und Respekt“ unterzeichnet und ist damit dem Bündnis für sexuelle und geschlechtliche Vielfalt in Schleswig-Holstein beigetreten.

Schließlich war und bleibt es das Ziel der FHW, ihren ökologischen Fußabdruck als Teil der langfristigen Hochschulentwicklung zu verbessern. An der Hochschule besteht ein hohes Maß an Interesse und Bewusstsein für Fragen der Nachhaltigkeit, das in Studienangebote und Projekte in der Lehre, in die Forschung und in den täglichen Betrieb der Hochschule einfließt.

Die systematische und kontinuierliche Erstellung des ökologischen Fußabdrucks der Hochschule hat sich jedoch als zu aufwendig erwiesen, um von den Mitarbeitenden parallel zu ihren eigentlichen dienstlichen Aufgaben erstellt werden zu können. Gegenwärtig wird daher zunächst ermittelt, welche Ressourcen für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements an der Hochschule erforderlich wären, das sich ideal in die zukunftsorientierte und systematische Weiterentwicklung der FHW im Themenbereich Nachhaltigkeit integrieren lassen würde.

Nach der Weiterentwicklung des Instituts für Management und Tourismus (IMT) zum DITF hat sich dieses mittlerweile zum größten In-Institut im Tourismus an einer deutschen Hochschule entwickelt. Dieser Entwicklung wurde auch in der Zielvereinbarungsperiode 2020 bis 2024 Rechnung getragen, indem hier im Strategiebudget weitere Stärkungsmaßnahmen für den Aufbau des Instituts vereinbart wurden. Daneben wurde auch der für die Hochschule bedeutende Themenkomplex Energiewende und Nachhaltigkeit durch weitere Unterstützung des ITE im Strategiebudget wieder aufgegriffen. Lag die Höhe der Globalzuweisung zu Beginn der Vereinbarungsperiode 2014 - 2019 noch bei 5,8 Mio. € zzgl.

Besoldungs- und Tarifsteigerungen, erreichte das vom Land zur Verfügung gestellte Globalbudget 2020 bereits 8,2 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen und soll bis 2024 auf rund 8,8 Mio. € anwachsen.

3.7 Technische Hochschule Lübeck (THL)

Die THL hat, wie in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen festgeschrieben, die vergangenen Jahre genutzt, um die Profilbildung weiter voranzutreiben. Die gesetzten Schwerpunkte und Ziele wurden positiv weiterentwickelt und nahezu alle gesetzten Ziele erreicht. Die Umbenennung der Fachhochschule Lübeck in Technische Hochschule Lübeck - „Drüberschreiben, was in ihr steckt“ - ist das offensichtlichste Zeichen ihrer Weiterentwicklung. Mit der Hochschulstrategie 2016 bis 2020 sowie dem Struktur- und Entwicklungsplan 2018 bis 2022 wurden die Ziel- und Leistungsvereinbarungen vernetzt und die gesetzten Themen verortet und unterfüttert. Außerdem wurde das Profil der THL in den Strategiefeldern E-Learning, Internationalisierung sowie Forschung, Technologie- und Wissenstransfer definiert und geschärft.

Die professionellen Strukturen im Bereich des E-Learning bzw. der Online-Lehre wurden ausgebaut. Die Online-Studienmöglichkeiten wurden erfolgreich erweitert, das Blended Learning zeigt deutlich gestiegene Nutzerzahlen. Mit dem Masterstudiengang „Regulatory Affairs“ im Fachbereich Angewandte Naturwissenschaften bietet die THL seit dem Wintersemester 2017/18 inzwischen den ersten weiterbildenden Masterstudiengang an. Der Bachelorstudiengang „Regenerative Energien“ wurde am Fachbereich Elektrotechnik und Informatik im VFH-Verbund initiiert und zum Wintersemester 2018/19 als Onlinestudiengang eingeführt, zum Wintersemester 2019/20 folgte „IT-Sicherheit“. Die Erweiterung der Studiengänge „Wirtschaftsingenieurwesen und Management“ (ehemals „Food Processing“) sowie „Elektrotechnik - Energiesysteme und Automation“ durch Online-Studienangebote konnte, wie in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen auch festgeschrieben, nicht umgesetzt werden, da keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden konnten.

Die THL hat zum 01.09.2016 das Studierenden Service Centrum (SSC) als zentrale Einrichtung und Anlaufstelle für Studieninteressierte und Studierende

gegründet. Es bündelt bereits bestehende, fachbereichsübergreifende Angebote der folgenden Bereiche in einer räumlichen Einheit: Studium und Lehre (mit Career Development und International Office) sowie das Sprachenzentrum. Ziel des SSC ist es, bestehende Serviceleistungen für Studieninteressierte und Studierende zu verbessern und damit die Attraktivität der THL für diese Personengruppe zu erhöhen. Durch die neue Struktur soll die Zusammenarbeit der genannten Bereiche verbessert sowie deren Angebote verzahnt und weiter professionalisiert werden. Ein gemeinsamer räumlicher Auftritt in einem einheitlichen, zentralen Teil des Verwaltungsgebäudes erhöht die Sichtbarkeit und Auffindbarkeit der Personen und Angebote und verdeutlicht deren Nutzen für die genannte Zielgruppe. Eine Zusammenarbeit mit weiteren Bereichen der THL, anderen Hochschulen und sonstigen Externen wird angestrebt. Eine Satzung regelt Mitgliedschaften und Mitgliederversammlungen; die Leitung des SSC liegt beim Vizepräsidenten Studium und Lehre, Prof. Botterweck.

Im Bereich Internationalisierung hat die THL ihr Profil geschärft und ihre starke Position weiter ausgebaut. Mit dem Leitsatz „Auslandserfahrungen für alle“ widmet sich die THL verstärkt dem Thema Mobilität. Mit dem zum April 2017 neu berufenen Vizepräsident für Forschung und Internationalisierung wurde diesem Feld und den dahinterliegenden Zielen Rechnung getragen. Die Zahl der Bewerbungen für ein Auslandssemester an einer Erasmus+-Partnerhochschule konnten seit 2016 gehalten und leicht gesteigert werden. Zwei Studienprogramme der THL haben ein Mobilitätsfenster in ihr jeweiliges Curriculum integriert, um die Auslandsmobilität der Studierenden zu fördern. Das Angebot einer Mobilität zur Fort- und Weiterbildung wurde sehr positiv aufgenommen. In der Erasmus+-Förderperiode 2017 bis 2019 gingen 14 THL-Angehörige zu diesem Zweck ins Ausland. Im Bereich der Personalmobilität zu Lehrzwecken sammelten sechs Lehrende Erfahrungen an einer Partnerhochschule im Förderprojekt 2018 bis 2020. Seit 2017 hat die THL 21 neue Erasmus+-Kooperationsabkommen unterzeichnet und bestehende Abkommen auf weitere fachliche Bereiche ausgeweitet um das Angebot an Auslandsaufenthalten für Studierende und Kooperationsmöglichkeiten für Lehrende zu verbessern. Das Mobilitätsprogramm wurde mit einer verstetigten Stelle fest etabliert und ruft reges Interesse bei Studierenden und Beschäftigten hervor.

Darüber hinaus entwickelt die THL ihr Sprachenzentrum stetig weiter und integriert die Leistungen in die curriculare Lehre der Hochschule sowie darüber hinaus im Sinne eines zentral gemanagten Service als Angebot an Studierende und Beschäftigte. Nach der Durchführung des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ hat die THL begonnen, Empfehlungen anzugehen und umzusetzen.

Der Bereich Technologie- und Wissenstransfer ist weiter ein sehr erfolgreicher Bereich an der THL; in der Laufzeit der Ziel- und Leistungsvereinbarungen hat er unter dem Titel „Forschung und Transfer“ signifikante Weiterentwicklungen erfahren. Grundlage des Handelns war und ist das Ergebnis des Strategieprozesses der Hochschulstrategie 2016-2020 in der damaligen Strategiegruppe. So wurden Fachgruppen zur Stärkung der niedrigschwelligen gemeinsamen Forschung etabliert. Das „Konzept zur Umsetzung von Forschung und Transfer in Fachgruppen“ wurde 2019 vom Senat beschlossen. Ziel ist es, Lehre und Forschung gemeinsam zu denken und die Forschung über die Hochschullehrkräfte stärker in die Hochschule und die Fachbereiche einzubinden; der Rahmen hierfür (Organisation und Ressourcen) soll für alle offenliegen, die Prozesse sollen transparent sein. In Abgrenzung zu den Fachgruppen sollen die Kompetenzzentren weiterhin als Leuchttürme der THL dienen. Das Konzept „Etablierung und Unterstützung von Kompetenzzentren/-feldern an der TH Lübeck“ wurde auf den Weg gebracht, die Kompetenzzentren werden in diesem Rahmen bis 2020 nach transparenten Kriterien überprüft. In der nachfolgenden Ziel- und Leistungsvereinbarung 2020 bis 2024 sind diese benannten Forschungs- und Transferstrukturen aufgenommen und werden auf Basis transparenter Evaluationsmethoden durch das Strategiebudget unterstützt.

Darüber hinaus wurden Kooperation mit der Wirtschaft und Bindungen in diese hinein ausgebaut, etwa durch den weiteren Ausbau des Deutschlandstipendiums.

Die Zusammenarbeit der THL mit der UzL ist auf verschiedenen Ebenen verstetigt und ausgebaut worden. Im Rahmen des BioMedTec Wissenschaftscampus kooperieren die THL und die UzL, auch unter Einbezug weiterer Partner aus

Wissenschaft und Wirtschaft, in den Bereichen Forschung, Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Ausgründungen und Bewirtschaftung. Die schon intensive Zusammenarbeit prägt sich konkret im gemeinsamen Kompetenzzentrum Medizintechnik (TANDEM) aus. Hier werden Themen der Medizintechnik, Elektrotechnik und Informatik in aktuellen Projekten (LUMEN) gemeinsam bearbeitet und neue Arbeitsgebiete werden über aktuelle Planungen und Anträge erschlossen.

Im Rahmen der Zusammenarbeit auf dem Campus haben beide Hochschulen ihre Gründungsberatung durch die beiden Spiegelinstitute Institut für Entrepreneurship und Business Development (IEBD) im Gründercube organisiert und in Kooperation mit der BMT Campus Management Gesellschaft neu ausgerichtet. Auch im Bereich der Lehre wurde und wird die Zusammenarbeit ausgebaut und verstetigt. Neben dem gemeinsamen und langjährig erfolgreich betriebenen Masterstudiengang „Biomedical Engineering“ haben die beiden Hochschulen aktuell einen zweiten gemeinsamen Studiengang - „Master Hörakustik und Audiologische Technik“ - eingeführt. Ein neuer kooperativer internationaler Studiengang „Medical Microtechnology“ im Bereich der Medizintechnik ist in Planung. Außerdem kooperiert der Masterstudiengang „Wirtschaftsingenieurwesen“ an der THL in der Vertiefungsrichtung „Entrepreneurship“ seit 2015 mit der UzL. Ein gemeinsamer vereinheitlichter Lehrkooperationsvertrag zwischen beiden Hochschulen wurde 2017 erstellt. Hierin ist auch geregelt, dass Studierende beider Hochschulen Wahlkurse an der jeweiligen anderen Hochschule belegen können. Ergänzend zu den Lehrkooperationen sei das Campus Management System genannt. Beide Hochschulen sind hier einen gemeinsamen Weg bei der Auswahl eines neuen Anbieters und den Planungen für ein neues System gegangen.

Aus Sicht der THL bildet der weiterhin geringe Mittelbau eine stetige Herausforderung, die die Arbeit in Forschung und Transfer erschwert. Eine geringe Entlastung wird durch die Nachfolge-Ziel- und Leistungsvereinbarung erreicht, in der wissenschaftliche Mitarbeiterstellen für Fachgruppen finanziert werden. Die Errichtung und das dauerhafte Betreiben des Sprachenzentrums konnte die THL bisher aus eigenen Mitteln nicht umsetzen. Erst durch weitere Mittel im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarung 2020 bis 2024 sowie Mittel aus

dem Basisbudget des Zukunftsvertrags Studium und Lehre kann ein Fundament für Sprachangebote gesichert werden.

Die THL war auch in dieser Zielvereinbarungsperiode erneut im Bereich Gleichstellung erfolgreich und hat das Total Quality Environmental Management (TQEM)-Prädikat erhalten. Das Career Development Center im Rahmen des Studierenden-Service-Centrums ist finanziell aber nicht dauerhaft gesichert. Im Rahmen der Nachfolge-Ziel- und Leistungsvereinbarung 2020 bis 2024 ist jedoch eine Unterstützung eingeplant.

Sehr positiv sind auch die besonderen Angebote für Geflüchtete und die Förderung des MINT-Nachwuchses durch den JuniorCampus zu bewerten.

Insgesamt hat die THL die in der Zielvereinbarung genannten Ziele überwiegend erfolgreich umgesetzt oder auf den Weg gebracht. Im Bereich der Online-Lehre konnten neue Studiengänge eingerichtet werden. Die professionellen Strukturen im Bereich des E-Learning wurden ausgebaut, was sich besonders im Jahr 2020 im Rahmen der Corona-Krise ausgezahlt hat - auf einem soliden und professionellen Fundament war somit eine schnelle und engagierte Umstellung auf Online-Lehre möglich. Positiv hervorzuheben sind außerdem die erweiterten Kooperationen mit der UzL. Unterstützt wurde all dies im Zuge der neuen Zielvereinbarung durch erhebliche zusätzliche Mittel. Lag die Höhe der Globalzuweisung zu Beginn der Vereinbarungsperiode 2014 - 2019 noch bei 18,9 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen, erreichte das vom Land zur Verfügung gestellte Globalbudget 2020 bereits 24,0 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen und soll bis 2024 auf rund 25,4 Mio. € anwachsen.

3.8 Muthesius Kunsthochschule (MKH)

Die MKH hat in den letzten Jahren große Fortschritte bezüglich der Profilgewinnung und Profilschärfung gemacht. Hervorzuheben ist dabei insbesondere das durch die Hochschule weiterentwickelte und teilweise deutschlandweit einzigartige Studienangebot.

Die geplanten Ziele konnte die MKH weitgehend erreichen und damit ihre konsolidierten Strukturen nachhaltig weiterentwickeln und stärken.

Das Handlungsfeld Internationalisierung konnte erweitert werden. Anknüpfend an die Städtepartnerschaft Kiels mit San Francisco ist die MKH Mitglied des Vereins „The Bay Area - ELIA: European League of Institutes of the Arts“. Außerdem gab es im Berichtszeitraum Kooperationen mit den Exzellenzclustern „Future Ocean“ und „Inflammation at Interfaces“ der CAU durch die Ausstellung „Das Mikrobiom. Der Mensch ist nicht allein.“ und die Buchvorstellung „Sensing the ocean“.

Der Muthesius-Transferpark „Möglichkeitsraum“ soll als Kompetenzzentrum der MKH Wissen, Fähigkeiten und Potenziale aus Design und Kunst mit dem Wissen aus Wirtschaft und Gesellschaft verbinden, um den Transfer zu unterstützen, die Sichtbarkeit der Hochschule zu erhöhen und den Blick der Wirtschaft auf die Qualität der Absolventinnen und Absolventen zu lenken.

Ein Drittmittel-Projekt (EFRE) aus dem Studiengang Industriedesign wurde 2017 durch das Wirtschaftsministerium mit rund 2,9 Mio. € gefördert. Es ist das umfangreichste Drittmittelvorhaben, das die MKH bislang durchgeführt hat.

Seit dem Wintersemester 2014/15 gibt es die Reihe „Sprachkunst“, mit der bildende Kunst in eine produktive Nähe zur redenden Kunst gesetzt wird und so dieses Verhältnis innerhalb der Studiengänge vertieft sowie die MKH als Ort der Kultur wahrgenommen wird.

Mit dem Wintersemester 2016/17 wurden zwei neue internationale Stipendienformate der MKH etabliert. Innerhalb des „großen“ Lissabon-Stipendiums übernimmt die MKH die Gebühren für das jeweils von Januar bis Juli andauernde Studienprogramm der „Escola Maumaus“ in Lissabon. Das „kleine“ Lissabon-Stipendium umfasst einen zweiwöchigen Forschungsaufenthalt. Seit dem 1. Oktober 2016 werden Atelierstipendien mit einer Laufzeit von zwei Jahren vergeben; diese sollen die Abwanderung von Absolventinnen und Absolventen der MKH aus der Region verhindern.

Das mit dem Schuljahr 2010/11 gestartete Projekt „Kunst hoch Schule“ wurde zwischen 2014 und 2019 stark ausgebaut. Es bietet Schülerinnen und Schülern und ihren Lehrkräften die Möglichkeit einer vertiefenden künstlerischen Arbeit im Schulalltag und gewährt ihnen zugleich einen Einblick in die Arbeitsweisen

an einer Kunsthochschule. „Kunst hoch Schule“ wurde im Rahmen des Mixed Up Wettbewerbs 2018 ausgezeichnet.

Da die MKH mit ihrem Antrag im Bund-Länder-Programm zur Verbesserung der Qualität in der Lehre nicht erfolgreich war, konnten die in diesem Zusammenhang eingerichteten Lehr- und Unterstützungsangebote auch nur bis 2016 als solche geführt werden. Einige Maßnahmen, die sich als erfolgreich und wirksam erwiesen hatten, wurden in der Folge unabhängig von diesem Förderprogramm weitergeführt. Dies betrifft u.a. eine halbe Professur für das Projektbüro im Kommunikationsdesign sowie diverse Lehraufträge und Projektunterstützungen in den Studiengängen der Hochschule.

Die MKH hat ein Angebot geschaffen, welches den speziellen Bedürfnissen der Kreativen gerecht wird und bei der erfolgreichen Positionierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie bei Fragen zur Existenzgründung unterstützt. Das derzeitige Angebot der MKH umfasst die Schwerpunkte individuelle Beratung/Begleitung/Coaching künstlerisch-kreativer Berufsbiografien, Information/Qualifikation sowie Netzwerke/Kontakte. Mit der zielgruppengenaue Ansprache und dem passgenauen Angebot leistet die MKH einen wichtigen Beitrag, die gut ausgebildeten Kreativen im Land zu halten. Je besser die Erstunterstützung und die Lotsenfunktion in die regionalen Unterstützungs- und Förderangebote ist, desto größer ist die Bindung an die Region und die Wirkung in das ganze Land.

Als Gründungsmitglied des Vereins StartUp SH engagiert sich die MKH im innovationsorientierten Netzwerk landesweit für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Die interdisziplinären Kooperationen im Rahmen des Vereins ermöglichen den Kreativen zudem die kostenlose Teilnahme an diversen Qualifizierungsangeboten und Netzwerkkontakten in ganz Schleswig-Holstein.

Die Einschätzung der Hochschule zur Zielerreichung wird vom MBWK geteilt. Nach Ansicht des MBWK hat die Hochschule mit dem vorliegenden Abschlussbericht die überwiegend erfolgreiche Zielerreichung der im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen vereinbarten Ziele und Maßnahmen dokumentiert.

In der Zielvereinbarung 2014 bis 2019 konnte die MKH das für sie wichtige Thema der Verlängerung der Designstudiengänge auf vier Jahre nicht vereinbaren. Es konnte jedoch in der neuen Zielvereinbarung 2020 bis 2024 aufgegriffen und die erforderlichen Stellen konnten finanziert werden. Während das Globalbudget der MKH zu Beginn der letzten Zielvereinbarungsperiode 2014 noch bei 5,8 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen lag, wurde es in der neuen Zielvereinbarungsperiode 2020 auf 7,15 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen erhöht und wird bis 2024 auf voraussichtlich 7,5 Mio. € anwachsen.

3.9 Musikhochschule Lübeck (MHL)

Im Zeitraum der Zielvereinbarungsperiode ist es gelungen, die wissenschaftlichen MHL-Professuren und insbesondere das Brahms-Institut in eine enge Kooperation mit dem Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung (ZKFL) zu führen, was für die Promovierenden der MHL eine bessere Anpassung an andere Fächer gewährleistet. Zudem konnte auf diese Weise zweimal in Folge ein sog. Lübecker Modell (Volontariat) am Brahms-Institut eingerichtet werden (drittmittelfinanziert). Gleichzeitig hat sich das Brahms-Institut strategisch aufgemacht, die Digitalisierung der Sammlung zukunftsfähig zu gestalten und neben teilsammlungsbasierten Digitalisierungsmaßnahmen auch eine Strategie für eine digitalisierte und Open Access basierte Zukunft zu erarbeiten. Die Stärkung des Brahms-Institut wird auch in der Zielvereinbarungsperiode 2020 bis 2024 konsequent fortgeführt.

Die Lehrkräftebildung ist ein wichtiger strategischer Fokus der MHL und wird in unterschiedlichen Projekten bearbeitet, so beispielsweise durch die Neuaufstellung des Zentrums für Lehrkräftebildung (ZfL) auch in Verfassung und Organisationssatzung. Die zentrale Professur für Musikpädagogik konnte im Jahr 2020 wiederbesetzt werden. Die Studiengänge „Musik vermitteln“ wurden zur Vorbereitung der Reakkreditierung weiterentwickelt. Größere Projekte waren die Abklärungen zur Weiterentwicklung des Profils „Darstellendes Spiel“, die Einführung des Zweitfachs Mathematik an der UzL sowie Maßnahmen in der Förderung und dem Recruiting von Studieninteressierten (Musiktutor/innenprogramm, Schnupperkurse).

Die MHL hat ein internes Konzept zur Begabten- und Breitenförderung erarbeitet und dieses im Juli 2018 dem Senat unterbreitet. In diesem Zusammenhang engagierte sich die MHL seit 2018 intensiv für die Weiterentwicklung der Landesmusikakademie.

Die Rolle als größter Konzertveranstalter baute die MHL weiter aus und verpflichtete sich dieser Transferausgabe ausdrücklich. Einerseits wurden im eigenen städtischen Raum Veranstaltungskooperationen gewonnen (Buddenbrookhaus, Günter-Grass-Haus, Behnhaus-Drägerhaus, St. Annen-Museum, Europäisches Hanse-Museum, etc.) und die Konzertreihe „Wir in Schleswig-Holstein“ mit Spielorten in Schleswig und Flensburg begleitet, es konnten aber auch Konzerte in anderen Bundesländern (Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern) organisiert werden, um die Sichtbarkeit zu erhöhen. Gerade die ständige Kooperation mit dem Kultur- und Bildungszentrum Bad Oldesloe für die Reihe „Junges Musiktheater“ wurde 2018 um weitere zwei Jahre verlängert.

Die MHL weist mit dem jetzigen Abschlussbericht die Zielerreichung der im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen vereinbarten Ziele und Maßnahmen nach. Die stringent ineinandergreifende Verfolgung der Ziele mit dem Struktur- und Hochschulentwicklungsplan 2017 ist ebenso hervorzuheben wie das Engagement der MHL im Hinblick auf die Steigerung der Attraktivität der Studiengänge, die auf das Lehramt vorbereiten. Diese Bemühungen werden in der Zielvereinbarungsperiode 2020 bis 2024 konsequent weitergeführt, insbesondere durch die Einführung eines Masterstudiengangs Lehramt für Bachelorabsolventinnen und -absolventen eines künstlerischen Fachs. Lag die Zuweisung des Globalbudgets zu Beginn der letzten Zielvereinbarungsperiode noch bei 7,1 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen, wurde das Globalbudget im Jahr 2020 auf 8,4 Mio. € zzgl. Besoldungs- und Tarifsteigerungen angehoben und soll bis 2024 auf 8,9 Mio. € anwachsen.

4. Leistungsnachweis durch relevante Aussagen zur Zielverfolgung und Zielerreichung (Einzelziele)

In dieser Zielvereinbarungsperiode wurde erstmals ein Teil des Gesamtbudgets, das sog. Profilbudget, an die Erfüllung von messbaren Zielen geknüpft. Dazu wurde ein Kennzahlenkatalog erstellt, aus dem sich die Hochschulen individuell ihre Ziele aussuchen konnten. Zusätzlich war es für jede Hochschule möglich, eine hochschulspezifische Kennzahl auszuwählen, die in das Kennzahlenset aufgenommen wurde und dann auch für alle anderen Hochschulen gelten konnte. Aus vier Profildfeldern mussten mindestens zwei Profildfelder belegt werden. Ein Ziel aus dem Profildfeld „Lehre und Studium“ und das Zielfeld „Förderung der Gleichstellung“ waren für jede Hochschule verpflichtend. Die restlichen Ziele wurden zwischen Hochschule und Ministerium ausgehandelt. Je nach Größe der Hochschule mussten insgesamt fünf Ziele (Kennzahlen) aus dem Katalog gewählt werden.

Eine tabellarische Übersicht über die Zielerreichung bei den Kennzahlen im Profilbudget aller Hochschulen befindet sich im Anhang.

4.1 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)

Mit der CAU wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen im Profilbudget vereinbart:

1. Verbesserung der Studienqualität

Die Kennzahl setzt sich aus den drei Teilindikatoren „Studierbarkeit“, „Systemakkreditierung“ und „Maßnahmen zur Verbesserung der Studieneingangsphase im Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen (PerLe)“ zusammen. Diese Teilindikatoren werden jeweils gesondert mit Zielzahlen belegt und in ihrer Erfüllung erfasst. Die Prozentzahl der Zielerfüllung über alle drei Teilindikatoren entspricht der Zielerfüllung im Berichtsjahr:

Teilindikator Studierbarkeit:

Dieser Teilindex bildet die Ergebnisse der jährlich stattfindenden Studierendenbefragung in den Bereichen „Beratung und Betreuung“ sowie „Studien- und Prüfungsorganisation“ ab. Die Studierenden geben damit eine Einschätzung zum Grad der Studierbarkeit der Bachelor- und Masterstudiengänge der CAU auf einer Skala von eins bis fünf ab.

Teilindikator Systemakkreditierung:

Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems wird in der Durchführung der Systemakkreditierung überprüft und durch das Siegel der Systemakkreditierung ausgewiesen. 120 (Teil-)Studiengänge werden intern bis einschließlich 2018 zertifiziert. In den Teilindex fließt einerseits die jährliche Steigerung der zertifizierten Studiengänge ein und andererseits werden die verschiedenen Phasen der Systemakkreditierung abgebildet.

Teilindikator PerLe:

Der Wirkungsgrad des Teilprojektes „Verbesserung der Studieneingangsphase“ des Projekts PerLe wird anhand der Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Veranstaltungen und Maßnahmen gemessen.

2. Hochschuldidaktische Fortbildung der Professorinnen und Professoren

Die Kennzahl „Anteil der Professorinnen und Professoren mit hochschuldidaktischer Weiterbildung an der Gesamtheit aller Professorinnen und Professoren der CAU“ wird definiert als Anteil aller Professorinnen und Professoren, die eine hochschuldidaktische Fortbildung absolviert haben, im Vergleich zur Gesamtheit der Professorinnen und Professoren der CAU, ohne Professorinnen und Professoren der An-Institute und der klinischen Medizin. Dieses Ziel ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie der CAU zur Verbesserung der Studienqualität. Neueste Kenntnisse aus der Hochschuldidaktik werden zur weiteren Professionalisierung der Lehre an der CAU beitragen.

3. Stabilisierung der Nationalen Drittmittel

Die Kennzahl wird definiert als Anzahl von Förderanträgen für nationale Drittmittel im Rahmen koordinierter Programme der Forschungsförderung wie Förderanträge für große Forschungsvorhaben im Sinne von SFBen, BMBF-Verbundprojekten, Graduiertenkollegs, Schwerpunktprogrammen, Forschergruppen, Akademieprogrammen o.ä. (Faktor 1,0).

Im Falle zweistufiger Verfahren werden Voranträge oder Antragsskizzen mit dem Faktor 0,5 gezählt, Vollanträge - hierzu zählen auch Fortsetzungsanträge zur Weiterförderung einer bestehenden Einrichtung - mit dem Faktor 1,0.

4. Steigerung der Drittmittelinwerbungen in Forschungsförderprogrammen der EU

Die Kennzahl wird definiert als die Zahl der von der CAU eingereichten Förderanträge für Forschungsvorhaben und Beteiligungen daran in den EU-Rahmenprogrammen für Forschung (Horizon 2020) und für Bildung (Erasmus+). Die Anzahl wird über einen Zeitraum von drei Jahren gemittelt und ausgehend vom Referenzwert in 2013 (15 Anträge) betrachtet. Die Bildung eines Mittelwerts ist mit Blick auf die Einführungszeit von HORIZON 2020 und Erasmus+ unabdingbar, um plausible Ergebnisse zu erhalten.

5. Entrepreneurship Education

Die Kennzahl wird definiert als die Anzahl von Kursen für Studierende zum Thema „Unternehmerisches Denken und Handeln“ der Ein-Fach- und Zwei-Fächer Bachelor-Studiengänge aller Fakultäten im Bereich. Das Profil Fachergänzung bietet den Studierenden der Zwei-Fächer-Studiengänge die Möglichkeit, zusätzliche fachübergreifende Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen zu erwerben.

6. Gleichstellung

Kennzahlen: Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolvent/innen-Gleichstellungsquote, Promotions-Gleichstellungsquote, Gleichstellungsquote Habilitanden / Nachwuchsgruppenleiterinnen / Juniorprofessorinnen, Professur-Gleichstellungsquote (Gleichstellungskaskade).

Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen, Promovierte, Habilitierende / Nachwuchsgruppenleiterinnen / Juniorprofessorinnen und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl bezogen auf einen Dreijahresdurchschnitt des Berichtsjahres und der beiden vorangegangenen Jahre.

7. Doktorandinnen mit Arbeitsvertrag

Die Kennzahl „Frauenanteil bei Personen mit Arbeitsvertrag (Landesmittel und Drittmittel) mit Möglichkeit zur Promotion“ wird definiert als Anteil der Stellen für die wissenschaftliche Qualifikation, die mit Frauen besetzt sind.

8. Internationalisierung (Mobilitätsfenster)

Die Kennzahl „Anteil Lehreinheiten mit Mobilitätsfenster“ wird definiert als Anteil der Lehreinheiten mit BA/MA-Struktur, die in mindestens einem Bachelor- oder einem Masterstudiengang ein Mobilitätsfenster eingeführt haben. Dies schließt nicht aus, dass Studierende nach individuellen Wünschen ganz andere Zeiten für eine Mobilität wählen.

9. Erhöhung der Anzahl von Studierenden der CAU mit Auslandserfahrung (Outgoings) während ihres Studiums

Die Kennzahl „Austausch-Quote“ wird definiert als Anzahl der Studierenden der CAU, die im Rahmen des Erasmus+-Programms einen Studienaufenthalt im Ausland verbringen. Dies kann im Rahmen und nach Richtlinien des Erasmus+-Programms sowohl durch ein Auslandsstudium als auch ein Auslandspraktikum erfolgen. Die Kennzahl wird gebildet aus dem Durchschnittswert des Berichtsjahres und den zwei vorangegangenen Jahren.

Aufgrund ihrer Größe hat die CAU neun Ziele für das Profilbudget ausgewählt und dabei vier hochschulspezifische Kennzahlen aufgenommen. Die meisten Ziele wurden über den gesamten Zeitraum der Ziel- und Leistungsvereinbarung vollständig erreicht bzw. sogar übererfüllt. Eine Kennzahl (der Frauenanteil an den Promovierenden mit Arbeitsvertrag) wurde jedoch trotz zahlreicher Maßnahmen jedes Jahr verfehlt. Die Zielerreichung belief sich jedes Mal auf Werte zwischen 85% und 95%. Die CAU hat diverse Konzepte entwickelt und Maßnahmen implementiert, um hier erfolgreich zu sein, so wurden z.B. in den Jahren 2014 und 2015 ein „Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ entwickelt und im Anschluss Rahmenbedingungen und Qualifizierungsmöglichkeiten auch für außeruniversitäre Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft geschaffen. In einer Leitlinie hat die CAU die Länge und den Umfang von befristeten Verträgen an der CAU in den Blick genommen und hier die Bedingungen maßgeblich verbessert festgeschrieben. Außerdem wurden in einem partizipativen Verfahren neue Prozesse vereinbart, um Professorinnen und Professoren bzw. Vorgesetzte dazu anzuregen, Qualifizierungsziele und/oder -felder für die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler individuell zu thematisieren und in den Arbeitsverträgen zu definieren. Außerdem wurden Vorgesetzte zunehmend in Genderfragen geschult, um gegenüber möglichen Vorurteilen sensibilisiert zu werden.

4.2 Europa-Universität Flensburg (EUF)

Mit der EUF wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen im Profilbudget vereinbart:

1. Absolvent/innenquote

Die Kennzahl „Absolvent/innen-Studienanfänger/innen-Quote“ (Kohortenbetrachtung) wird definiert als die Zahl der Absolvent/innen in den Bachelorstudiengängen, die in der Regelstudienzeit oder in Regelstudienzeit plus zwei Semester ihren Abschluss gemacht haben, bezogen auf die Zahl der Studienanfänger/innen der Bezugskohorte vor Regelstudienzeit. Dabei wird ausschließlich die personalisierte Kohorte betrachtet, bei der die Studienanfänger/innen eines Semesters mittels Matrikelnummer bis zu ihrem Abschluss verfolgt werden. Studienwechsler werden mitgezählt, wenn sie dem jeweiligen Fachsemester zugeordnet werden.

2. Studiendauer

Die Kennzahl „Durchschnittlicher Studiendauer-Faktor“ wird definiert als die Zahl der Fachsemester der Absolvent/innen in den Bachelor-Studiengängen des Berichtsjahres bezogen auf die jeweiligen Regelstudienzeiten.

3. Nachwuchsförderung

Die Kennzahl „Juniorprofessur-Quote“ wird definiert als die Zahl der besetzten und ausgeschriebenen Juniorprofessuren des Berichtsjahres bezogen auf die Zahl der Professuren des Berichtsjahres insgesamt.

4. Förderung der Gleichstellung

Kennzahl(en): Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolvent/innen-Gleichstellungs-Quote, Promotions-Gleichstellungs-Quote, Gleichstellungsquote Habilitierende / Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter / Juniorprofessorinnen und -professoren, Professur-Gleichstellungs-Quote (Gleichstellungskaskade).

Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen, Promovierte, Habilitierende/ Nachwuchsgruppenleiterinnen / Juniorprofessorinnen und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl bezogen auf einen Dreijahresdurchschnitt.

5. Outgoing-Quote

Die Kennzahl wird definiert als Anteil der Studierenden, die ein Auslandspraktikum oder ein Auslandssemester absolvieren (nur Outgoings), an der Anzahl der Studierenden im 5. Fachsemester des Berichtsjahres. Betrachtet werden die grundständigen Studiengänge B.A. Vermittlungs- bzw. Bildungswissenschaften und B.A. International Management.

Die EUF hatte ab 2016 Schwierigkeiten, das gesetzte Ziel in der Outgoing-Quote zu erreichen. Allerdings lag selbst im schlechtesten Jahr die Zielerreichung immer noch bei über 89%. Die gewünschte Gleichstellung auf der Ebene der Promotionen konnte nur in den Jahren 2017 und 2019 erreicht werden. Aber auch hier war die Zielverfehlung nur gering. Selbst im schwächsten Jahr wurde das Ziel noch zu über 87% erreicht. Ab 2017 gab es sehr leichte Verfehlungen bei der Absolventenquote, die aber immer zu mindestens 96% erreicht wurde. Insgesamt war es für die EUF also eine gelungene Zielvereinbarungsperiode, in der die gesetzten Ziele überwiegend erreicht werden konnten.

4.3 Stiftungsuniversität zu Lübeck (UzL)

Mit der UzL wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Absolvent/innenquote

Die Kennzahl: „Absolvent/innen-Studienanfänger/innen-Quote“ (Kohortenbetrachtung) definiert als die Zahl der Absolvent/innen in den Sektionen MINT (Sektionen Informatik / Technik und Naturwissenschaften), die in der Regelstudienzeit oder Regelstudienzeit plus zwei Semester ihren Abschluss gemacht haben, bezogen auf die Zahl der Studienanfänger/innen der Bezugskohorte vor Regelstudienzeit bei pauschaler Kohortenbetrachtung ohne Matrikelnummer.

Studierende, die in höheren Semestern zugelassen werden, werden der Kohorte zugerechnet, die sich aus der Semestereinstufung zum Zeitpunkt der Zulassung ergibt.

2. Auslastung

Die Kennzahl „Regelstudienzeit-Auslastung“ wird definiert als die Zahl der Gesamtstudierenden aller Studiengänge in den Sektionen MINT in der Regelstudienzeit des Berichtsjahres bezogen auf die Jahresaufnahmekapazität in Regelstudienzeit des Berichtsjahres. Bei neu eingerichteten Studiengängen geht nur deren Laufzeit in die weitere Betrachtung ein.

3. Nachwuchsförderung

Die Kennzahl „Strukturierte Doktorandenprogramme und Graduiertenkollegs“ wird definiert als die Summe der in dem Berichtsjahr und den zwei vorangegangenen Jahren erfolgreich abgeschlossenen Promotionen im MINT-Bereich im Rahmen strukturierter Programme und Graduiertenkollegs zum Dr. rer. nat., Dr.-Ing. und Ph.D..

4. Ausgründungen in die Wirtschaft

Die Kennzahl definiert sich als die Zahl der durch die UzL beförderten und dokumentierten fachspezifischen, wissens- und technologieorientierten Ausgründungen mit eigener Rechtsform in die Wirtschaft. Dabei muss es sich um eintragungspflichtige Rechtsformen handeln. Die Ausgründung gilt mit Anmeldung der Eintragung beim zuständigen Amt (Handelsregister o.ä.) als vollzogen.

5. Förderung der Gleichstellung

Kennzahlen: Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolvent/innen-Gleichstellungs-Quote, Promotions-Gleichstellungs-Quote, Gleichstellungsquote Habilitanden / Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter / Juniorprofessorinnen und -professoren, Professur-Gleichstellungs-Quote (Gleichstellungskaskade).

Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen, Promovierte, Habilitierende / Nachwuchsgruppenleiterin-

nen / Juniorprofessorinnen und Professorinnen in den Sektionen MINT in Relation zur Gesamtzahl bezogen auf einen Dreijahresdurchschnitt des Berichtsjahres und der zwei vorangegangenen Jahre.

6. Spenden und eigene Einnahmen

Die Kennzahl definiert sich als die im Berichtsjahr vereinnahmten Spenden, Sponsorengelder und Stiftungsprofessuren der Hochschule und ihrer Stiftungen innerhalb des Berichtsjahres.

Die UzL hat ihre Ziele insgesamt fast vollständig erreicht bzw. sogar übertroffen und in mehreren Jahren bei allen Zielen eine hundertprozentige Zielerreichung geschafft. Lediglich in den Jahren 2014 und 2018 konnten in den Bereichen Gleichstellung und Ausgründungen die Ziele nicht vollständig erreicht werden. Bei den Ausgründungen lag die Zielerreichung in diesen beiden Jahren bei 0%. Dies liegt allerdings an einer unglücklich gewählten Zielzahl, da genau eine Ausgründung jährlich als Ziel definiert wurde und somit eine Anzahl von 5 Ausgründungen wie im Jahr 2015 sich nicht auf die Zielerreichung der Folgejahre auswirkte. Im Bereich Gleichstellung gab es nur kleinere Abweichungen; der Grad der Zielerreichung lag auch in 2014 und 2018 jeweils bei über 95%.

4.4 Fachhochschule Kiel (FHK)

Mit der FHK wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Absolvent/innenquote

Die Kennzahl „Absolvent/innen-Studienanfänger/innen-Quote“ (Kohortenbetrachtung) wird definiert als die Zahl der Absolvent/innen aller Bachelor-Studiengänge, die in der Regelstudienzeit plus zwei Semester ihren Abschluss gemacht haben; bezogen auf die Zahl der Studienanfänger/innen der Bezugskohorte vor (Regelstudienzeit-)Semestern durch pauschale Kohortenbetrachtung ohne auslaufende Studiengänge. Die Ausweisung erfolgt zwangsläufig auf Studiengangebene aufgrund unterschiedlicher Regelstudienzeit.

2. Akademische Weiterbildung

Die Kennzahl wird definiert als die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungsstudiengängen.

3. Förderung der Gleichstellung

Kennzahl: Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolvent/innen-Gleichstellungsquote, Professur-Gleichstellungsquote (Gleichstellungskaskade). Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl auf einen Dreijahresdurchschnitt der dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre.

4. Spenden und eigene Einnahmen

Die Kennzahl wird definiert als die vereinnahmten Spenden, Sponsorengelder und Stiftungsprofessuren der Hochschule und ihrer Stiftung. Die FHK zählt die absoluten Beträge der Sach- und Geldspenden und Zustiftungen an die Fachhochschule Kiel oder an die FHK Stiftung (zzt. in der treuhänderischen Verwaltung der Stiftergemeinschaft der Förde Sparkasse).

5. Fachspezifische Veranstaltungen

Die Kennzahl wird definiert als die Zahl der fachspezifischen Veranstaltungen (Symposien, Tagungen, Kongresse, Vorträge, Kollegs) mit mindestens 10 externen Teilnehmer/innen im Berichtsjahr.

Die FHK hat in jedem Jahr sämtliche Ziele zu 100% erreicht bzw. sogar übertroffen.

4.5 Hochschule Flensburg (HSF)

Mit der Hochschule Flensburg wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Studienabbruch/-wechsel

Die Kennzahl wird hilfsweise in Form einer sogenannten „Verbleibequote“ abgebildet, da amtliche statistische Daten über Studienabbruch nicht vorliegen. Als Basis für die Kennzahl zur Beschreibung des Studienabbruchs/-wechsels wird die im Rahmen der jährlichen Kapazitätsberichterstattung verwendete

Schwundquote herangezogen und zu der sogenannten Verbleibequote umgerechnet. Sie wird definiert als über alle Bachelor- und Master-Studiengänge gewichteter Mittelwert des Verbleibs der Studierenden, betrachtet über alle Semester der Regelstudienzeit (Kohortenbetrachtung). Zu- und Abgänge in höheren Fachsemestern werden berücksichtigt.

2. Nachwuchsförderung

Die Kennzahl „Kooperationspromotionen“ und ihrer Bestandteile wird definiert als die Zahl der erfolgreich abgeschlossenen Kooperationspromotionen.

3. Gleichstellung

Kennzahl: Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolvent/innen-Gleichstellungsquote, Professur-Gleichstellungsquote (Gleichstellungskaskade). Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl auf einen Dreijahresdurchschnitt der dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre.

4. Austauschquote

Die Kennzahl „Austauschquote“ wird definiert als die Anzahl aller Incomings, also Erasmus+ wie auch Nicht-Erasmus+-Studierende, im Verhältnis zu allen Erasmus+-Outgoings, sowie aber auch diejenigen Nicht-Erasmus+-Outgoings, die an sonstige Partnerhochschulen gehen.

5. Englischsprachige Veranstaltungen

Die Kennzahl der „Englischsprachigen Lehrveranstaltungen“ betrifft den Studierendenaustausch sowie die Internationalisierung der Hochschule. Eine Erhöhung der Zahl der englischsprachigen Kurse, die angeboten werden, macht die Hochschule attraktiver für ausländische (Austausch-)Studierende.

Die HSF hatte in jedem Jahr Schwierigkeiten, ihre Ziele beim Studienabbruch zu erreichen. Dies gilt für jeden Studiengang. Lediglich im Studiengang Betriebswirtschaftslehre wurde das Ziel im ersten Jahr der Erfassung (2016) zu 100% erreicht. Ansonsten schwankte die Zielerreichung zwischen 75 und 98%. Beim Zielfeld Nachwuchsförderung konnte das Ziel für die Anzahl der Kooperationspromotionen in nahezu allen Jahren erreicht werden. Lediglich im letzten

Jahr wurde es nur zu einem Drittel erreicht. Während das Ziel im Bereich der Gleichstellung von Professorinnen jährlich erreicht wurde, gab es hier Schwierigkeiten bei den Studierenden und Absolvent/innen. Bei Letzteren konnte das Ziel immerhin einmal erreicht werden, bei den Studierenden leider nie. Die Zielerreichung in diesem Bereich schwankte zwischen 93 und 96%.

4.6 Fachhochschule Westküste (FHW)

Mit der FHW wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Durchschnittliche Studiendauer

Die Kennzahl wird definiert als die Anzahl der Fachsemester der Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen der Studiengänge BWL, International Tourism Management sowie Elektrotechnik und Informationstechnik des Berichtsjahres bezogen auf die jeweiligen Regelstudienzeiten aufgliedert nach Studiengängen (ohne auslaufende Studiengänge).

2. Verausgabte Drittmittel

Die Kennzahl wird definiert als der Durchschnitt der verausgabten Drittmittel der Hochschule (wahlweise mit ihren GmbHs) der letzten 3 Jahre. Die Hochschule wird ihre Ausgründungen bzw. GmbHs nicht berücksichtigen. Dies entspricht der Systematik der amtlichen Daten des Statistischen Bundesamtes.

3. Kooperationsprojekte mit /Auftragsforschung aus der Wirtschaft

Die Kennzahl „Gemeinsame Produktentwicklung“ wird definiert als die Anzahl der Kooperationsprojekte bzw. Anzahl der Auftragsforschungsprojekte mit der gewerblichen Wirtschaft und vergleichbaren Unternehmen. Die Anzahl der Aufträge mit einem Volumen von mehr als 15 T€ (ggf. brutto) wird als steuerungsrelevante Größe angesehen und gezählt.

4. Förderung der Gleichstellung

Kennzahl(en): Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolventinnen-Gleichstellungsquote, Berufungs-Gleichstellungsquote (Gleichstellungskaskade). Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender in der Regelstudienzeit, Absolventinnen in der Regelstudienzeit

und Professorinnen in Relation zu der jeweiligen Gesamtzahl der Personengruppe auf einen Dreijahresdurchschnitt der dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre.

5. Austausch-Quote

Die Kennzahl ist definiert als die Anzahl der Erasmus+-Studierenden an der Zahl der Gesamtstudierenden. Es wird als Bezugsgröße die Studierendenmobilität („Outgoings“) gewählt und hierbei keine Unterscheidung zwischen Auslandspraktika und Auslandsstudium vorgenommen, da Auslandspraktika akkreditierter, betreuter und mit Credits versehener Bestandteil des Studiums sind.

Die Zielerreichung bei den Kooperationsprojekten mit bzw. der Auftragsforschung aus der Wirtschaft begann zunächst vielversprechend, ging aber ab 2016 zurück - zunächst auf 60%, im darauffolgenden Jahr sogar auf 10% und in den letzten beiden Jahren wurde das Ziel gar nicht mehr erreicht. Als Ursache für diesen Rückgang nennt die FHW einen im Jahr 2018 in Gang gesetzten umfangreichen Prozess zur transparenten Trennung von Lehre, Forschung und Auftragsforschung. Dieser hat dazu geführt, dass bei der Anbahnung von Kooperationsverträgen mit Auftragsforschung starke Zurückhaltung herrschte. Die Zielzahl für den Professorinnenanteil wurde in den Jahren 2015 bis 2017 nicht erreicht.

4.7 Technische Hochschule Lübeck (THL)

Mit der THL wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Berufsbegleitendes Studium

Die Kennzahl ist definiert als die Anzahl der berufs- und familienbegleitend Studierenden des Berichtsjahres. Angesichts des demographischen Wandels sowie ihrer Kompetenz im Bereich der Online-Studiengänge sieht es die Fachhochschule Lübeck als wesentliches Ziel an, die Anzahl der berufs- und familienbegleitend Studierenden auf diesem hohen Wert zu halten.

2. Verausgabte Drittmittel

Die Kennzahl ist definiert als Durchschnitt der verausgabten Drittmittel der FHL einschließlich ihres E-Learning-Bereiches sowie ihrer GmbHs (hierbei die Umsätze), nämlich oncampus GmbH, FHL Projekt GmbH, FHL Forschungs-GmbH, sowie Medisert GmbH (anteilig 25%).

3. Akademische Weiterbildung

Die Kennzahl „Weiterbildungsteilnehmer/innen“ wird definiert als Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in zertifizierten Weiterbildungsmaßnahmen der THL incl. ihres E-Learning Bereiches sowie ihrer GmbHs. Dabei wird jede Kursbelegung als gesonderte Teilnahme gezählt.

4. Bildungsimport-Quote

Die Kennzahl wird definiert als die Zahl der Bildungsausländerinnen und -ausländer des Berichtsjahres.

5. Förderung der Gleichstellung

Kennzahlen: Gesamtstudierenden-Gleichstellungsquote, Absolventinnen-Gleichstellungs-Quote, Professorinnen-Gleichstellungs-Quote (Gleichstellungskaskade).

Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen, und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl auf einen Dreijahresdurchschnitt der dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre.

Die THL hat jährlich nahezu alle Ziele erreicht, lediglich die Zielzahl der weiblichen Studierenden konnte nie ganz erreicht werden, schwankte jedoch immer zwischen einer Zielerreichung von 93 bis 98% und lag damit immer noch sehr hoch. In den letzten beiden Jahren wurde das Ziel der Gleichstellung bei den Absolventinnen und Absolventen jeweils zu ca. 99% erreicht.

4.8 Muthesius Kunsthochschule (MKH)

Mit der Muthesius Kunsthochschule wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Absolvent/innenquote

Die Kennzahl „Absolvent/innen-Studienanfänger/innen-Quote“ (Kohortenbetrachtung) wird definiert als die Zahl der Absolvent/innen, die in der Regelstudienzeit oder in Regelstudienzeit plus zwei Semester ihren Abschluss gemacht haben, bezogen auf die Zahl der Studienanfänger/innen der Bezugskohorte vor Regelstudienzeit. Dabei wird ausschließlich die personalisierte Kohorte betrachtet, bei der die Studienanfänger/innen eines Semesters mittels Matrikelnummer bis zu ihrem Abschluss verfolgt werden. Studienwechsler werden mitgezählt, wenn sie dem jeweiligen Fachsemester zugeordnet werden.

2. Aufnahmequote

Die Kennzahl „Studienplatzangebot - Einschreibungszahl“ wird definiert als Zahl der im 1. Semester letztendlich eingeschriebenen Studierenden im Verhältnis zum Studienplatzangebot nach Kapazitätsberechnung.

3. Studienabbruch/-wechsel

Die Kennzahl „Schwundquote bezogen auf Studiengänge“ wird definiert als der Gegenwert des über alle Bachelor-Studiengänge gewichteten Mittelwerts des Verbleibs der Studierenden betrachtet über alle Semester der Regelstudienzeit (Kohortenbetrachtung). Zu- und Abgänge in höheren Fachsemestern werden berücksichtigt.

4. Förderung der Gleichstellung

Kennzahlen: Gesamtstudierenden-Gleichstellungs-Quote, Absolvent/innen-Gleichstellungs-Quote, Professur-Gleichstellungs-Quote (Gleichstellungskaskade). Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl bezogen auf einen Dreijahresdurchschnitt des Berichtsjahres sowie der zwei vorangegangenen Jahre.

5. Austausch-Quote

Die Kennzahl wird definiert als die Zahl der In- und Outgoings Erasmus+-Studierender an der Gesamtstudierendenzahl (in der Regelstudienzeit) des Berichtsjahres.

Die MKH konnte ab 2015 ihr Ziel im Bereich des Studienabbruchs nicht mehr ganz erreichen, erlangte jedoch immer noch Zielerreichungen zwischen 95 und 99%. In den Jahren 2016, 2018 und 2019 gab es auch leichte Probleme bei der Erreichung der Zielzahl Absolvent/innenquote. In den beiden letzten Jahren wurde das Ziel bei der Austauschquote geringfügig verfehlt.

4.9 Musikhochschule Lübeck (MHL)

Mit der MHL wurden folgende Einzelziele/Kennzahlen aus dem Profilbudget vereinbart:

1. Absolvent/innenquote

Die Kennzahl: „Absolvent/innen-Studienanfänger/innen-Quote“ (Kohortenbetrachtung) wird definiert als die Zahl der Absolvent/innen, die in der Regelstudienzeit (plus zwei Semester) ihren Abschluss gemacht haben, bezogen auf die Zahl der Studienanfänger/innen der Bezugskohorte vor Regelstudienzeit (Bachelor: 8 Semester) bei pauschaler Kohortenbetrachtung ohne Matrikelnummer. Studierende, die in höheren Semestern zugelassen wurden, werden der Kohorte zugerechnet, die sich aus der Semestereinstufung zum Zeitpunkt der Zulassung ergibt. Studierende, die im Verlaufe ihres Studiums beurlaubt wurden, werden der Kohorte zugerechnet, die sich ohne Zählung der Urlaubssemester ergibt.

2. Studienabbruch/-wechsel

Da keine amtlichen statistischen Daten zum Studienabbruch verfügbar sind, wird näherungsweise die „Schwundquote bezogen auf Studiengänge“ (Kohortenbetrachtung) als Kennzahl gewählt. Sie wird definiert als der Gegenwert des über die Bachelor-Studiengänge gewichteten Mittelwerts des Verbleibs der Studierenden, betrachtet über alle Semester der Regelstudienzeit (Kohortenbetrachtung). Zu- und Abgänge in höheren Fachsemestern werden berücksichtigt.

3. Förderung der Gleichstellung

Die Kennzahlen definieren sich als der prozentuale Anteil weiblicher Studierender, Absolventinnen und Professorinnen in Relation zur Gesamtzahl bezogen auf einem Dreijahresdurchschnitt des Berichtsjahres und der beiden vorangegangenen Jahre (Gleichstellungskaskade).

4. Eigene Einnahmen

Die Kennzahl definiert sich als im Berichtsjahr vereinnahmte Mittel der Hochschule, die keine Spenden und Drittmittel sind (z.B. Eintrittsgelder, Unterrichts-entgelte, Teilnahmegebühren, Einnahmen aus Vermietung). Erfasst werden sämtliche Einnahmen der Hauptgruppe 1 (nach Gruppierungsplan) im Haushalt der Musikhochschule.

5. Fachspezifische Veranstaltungen

Die Kennzahl definiert sich als Zahl der fachspezifischen Veranstaltungen je Kategorie (z.B. überregionale Veranstaltungen, Abschlussprüfungen, Klassenkonzerte und Zwischenprüfungen) mit mindestens 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Berichtsjahr.

Die MHL hat lediglich im Jahr 2014 die Zielzahl bei den weiblichen Absolventen knapp verfehlt und im Jahr 2017 die Zielzahl bei den weiblichen Professoren. Letzteres liegt allerdings auch an der bei der Hochschule insgesamt geringen Zahl zu besetzender Stellen. Ansonsten wurden konstant alle gesetzten Ziele erreicht.

5. Finanzbericht

Land und Hochschulen haben sich darauf verständigt, für die Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2019 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.

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 sechs Jahren, beginnend im Jahre 2014, 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.

In der Ergänzung des Hochschulvertrages wurde zugesagt, die Grundfinanzierung der Hochschulen stufenweise und dauerhaft ab 2016 bis 2019 anzuheben. Die zusätzlichen Mittel der Grundfinanzierung werden nicht bei der Umverteilung des Basis- und Profilbudgets einbezogen.

In der folgenden Tabelle befindet sich eine Übersicht über die im Berichtszeitraum ausgezahlten Globalzuweisungen, aufgeteilt in Basisbudget, Profilbudget, strukturelle Sonderzahlungen, Erhöhungen auf Grundlage von Ergänzungsvereinbarungen sowie Zahlungen zum Ausgleich der Besoldungs- und Tariferhöhungen:

Hochschulen						
Jahr	Basisbudget (T€)	Profilbudget (T€)	Strukturelle Sonderzah- lung (T€)	Ergänzungs- vereinbarung (T€)	Besoldungs-, Tarif- erhöhung (T€)	Summe (T€)
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel						
2014	153.527,5	4.761,6	0,0	13,9	2.680,2	160.983,2
2015	153.527,5	4.750,5	0,0	46,2	5.332,2	163.656,4
2016	153.527,5	4.743,4	0,0	4.360,0	7.973,8	170.604,7
2017	153.527,5	4.736,9	0,0	6.360,0	11.105,2	175.729,6
2018	153.527,5	4.739,6	0,0	8.460,0	14.037,8	180.764,9
2019	153.527,5	4.726,9	0,0	11.632,0	17.799,5	187.685,9
Universität zu Lübeck						
2014	24.951,8	781,0	0,0	0,0	445,6	26.178,4
2015	24.951,8	624,6	0,0	0,0	843,6	26.420,0
2016	24.951,8	781,0	0,0	824,2	1.194,4	27.751,4
2017	24.951,8	781,0	0,0	1.249,1	1.744,3	28.726,2
2018	24.951,8	781,0	0,0	1.674,2	2.180,3	29.587,3
2019	24.951,8	623,8	0,0	2.099,2	2.965,8	30.640,6
Europa-Universität Flensburg						
2014	17.628,3	532,7	700,0	0,1	271,8	19.132,9
2015	17.628,3	529,1	700,0	1.134,1	663,2	20.654,7
2016	17.628,3	511,1	700,0	1.918,3	995,3	21.753,0
2017	17.628,3	532,7	700,0	2.421,3	1.414,4	22.696,7
2018	17.628,3	532,7	700,0	3.706,3	1.857,5	24.424,8
2019	17.628,3	524,1	700,0	4.411,3	2.457,6	25.721,3
Musikhochschule Lübeck						
2014	6.503,7	201,9	400,0		64,2	7.169,8
2015	6.503,7	201,4	400,0		181,6	7.286,7
2016	6.503,7	201,9	400,0	400,0	272,2	7.777,8
2017	6.503,7	201,9	400,0	450,0	391,4	7.947,0
2018	6.503,7	201,7	400,0	500,0	509,8	8.115,2
2019	6.503,7	201,9	400,0	550,0	677,9	8.333,5
Muthesius Kunsthochschule Kiel						
2014	5.299,1	160,2	300,0		82,0	5.841,3
2015	5.299,1	160,2	300,0		179,4	5.938,7
2016	5.299,1	159,6	300,0	145,5	274,1	6.178,3
2017	5.299,1	158,1	300,0	220,5	385,1	6.362,8
2018	5.299,1	159,1	300,0	295,5	499,4	6.553,1
2019	5.299,1	157,4	300,0	370,5	692,6	6.819,6
Fachhochschule Flensburg						
2014	13.723,0	420,5	558,4	0,0	203,5	14.905,4
2015	13.723,0	414,3	558,4	0,0	510,7	15.206,4
2016	13.723,0	416,7	558,4	921,2	750,2	16.369,5
2017	13.723,0	413,3	558,4	1.396,2	1.060,3	17.151,2
2018	13.723,0	408,6	558,4	1.871,2	1.371,2	17.932,4
2019	13.723,0	405,7	558,4	2.346,2	1.793,3	18.826,6
Fachhochschule Kiel						
2014	21.704,8	665,9	646,9	0,0	321,5	23.339,1
2015	21.704,8	665,9	646,9	0,0	815,9	23.833,5
2016	21.704,8	665,9	646,9	1.454,6	1.173,1	25.645,3
2017	21.704,8	665,9	646,9	2.204,6	1.632,0	26.854,2
2018	21.704,8	665,9	1.146,9	2.954,6	2.106,4	28.578,6
2019	21.704,8	665,9	1.646,9	3.704,6	2.737,5	30.459,7
Technische Hochschule Lübeck						
2014	17.995,0	557,7	356,9	0,0	288,2	19.197,8
2015	17.995,0	556,2	356,9	0,0	713,1	19.621,2
2016	17.995,0	555,2	356,9	921,2	1.038,3	20.866,6
2017	17.995,0	555,2	356,9	1.396,2	1.478,4	21.781,7

Hochschulen						
Jahr	Basisbudget (T€)	Profilbudget (T€)	Strukturelle Sonderzah- lung (T€)	Ergänzungs- vereinbarung (T€)	Besoldungs-, Tarif- erhöhung (T€)	Summe (T€)
2018	17.995,0	555,5	356,9	1.871,2	1.920,5	22.699,1
2019	17.995,0	554,9	356,9	2.346,2	2.700,4	23.953,4
Fachhochschule Westküste						
2014	5.479,5	170,5	198,5	0,0	76,8	5.925,3
2015	5.479,5	170,5	198,5	0,0	185,3	6.033,8
2016	5.479,5	169,4	198,5	630,3	268,7	6.746,4
2017	5.479,5	154,4	198,5	955,3	380,6	7.168,3
2018	5.479,5	138,4	198,5	1.280,3	494,1	7.590,8
2019	5.479,5	170,5	198,5	1.605,3	718,4	8.172,2
Summe aller Hochschulen						
2014	266.812,7	8.252,0	3.160,7	14,0	4.433,8	282.673,2
2015	266.812,7	8.072,7	3.160,7	1.180,3	9.425,0	288.651,4
2016	266.812,7	8.204,2	3.160,7	11.575,3	13.940,1	303.693,0
2017	266.812,7	8.199,4	3.160,7	16.653,2	19.591,7	314.417,7
2018	266.812,7	8.182,5	3.660,7	22.613,3	24.977,0	326.246,2
2019	266.812,7	8.031,1	4.160,7	29.065,3	32.543,0	340.612,8

6. Fazit

Rückblick:

Die neun staatlichen Universitäten und Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein haben komplementäre Forschungs- und Lehrprofile und pflegen untereinander eine Vielzahl produktiver Kooperationsbeziehungen. Unter Wahrung einer hohen Kontinuität ist es ihnen in den Jahren der zurückliegenden Zielvereinbarungsperiode gelungen, ihrem jeweiligen Profil entsprechend große Entwicklungsfortschritte in den Leistungsdimensionen Forschung, Lehre und Transfer sowie in verschiedenen Handlungsfeldern wie beispielsweise der Internationalisierung zu erzielen.

Der Schlussbericht für die vergangene Zielvereinbarungsperiode der Jahre 2014 bis 2019 basiert - wie schon die Ziel- und Leistungsvereinbarungen selbst - auf einer Neuausrichtung in der Systematik der Hochschulfinanzierung. Die Landesregierung hat, wie eingangs beschrieben (vgl. Kapitel 1), gemeinsam mit den Hochschulen eine allmähliche Abkehr von ausschließlich historisch gewachsenen Budgets beschlossen. Die vereinbarten Ziele und Leistungen sollten sich stärker als bisher an den Schwerpunktsetzungen der Hochschulen orientieren und weniger die gesamte Hochschulentwicklung abbilden. So konnte der Heterogenität der schleswig-holsteinischen Hochschulen besser Rechnung getragen und der Differenzierungsprozess weiter unterstützt werden. Oberstes Ziel blieb es, die Leistungsfähigkeit des gesamten Universitäts- und Hochschulsystems in Schleswig-Holstein weiter auszubauen und die Hochschulen bei der Bewältigung verschiedener Herausforderungen bestmöglich zu unterstützen.

Die Universitäten und Hochschulen des Landes haben im Berichtszeitraum 2014 bis 2019 die beschriebenen Herausforderungen (vgl. Kapitel 2) professionell angenommen und ihre Ziele weitestgehend erreicht. Viele der im Profildbudget verankerten Ziele wurden sogar übertroffen (z.B. Studiendauer, akademische Weiterbildung, Absolventenquote, Spenden und eigene Einnahmen, Drittmittel, Auslandsmobilität, fachspezifische Veranstaltungen). Zielverfehlungen waren nur vereinzelt zu verzeichnen. In den meisten Fällen wurden aber selbst diese immerhin noch zu mindestens 80% erreicht.

Leistungsdimension Forschung

Im Zeitraum der zurückliegenden Zielvereinbarungsperiode waren mit der CAU als antragstellender Universität (vgl. Kapitel 3.1) und der UzL als beteiligter Universität (vgl. Kapitel 3.3) gleich zwei Universitäten des Landes im Rahmen der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder mit Exzellenzclustern erfolgreich. Zahlreiche weitere Drittmittelbewilligungen für Verbundprojekte und Individualforschungsprojekte, gefördert etwa durch die DFG, den ERC, durch Bundesministerien oder Stiftungen, dokumentieren die Forschungsstärke der Universitäten und Hochschulen nachdrücklich (vgl. Kapitel 3.1 - 3.3).

Durch gezielte strategische Berufungen (vgl. z.B. Kapitel 3.2.) ist es den Universitäten und Hochschulen zudem gelungen, in einem Spektrum zwischen Volluniversität und forschungsstarken Profilhochschulen - mit Profilen etwa im künstlerischen Bereich, im Life-Science-Bereich oder in Bildungs- und interdisziplinären Europawissenschaften - signifikante und nachhaltige Zuspitzungen ihrer Forschungsprofile zu erreichen.

Leistungsdimension Lehre

In der Leistungsdimension Lehre war der Berichtszeitraum 2014 bis 2019 insbesondere von stark zunehmenden Studierendenzahlen geprägt. Vor allem im Jahr 2016 stiegen die Studienanfängerzahlen infolge des doppelten Abiturjahrgangs in Schleswig-Holstein überproportional an, wenngleich die von der Kultusministerkonferenz vorausgerechneten Anfängerzahlen nicht in Gänze erreicht wurden (vgl. Kapitel 2). Die Landesregierung hat seit 2015 in der Hochschulkommission kontinuierlich mit den Hochschulen beraten, wie die Herausforderungen steigender Studierendenzahlen im Zuge des doppelten Abiturjahrgangs bewältigt werden können und hat im Ergebnis ein Maßnahmenpaket verabredet, das allen Studierenden ein qualitativ hochwertiges Studium ermöglicht hat.

Die Qualitätssicherung konnte durch eine in der letzten Zielvereinbarungsperiode verstärkte Akkreditierung, insbesondere auch die Systemakkreditierung der CAU, verbessert werden. Bemerkenswert sind auch die Fortschritte hinsichtlich der Lehrkräftebildung (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2). Darüber hinaus ist festzustellen,

dass die Hochschulen ihre Internationalisierungsbemühungen erfolgreich verstärkt haben, was sich in zahlreichen Studiengängen mit Doppelabschluss, intensiven Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen, einer Erhöhung der Anzahl englischsprachiger Studiengänge und zunehmenden Auslandsaufenthalten äußert.

Leistungsdimension Transfer

Die Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein sind Gründungs- und Innovationsmotoren. Seit vielen Jahren unterstützt das Land den Transfer und die medizinische Translation, beispielsweise durch die Aktivitäten der WTSH, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landes, die gemeinsam vom Land, der Industrie- und Handelskammer, den Handwerkskammern und den Hochschulen unterhalten wird.

Die Hochschulen haben in der vergangenen Zielvereinbarungsperiode ihre Transferaktivitäten verstärkt. So hat die CAU Kurse zu unternehmerischem Denken und Handeln, sog. Entrepreneurship Education, für zahlreiche Bachelor-Studiengänge aller Fakultäten eingerichtet. Die UzL hat fachspezifische, wissens- und technologieorientierte Ausgründungen mit eigener Rechtsform befördert und die FH Kiel sowie die TH Lübeck haben verschiedene Weiterbildungsstudiengänge eingerichtet. Auch der Wissenstransfer wurde von den Universitäten und Fachhochschulen in den zurückliegenden Jahren forciert, was sich u.a. in einem umfangreichen Veranstaltungsangebot für die interessierte Öffentlichkeit ausdrückt.

Weitere Handlungsfelder

Die gleichberechtigte und vorurteilsfreie Zusammenarbeit aller Geschlechter in Forschung, Nachwuchsförderung, Studium und Lehre gehört zum Selbstverständnis der Hochschulen. Insbesondere bemühen sich die Hochschulen darum, den Anteil der Frauen in der Mitgliedergruppe der Professorinnen und Professoren, der Mitgliedergruppe des wissenschaftlichen Dienstes sowie in Gremien und Funktionen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zu erhöhen. Daher war das Handlungsfeld Gleichstellung im Profilbudget ein für alle Hochschulen wesentliches Thema. Auch zum Ende der ZLV-Periode waren noch nicht

alle Hochschulen in diesem Bereich zufriedenstellend aufgestellt, obgleich auch hier Fortschritte zu verzeichnen sind. Während der Anteil von Frauen sowohl unter den Studierenden als auch unter den Absolventen teilweise deutlich über 50% liegt und auch bei den Promotionen nah an die 50%-Marke herankommt, fiel er in den ersten Jahren beim Anteil an den Professuren ab, wobei Unterschiede zwischen Hochschulen mit vorwiegend technischer und naturwissenschaftlicher Ausrichtung und künstlerischen Hochschulen bzw. Hochschulen mit sprachlichen und geisteswissenschaftlichen Studiengängen zu verzeichnen sind. Positiv ist, dass ab dem Jahr 2018 der Professorinnenanteil der Hochschulen gemäß den Zielsetzungen erreicht wurde.

Ausblick:

Die weitere Entwicklung der Systematik der Hochschulfinanzierung bleibt eine der zentralen Aufgaben der Hochschul- und Wissenschaftspolitik des Landes. Zwar waren in der Zielvereinbarungsperiode 2014 bis 2019 die vereinbarten Ziele und Leistungen mit Hilfe des Profilbudgets stärker an den Schwerpunktsetzungen der Hochschulen orientiert, berücksichtigten die Heterogenität der Hochschulen und unterstützten damit den Differenzierungsprozess, gleichwohl fehlten Instrumente und Maßnahmen, die unterschiedlich stark ausgeprägte strukturelle Unterfinanzierung der Hochschulen zu verringern und die strategische Weiterentwicklung zu fördern.

Aus diesem Grund hat die Landesregierung entschieden, in der laufenden Zielvereinbarungsperiode 2020 bis 2024 die finanziellen Mittel weiter sukzessive zu erhöhen, diese zusätzlichen Mittel aber gezielt zum strukturellen Ausgleich von Mehrkosten sowie für strategische Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Hochschulen einzusetzen. Damit werden die Grundlagen für zwei wesentliche hochschulpolitische Zielsetzungen geschaffen: Zum einen erhalten die Hochschulen weitgehende Planungssicherheit und werden von den Risiken allgemeiner Kostensteigerungen weitgehend freigehalten. Zum anderen werden mit dem neuen Strategiebudget die finanziellen Grundlagen für die weitere Profilierung der schleswig-holsteinischen Hochschulen sowie ihrer strategischen Weiterentwicklung geschaffen.

Dabei handelt es sich um dauerhafte Mittelaufwüchse, die ab 2020 in die Globalbudgets fließen und somit langfristige Maßnahmen wie neue Professuren oder andere unbefristete Stellen für strategische Schwerpunktthemen und priorisierte Querschnittsthemen realisierbar machen. Jährlich werden die Globalbudgets um insgesamt 5 Mio. € erhöht, so dass die Gesamtsumme der Hochschulbudgets im Jahr 2024 damit 25 Mio. € über dem Stand von 2019 liegt. Gleichzeitig verzichtet die Landesregierung auf eine kleinteilige Überprüfung einzelner Maßnahmen, sondern konzentriert sich auf der Makroebene auf die Umsetzung der vereinbarten strategischen Ziele im Sinne der Stärkung von Hochschulautonomie. Diesem Gedanken folgt auch die in den Jahren 2021/2022 von der Landesregierung auf den Weg gebrachte Novelle des schleswig-holsteinischen Hochschulgesetzes.

Ab dem Jahr 2021 werden den Hochschulen weitere Mittel über ein neues Strategiebudget zur Verfügung gestellt. Ein Teilbudget davon ist für die Lehrkräftebildung vorgesehen. Die Mittel werden auf Vorschlag der Hochschulen im Einvernehmen mit dem MBWK den Hochschulen zugewiesen. Das Strategiebudget soll den Hochschulen in besonderer Weise eine Profilierung entsprechend der im neuen Hochschulvertrag genannten Felder und Themen ermöglichen. Die dafür von den Hochschulen entwickelten Ziele sowie die dafür vom Land bereitgestellten Mittel wurden in den jeweiligen Ziel- und Leistungsvereinbarungen präzisiert. Hochschulen und Land haben gemeinsam entsprechende Maßnahmen definiert und Vereinbarungen zur angemessenen Überprüfung der Mittelverwendung getroffen.

Auch für die Zukunft ist unbestritten, dass Bildung der wichtigste Motor der gesellschaftlichen Veränderung ist. Die Hochschulen sind dabei wesentliche Akteure bei der Bewältigung großer gesellschaftlicher Zukunftsaufgaben. Sie schaffen durch ihre gesetzlichen Aufgaben in Forschung und Lehre, Wissens- und Technologietransfer sowie Weiterbildung die Grundlage für Innovationen und qualifizieren eine stetig wachsende Zahl von jungen Menschen, die sich am Ende ihres Studiums nicht nur fachliche Expertise erarbeitet, sondern auch gesellschaftlich relevante, kulturelle und soziale Kompetenzen angeeignet haben.

Um ihre vielfältigen Aufgaben 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 anpassen und ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte in einem rollierenden Prozess bei Bedarf anpassen.

Gleichzeitig verändern sich die Lehr- und Lernformen. Die Digitalisierung spielt hier eine zentrale Rolle und wird zukünftig noch stärker als bisher die Hochschulen maßgeblich verändern.

Bund und Länder sind gemeinsam diese Herausforderungen mit einer Vielzahl von Programmen angegangen, u.a. mit der Exzellenzstrategie, dem „Hochschulpakt 2020“ mit seinem Nachfolgeprogramm „Zukunftsvertrag Studium und Lehre“, mit dem „Pakt für Forschung und Innovation“, dem „Qualitätspakt Lehre“ mit seinem Nachfolgeprogramm „Innovation in der Hochschullehre“, mit dem Bund-Länder-Programm „Innovative Hochschule“, mit der Vereinbarung zum Wissenschaftlichen Nachwuchs, mit der Bund-Länder-Vereinbarung zum FH-Personal sowie mit der „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“. All diese Förderprogramme haben eine enorme Dynamik im Hochschul- und Wissenschaftssystem bewirkt, die auch dringend notwendig war und aufrechterhalten werden muss.

Angesichts dieser Herausforderungen hat die Landesregierung ein großes Interesse daran, die Rolle der Hochschulen als wesentlicher Teil der Gesellschaft und Auslöser von Innovationen zu stärken, vorhandene Potenziale sichtbar zu machen und Chancen für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems zu identifizieren, um Schleswig-Holsteins Position im bundesdeutschen Vergleich zu verbessern und das Land als attraktiven, modernen Wissenschaftsstandort weiter zu profilieren.

Sie hat daher den Wissenschaftsrat mit einem Gutachten beauftragt, welches das Ziel verfolgen soll, die Potenziale der Hochschulen, die mit ihren Leistungsdimensionen einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit Schleswig-Holsteins leisten, zu begutachten und geeignete strategische Maßnahmen zur Erhöhung der

Wertschöpfung im Land zu skizzieren. Das Gutachten soll als strategische Planungsgrundlage für die kommende Ziel- und Leistungsvereinbarungsperiode ab 2025 dienen.

Fachhochschule Kiel (FHK)

Nr.	Bezeichnung	AW	2014			2015			2016			2017			2018			2019		
			Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG
1	Absolventinnenquote	45,10%	42,00%	48,00%	100	41,00%	46,00%	100	40,00%	43,00%	100	39,00%	40,00%	100	38,00%	39,00%	100	38,00%	41,00%	100
2	Akademische Weiterbildung	46	50	61	100	55	58	100	60	63	100	75	79	100	90	101	100	90	143	100
3a	Gleichstellung - Professur	18,30%	18,00%	19,00%	100	18,20%	19,40%	100	18,40%	19,60%	100	18,70%	20%	100	19,00%	20,00%	100	19,00%	20,00%	100
3b	Gleichstellung - Absolvent	41,20%	40,00%	41,00%	100	40,00%	40,00%	100	40,00%	40,00%	100	40,00%	42,00%	100	40,00%	44,00%	100	40,00%	47,00%	100
3c	Gleichstellung - Studierende	38,50%	38,00%	39,00%	100	38,00%	40,00%	100	38,00%	41,00%	100	38,00%	42,00%	100	38,00%	42,00%	100	38,00%	43,00%	100
4	Spenden und eigene Einnahmen	30 T€	25 T€	83 T€	100	30 T€	80 T€	100	35 T€	125 T€	100	40 T€	67 T€	100	45 T€	62 T€	100	45 T€	245 T€	100
5	Fachspezifische Veranstaltungen	25	20	54	100	22	52	100	24	40	100	26	50	100	28	38	100	28	61	100

Hochschule Flensburg (HSF)

Nr.	Bezeichnung	AW	2014			2015			2016			2017			2018			2019		
			Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG
1	Studienabbruch, -wechsel																			
1a	Studienabbruch, -wechsel (Studien-gang Maschinenbau)	0,816	0,816			0,816		0,820	0,803	98	0,830	0,788	95	0,840	0,735	88	0,840	0,728	87	
1b	Studienabbruch, -wechsel (Studien-gang Regenerative Energietechnik)	0,852	0,852			0,852		0,860	0,843	98	0,870	0,811	93	0,880	0,813	92	0,880	0,806	92	
1c	Studienabbruch -wechsel (Studien-gang Angewandte Informatik)	0,871	0,871			0,871		0,880	0,698	79	0,890	0,665	75	0,900	0,692	77	0,900	0,706	78	
1d	Studienabbruch, -wechsel (Studien-gang Betriebs-wirtschaft)	0,887	0,887			0,887		0,890	0,893	100	0,905	0,830	94	0,910	0,841	92	0,910	0,815	90	
2	Nachwuchsförderung	0,9	1,0	1,0	100	1,0	9,0	2,0	3,0	100	2,0	4,0	100	3,0	4,0	100	3,0	1,0	33	
3a	Gleichstellung - Professur (Frauenanteil)	5,06%	6,33%	7,59%	100	7,59%	13,41%	7,59%	14,00%	100	8,86%	13,25%	100	8,86%	16,47%	100	8,86%	17,24%	100	
3b	Gleichstellung - Absolventinnen	29,20%	32,50%	27,10%	83	30,00%	27,01%	30,50%	31,68%	100	31,00%	28,95%	93	31,50%	28,49%	90	31,50%	30,62%	97	
3c	Gleichstellung - Studierende (Frauenanteil)	26,61%	27,00%	25,50%	94	27,50%	26,49%	28,00%	26,03%	93	28,50%	27,43%	96	29,00%	27,49%	95	29,00%	27,67%	95	

Zielfeld		2014			2015			2016			2017			2018			2019			
		AW	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG
4	Internationalität/ Mobilität (Austauschquote)	1,19%	1,20%	1,74%	100	1,25%	2,11%	100	1,30%	2,47%	100	1,40	2,47	100	1,50%	2,53%	100	1,50%	1,96%	100
5	Internationalität/ Mobilität (englischsprachige Veranstaltungen)	216	216	307	100	220	461	100	224	443	100	228	461	100	232	560	100	232	599	100

Fachhochschule Westküste (FWW)

Zielfeld		2014			2015			2016			2017			2018			2019			
		AW	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG
1	Studiendauer	1,056	1,110	1,070	100	1,110	1,087	100	1,110	1,092	100	1,110	1,098	100	1,110	1,102	100	1,110	1,095	100
2	Drittmittel	868 T€	690 T€	1.909 T€	100	600 T€	1.911 T€	100	600 T€	1.543 T€	100	600 T€	1.178 T€	100	600 T€	1.172 T€	100	600 T€	1.414 T€	100
3	Kooperationsprojekte mit Auftragsforschung	10	10	21	100	10	12	100	10	6	60	10	1	10	10	0	0	10	0	0
4a	Gleichstellung - Professor	10,00%	10,00%	10,00%	100	10,00%	9,00%	90	10,00%	7,80%	78	10,0%	8,80%	88	10,0%	11,90%	100	10,0%	16,10%	100
4b	Gleichstellung - Absolvent	53,00%	47,00%	61,80%	100	47,00%	65,80%	100	47,00%	66,80%	100	47,0%	65,20%	100	47,0%	67,80%	100	47,0%	68,60%	100
4c	Gleichstellung - Studierende	48,00%	47,00%	49,70%	100	47,00%	50,40%	100	47,00%	51,70%	100	47,0%	52,20%	100	47,0%	53,30%	100	47,0%	54,40%	100
5	Internationalität/ Mobilität	3,04%	3,02%	8,27%	100	2,50%	5,40%	100	2,50%	7,46%	100	2,50%	6,52%	100	2,50%	8,39%	100	2,50%	8,80%	100

Technische Hochschule Lübeck (THL)

Zielfeld		2014			2015			2016			2017			2018			2019			
		AW	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG
1	Berufsbegleitung (Studienstruktur)	490	490	586	100	490	605	100	490	663	100	490	696	100	490	743	100	490	734	100
2	Drittmittel	6.397 T€	6.397 T€	7.536 T€	100	6.397 T€	8.682 T€	100	6.397 T€	9.429 T€	100	6.397 T€	9.627 T€	100	6.397 T€	9.017 T€	100	6.397 T€	9.084 T€	100
3	Akademische Weiterbildung	4202	4202	10.063	100	4202	12.949	100	4202	17.615	100	4.202	20.955	100	4202	20.851	100	4202	18.483	100
4	Internationalität/ Mobilität	291	291	323	100	291	331	100	291	347	100	291	363	100	291	373	100	291	400	100
5a	Gleichstellung - Professor	12,11%	12,11%	13,42%	100	12,11%	14,50%	100	12,11%	15,12%	100	12,11%	15,79%	100	12,11%	15,97%	100	12,11%	16,00%	100
5b	Gleichstellung - Absolvent	31,73%	32,60%	34,41%	100	33,00%	35,30%	100	33,40%	34,40%	100	33,80%	34,00%	100	34,20%	33,84%	99	34,20%	34,00%	99
5c	Gleichstellung - Studierende	29,70%	30,90%	29,67%	96	31,30%	29,23%	93	31,70%	29,60%	93	32,10%	30,17%	94	32,50%	30,36%	93	32,50%	32,00%	98

Muthesius Kunsthochschule (MKH)

Zielfeld		2014			2015			2016			2017			2018			2019				
		AW	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	
1	Absolventinnenquote	85,00%	86,00%	86,20%	100	86,00%	86,20%	100	87,00%	83,81%	87,59%	100	88,0%	86,55%	88,0%	87,36%	98	88,0%	86,55%	88,0%	99
2	Aufnahmequote	0,89	0,89	0,94	100	0,90	0,96	100	0,90	1,07	0,91	100	0,90	1,0	0,90	0,9536	100	0,90	1,0	0,90	100
3	Studienabbruch, -wechsel	0,1277	0,1300	0,1275	100	0,1300	0,1451	98	0,1300	0,1564	0,1608	96	0,1300	0,1700	0,1300	0,1400	95	0,1300	0,1700	0,1300	99
4a	Gleichstellung - Professur	33,33%	33,33%	33,33%	100	33,33%	33,33%	100	33,33%	33,33%	41,38%	100	36,50%	41,38%	36,50%	41,38%	100	36,50%	41,38%	36,50%	100
4b	Gleichstellung - Absolvent	64,34%	60,00%	69,68%	100	60,00%	66,67%	100	60,00%	73,72%	73,73%	100	60,00%	73,68%	60,00%	74,28%	100	60,00%	73,68%	60,00%	100
4c	Gleichstellung - Studierende	63,18%	60,00%	69,25%	100	60,00%	70,98%	100	60,00%	70,51%	70,69%	100	60,00%	68,81%	60,00%	69,66%	100	60,00%	68,81%	60,00%	100
5	Internationalität/ Mobilität	6,50%	7,00%	10,00%	100	7,50%	8,11%	100	8,00%	8,75%	8,54%	100	9,0%	8,78%	9,0%	8,13%	98	9,0%	8,78%	9,0%	90

Musikhochschule Lübeck (MHL)

Zielfeld		2014			2015			2016			2017			2018			2019				
		AW	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	Ziel	Ist	EG	
1	Absolventinnenquote	79,50%	60,00%	89,30%	100	60,00%	78,20%	100	60,00%	89,60%	129,0%	100	60,00%	115,0%	60,00%	89,00%	100	60,00%	115,0%	60,00%	100
2	Studienabbruch, -wechsel	0,1	0,1	-0,029	100	0,1	-0,058	100	0,1	-0,021	-0,091	100	0,1	-0,036	0,1	-0,049	100	0,1	-0,036	0,1	100
3a	Gleichstellung - Professur	26,09%	26,00%	28,09%	100	26,00%	27,80%	100	26,00%	27,40%	25,70%	99	26,00%	27,2%	26,00%	27,60%	100	26,00%	27,2%	26,00%	100
3b	Gleichstellung - Absolvent	62,95%	55,00%	53,00%	96	55,00%	60,00%	100	55,00%	70,80%	73,00%	100	55,00%	63,7%	55,00%	59,00%	100	55,00%	63,7%	55,00%	100
3c	Gleichstellung - Studierende	55,43%	52,00%	54,00%	100	52,00%	54,00%	100	52,00%	54,40%	54,00%	100	52,00%	54,8%	52,00%	56,00%	100	52,00%	54,8%	52,00%	100
4	Spenden und eigene Einnahmen	225 T€	228 T€	398 T€	100	232 T€	423 T€	100	235 T€	404 T€	390 T€	100	242 T€	410 T€	246 T€	384 T€	100	242 T€	410 T€	246 T€	100
5	Fachspezifische Veranstaltungen	240	220	274	100	220	327	100	220	369	531	100	220	374	220	362	100	220	374	220	100