SCHLESWIG-HOLSTEINISCHER LANDTAG **Drucksache 20/3567**
20. Wahlperiode 2025-09-09

Antrag

der Landesregierung - Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur

Antrag auf Zustimmung des Landtages gemäß § 11 Absatz 1 Hochschulgesetz zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen 2026 bis 2029 der Landesregierung mit den staatlichen Hochschulen in Schleswig-Holstein

Hochschulvertrag
zwischen dem Land Schleswig-Holstein
und den Hochschulen des Landes
für den Zeitraum 2026 bis 2029
als Teil der Ziel- und Leistungsvereinbarungen

- Entwurf -

Stand: 09.09.2025

Inhalt

PRÄAMBEL **5**

A. HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSSYSTEM - RAHMENBEDINGUNGEN **7**

A.I. Staatliche Hochschulen 7

A.I.1. Universitäten und Universitätsklinikum 7

A.I.2. Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften (FH/HAW) 9

A.I.3. Künstlerische Hochschulen 10

A.II. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen 10

A.III. Zu den Ergebnissen der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat 12

B. BESTANDSAUFNAHME: LEISTUNGSDIMENSIONEN **16**

B.I. Studium und Lehre 16

B.II. Forschung 18

B.III. Transfer 22

C. ÜBERGREIFENDE ZIELE DER HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSPOLITIK DES LANDES **25**

C.I. Ziele und Grundsätze des Zusammenwirkens der Landesregierung mit den Hochschulen 25

C.I.1. Autonomie 25

C.I.2. Staatliche Steuerung und Zielorientierung 26

C.I.3. Deregulierung 26

C.I.4. Regionale Kooperationen 28

C.I.5. Nachhaltigkeit 29

C.II. Leistungsdimensionen 30

C.II.1. Studium und Lehre 30

C.II.2. Forschung 32

C.II.3. Transfer 35

C.III. Schwerpunktthemen 37

C.IV. Zentrale Querschnittsthemen 39

C.IV.1. Fachkräftemangel 39

C.IV.2. Lehrkräftebildung 42

C.IV.3. Wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Infrastrukturen 44

C.IV.4. Digitalisierung 45

C.IV.5. Personal 49

C.IV.6. Hochschulbau 51

C.IV.7. Internationalisierung 52

C.IV.8. Chancengleichheit, Diversität und Teilhabe 53

D. HOCHSCHULFINANZIERUNG BIS 2029 55

D.I. Globalzuweisungen 55

D.I.1. Grundbudget 55

D.I.2. Leistungsbudget 56

D.II. Ausgleich der Besoldungs- und Tarifsteigerungen 57

D.III. Umgang mit den Finanzmitteln für die Maßnahmen des Strategiebudgets 58

D.IV. Auswertung der Zielerreichung des Profilbudgets 2025 in 2026 59

D.V. Zuweisungen für besondere Zwecke 59

D.V.1. Maßnahmenbudget 59

D.V.2. Ideenfonds 59

D.VI. Finanzmittel aus der Bund-Länder-Vereinbarung *Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken* 59

D.VI.1. Mittelbereitstellung aus dem ZSL 60

D.VI.2. Budget zur Verbesserung der Lehre 60

D.VI.3. Zielsetzungen für Finanzmittel aus dem Budget zur Verbesserung der Lehre 61

D.VI.4. Umgang mit weiteren ZSL-Finanzmitteln 62

D.VI.5. Einsatz der Finanzmittel für Personal 62

D.VI.6. Rücklagen aus den ZSL-Finanzmitteln 62

D.VI.7. Berichte 63

D.VI.8. Weitere Bestimmungen 63

D.VI.9. Übergangsbestimmungen 63

D.VI.10. Schlussbestimmung zum ZSL 63

D.VII. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten 64

D.VIII. Geschäftsstelle der Allianz für Lehrkräftebildung 64

E. SCHLUSSBESTIMMUNGEN 65

E.I. Berichtswesen 65

E.II. Evaluation 65

E.III. Änderung des Vertrages 66

E.IV. Vertragsverlängerung 66

ANLAGE: KENNZAHLENKATALOG ZUM LEISTUNGSBUDGET 67

Leistungsmerkmal Forschung 67

Kennzahl Verausgabte Drittmittel 67

Kennzahl Laufende Forschungsprojekte 67

Kennzahl Erfolgreiche Anträge für Forschungsprojekte 68

Leistungsmerkmal Gleichstellung 68

Kennzahl Anteil Professorinnen 68

Kennzahl Anteil der Ruferteilungen an Frauen 69

74 LEISTUNGSMERKMAL INTERNATIONALISIERUNG....69
75 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender....69
76 LEISTUNGSMERKMAL LEHRKRÄFTEBILDUNG....69
77 Kennzahl Mindest-Einschreibe-Zahlen in Master-Lehramts-Studiengängen....69
78 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern (Lehramt)....70
79 LEISTUNGSMERKMAL MANGELFÄCHER....70
80 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern....70
81 LEISTUNGSMERKMAL PERSONAL....71
82 Kennzahl Anteil Dauerstellen....71
83 LEISTUNGSMERKMAL STUDIUM UND LEHRE....71
84 Kennzahl Qualität der Lehre....71
85 LEISTUNGSMERKMAL TRANSFER....72
86 Kennzahl Verausgabte Private Drittmittel....72
87 Kennzahl Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte....72
88 Kennzahl Anzahl der Aktivitäten mit nicht-wissenschaftlichen Partnern....73
89 Kennzahl Extern finanzierte Professuren....74
90 Kennzahl Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit....74
91 LEISTUNGSMERKMAL WISSENSCHAFTLICHE UND KÜNSTLERISCHE WEITERBILDUNG....74
92 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten....74
93 Kennzahl Konzeptionierung von Weiterbildungsangeboten....75
94 Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an kostenpflichtigen Angeboten....75
95 Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungsangeboten....76

Präambel

Bildung und Wissenschaft nehmen Schlüsselrollen bei der Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit ein. Sie tragen zur Sicherung des gesellschaftlichen Wohlstands und damit zum sozialen Frieden bei. Wissenschafts- und Kunstfreiheit sind Voraussetzungen für den freien Austausch der Ideen, der neue Erkenntnisse und Wissen ermöglicht, durch die die Welt besser verstanden und gestaltet werden kann.

Die schleswig-holsteinischen Hochschulen sind Orte der Freiheit des Denkens und der Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven. Als Teil des Wissenschaftssystems einer demokratischen Gesellschaft nehmen sie ihre öffentliche Verantwortung wahr, indem sie für den internationalen Austausch und die Idee der europäischen Zusammenarbeit und für eine offene Wissenschaftskultur im Zeichen von Toleranz und Freiheit eintreten.

Die Hochschulen bieten keinen Platz für Antisemitismus und jegliche andere Form von Diskriminierung aufgrund der Herkunft und der ethnischen Zugehörigkeit, des Geschlechts, des Alters, der sexuellen Identität, einer Behinderung oder der Religion und Weltanschauung. Sie sehen die Umsetzung des grundgesetzlichen Gleichstellungsauftrags weiterhin als wichtige Aufgabe an.

Der vorliegende Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 - 2029 fügt sich einerseits in die Tradition und Kontinuität der beiden vorausgehenden, im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) abgeschlossenen Hochschulverträge (2014 - 2019 und 2020 - 2025) ein. Deren Aufgabe war es, strategische Ziele für die hochschulischen Leistungsdimensionen und die Weiterentwicklung des staatlichen Hochschulsystems zu formulieren und diese Vereinbarungen mit einem Finanzrahmen sowie mit Globalzuweisungen für die einzelnen Hochschulen zu verbinden. Der Hochschulvertrag 2026 - 2029 nimmt andererseits zahlreiche Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein auf, um die ihn das Land im Jahr 2021 gebeten hatte und zu denen er im Oktober 2023 ein umfangreiches Gutachten vorlegte.[1]

---

[1] Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023 (https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1544-23.pdf?__blob=publicationFile&v=11). Künftig zitiert als: Wissenschaftsrat (2023).

Im Zentrum des vorliegenden Hochschulvertrages stehen wesentliche Reformmaßnahmen, die weitreichende Wirkung entfalten werden. Dazu gehört ein neu entwickeltes Finanzierungsmodell, welches die bisherigen Teilbudgets ablöst, sowie gemeinsam vereinbarte Maßnahmen zur weiteren Deregulierung, mit dem Ziel, Verwaltungs- und Berichtsaufwand zu verringern. Die Vertragspartner bringen die Erkenntnisse aus der vergangenen ZLV-Periode, die Empfehlungen des Wissenschaftsrats und die Auswirkungen der sich veränderten finanziellen Herausforderungen des Landes in geeigneter Weise in Einklang.

Das Land Schleswig-Holstein und seine staatlichen Hochschulen sind der Überzeugung, dass sie mit diesem Hochschulvertrag sowie mit den einzelnen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Einzelzielvereinbarungen) tragfähige Weichenstellungen in Zeiten von Konsolidierungsmaßnahmen im Landeshaushalt vorgenommen haben.

A. Hochschul- und Wissenschaftssystem - Rahmenbedingungen

Das staatliche Hochschul- und Wissenschaftssystem im Land Schleswig-Holstein besteht aus neun Hochschulen[2], dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) und verschiedenen außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF).

A.I. Staatliche Hochschulen

A.I.1. Universitäten und Universitätsklinikum[3]

Die 1665 gegründete **Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)** ist mit 25.972 Studierenden (Wintersemester 2023/2024) die mit Abstand größte Hochschule und einzige Volluniversität Schleswig-Holsteins. Universitäre Forschungsschwerpunkte liegen in den Gesellschaftswissenschaften, Lebenswissenschaften, Meereswissenschaften und Nano-, Ober- und Grenzflächenwissenschaften. Die CAU besteht aus acht Fakultäten[4] und bildet als einzige Hochschule im Land Juristinnen und Juristen sowie Theologinnen und Theologen aus. Die CAU bietet außerdem mehrere Kleine und z.T. geschützte Fächer an. Sie beteiligt sich an fünf der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien/Energiewende, Lebenswissenschaften, Meereswissenschaften, Medizintechnik sowie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI).

Die **Universität zu Lübeck (UzL)** ist mit 5.930 Studierenden eine thematisch fokussierte Profiluniversität. Sie wurde 1964 als medizinische Akademie gegründet und hat in den 60 Jahren ihres Bestehens ihr medizinisches Profil in Forschung und Lehre zu einer erfolgreichen Life-Science-Universität entwickelt. Seit 2015 befindet sie sich in der Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen Stiftung und ist damit die einzige Stiftungsuniversität in Schleswig-Holstein. Die UzL ist in die drei Sektionen Medizin,

---

[2] In staatlicher Trägerschaft befinden sich zudem die Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD) (Land) und die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (HS Bund); diese sind bzw. waren weder Gegenstand des Hochschulvertrages und der Ziel- und Leistungsvereinbarungen noch der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat.

[3] Für ausführlichere Informationen zu den einzelnen Hochschulen vgl. u.a. Wissenschaftsrat (2023), S. 251 ff.

[4] Theologische Fakultät, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Philosophische Fakultät, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Medizinische Fakultät, Agrar- und Ernährungswissenschaftliche Fakultät, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Technische Fakultät.

Naturwissenschaften und Informatik/Technik gegliedert und verfügt über drei Forschungsschwerpunkte (Gehirn, Hormone, Verhalten; Infektion und Entzündung; Biomedizintechnik) sowie weitere Querschnitts- sowie profilgebende Bereiche. Die UzL beteiligt sich an drei der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Lebenswissenschaften, Medizintechnik sowie Digitalisierung und KI.

Das **Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH)** ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts in der Trägerschaft des Landes und unterliegt der Rechtsaufsicht des Wissenschaftsressorts. Auf Beschluss der Landesregierung im Jahr 2003 wurden die beiden Universitätskliniken in Kiel und Lübeck zum UKSH zusammengelegt. Die zwei universitären Standorte und deren jeweilige Strukturen blieben dabei erhalten. Die klinischen Fächer sind in das UKSH integriert und in den beiden Campuszentren Kiel und Lübeck organisiert. Klinische Schwerpunkte liegen u.a. in der Entzündungsmedizin und der Onkologie. Mit rund 16.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das UKSH der größte Arbeitgeber des Landes.

Die **Europa-Universität Flensburg (EUF)** hat 5.997 Studierende. Sie geht auf die 1946 gegründete Pädagogische Hochschule zurück, die 1994 als Bildungswissenschaftliche Hochschule Flensburg den Universitätsstatus erhielt. Die EUF ist die einzige Hochschule in Schleswig-Holstein, die für alle Schularten ausbildet. Sie verfügt über drei Profilbereiche: Der Profilbereich Bildung umfasst insbesondere die Lehrkräftebildung und die Bildungswissenschaften. Seit 20 Jahren werden im Grenzraum deutsch-dänische Studiengänge angeboten. Mit der Umbenennung in Europa-Universität Flensburg 2014 ging die Erweiterung des Hochschulprofils um den Profilbereich Europa einher. Seit 2021 entwickelt die EUF außerdem den Profilbereich der Transformation/Nachhaltigkeit. Die Universität gliedert sich seit März 2023 in drei Fakultäten[5]. Sie beteiligt sich an vier der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien/ Energiewende, Lebenswissenschaften, Digitalisierung und KI sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

[5] Die Fakultät I umfasst u.a. Naturwissenschaften und Mathematik sowie jeweils deren Didaktik, die Fakultät II u.a. Sprachen und die Fakultät III u.a. Gesellschafts-, Erziehungs-, Umwelt- und Sozialwissenschaften sowie ökonomische Bildung.

A.I.2. Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften (FH/HAW)

Die 1969 gegründete **Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kiel (HAW Kiel)** (bis Wintersemester 2025/2026 Fachhochschule Kiel) ist mit 7.659 Studierenden die größte FH/HAW in Schleswig-Holstein. Sie verfügt über sechs Fachbereiche: Agrarwirtschaft, Informatik und Elektrotechnik, Maschinenwesen, Medien/Bauwesen, Soziale Arbeit und Gesundheit sowie Wirtschaft; außerdem bietet sie Gesundheitsstudiengänge[6] an. Die HAW Kiel beteiligt sich an fünf der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien/Energiewende, Lebenswissenschaften, Meereswissenschaften, Digitalisierung und KI sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

An der 1969 gegründeten **Technischen Hochschule Lübeck (THL**) sind 4.967 Studierende eingeschrieben. Sie ist in die vier Fachbereiche Angewandte Naturwissenschaften, Bauwesen, Elektrotechnik und Informatik sowie Maschinenbau und Wirtschaft gegliedert. Mit ihrem Profil in Technik, Ressourcen und Lebenswelten beteiligt sich die THL an sechs der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien/Energiewende, Lebenswissenschaften, Medizintechnik, Meereswissenschaften, Digitalisierung und KI sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die **Hochschule Flensburg (HSF)** erhielt 1969 den Status einer Fachhochschule. Sie hat 3.134 Studierende in den vier Fachbereichen Maschinenbau, Verfahrenstechnik und maritime Technologien, Energie und Life Science, Information und Kommunikation sowie Wirtschaft. Die Hochschule verfügt über fünf Profilfelder[7], mit denen sie sich an fünf der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen beteiligt: Erneuerbare Energien/Energiewende, Lebenswissenschaften, Meereswissenschaften, Digitalisierung und KI sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die 1993 gegründete **Fachhochschule Westküste (FHW)** in Heide ist die jüngste staatliche Fachhochschule Schleswig-Holsteins. Sie gliedert sich in die beiden Fachbereiche Wirtschaft und Technik und verfügt über 1.455 Studierende. Die beiden profilgebenden Forschungsschwerpunkte der Hochschule lauten: *Das Verhalten des*

[6] Die Bachelorstudiengänge Pflege und Physiotherapie.

[7] Informatik und Gestaltung; Start-up- und KMU-Management; Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung; Maritimes und Klimaschutz; Gesundheit und Life Sciences.

Menschen in Arbeit und Freizeit sowie *Umweltgerechte intelligente Systeme und Prozesse*. Profilgebende Forschungsinstitute der FHW sind das Deutsche Institut für Tourismusforschung, das Institut für die Transformation der Energiewende und das Westküsteninstitut für Personalmanagement. Die FHW beteiligt sich an zwei der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien/Energiewende sowie Digitalisierung und KI.

A.I.3. Künstlerische Hochschulen

Die **Muthesius Kunsthochschule (MKH)** in Kiel ging 2005 aus der Fachhochschule für Kunst und Gestaltung hervor und ist die jüngste Kunsthochschule Deutschlands. Sie hat 541 Studierende in den Studiengängen Freie Kunst, Raumstrategien, Kommunikationsdesign und Industriedesign. In Zusammenarbeit mit der CAU wirkt die Hochschule an der Lehrkräftebildung des Landes mit.[8] Von den für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunkten beteiligt sie sich am Schwerpunkt Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die **Musikhochschule Lübeck (MHL)** geht auf ein 1911 gegründetes Konservatorium zurück und trägt seit 1973 ihren heutigen Namen. Sie bietet ihren 424 Studierenden musikpraktisch sowie musikpädagogisch orientierte Studiengänge an. Die Studiengänge mit der Bezeichnung Musik Vermitteln qualifizieren u.a. für den Musiklehrberuf an weiterführenden Schulen. Von den für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunkten beteiligt sie sich an Digitalisierung und KI sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

A.II. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Es gibt vielfältige AUF in Schleswig-Holstein[9]:

- Einrichtungen der Fraunhofer-Gesellschaft
  - Fraunhofer-Institut für Siliziumtechnologie (ISIT) in Itzehoe,
  - Fraunhofer-Einrichtung für Individualisierte und Zellbasierte Medizintechnik (IMTE) in Lübeck,
  - Fraunhofer-Institut für Digitale Medizin (MEVIS) mit Standort Lübeck,
  - Fraunhofer-Institut für Fertigungstechnik und Angewandte Materialforschung (IFAM) mit Standort in Helgoland,

[8] Im Bereich Freie Kunst mit dem Teilstudiengang Kunst Lehramt am Gymnasium.

[9] Wissenschaftsrat (2023), S. 22 f.

- Einrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft
    - Helmholtz-Zentrum Hereon in Geesthacht,
    - GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung in Kiel,
    - DLR-Institut für Maritime Energiesysteme in Geesthacht,
    - Alfred-Wegener-Institut, Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung, mit zwei Standorten, der Biologischen Anstalt Helgoland und der Forschungsstation (Wattenmeerstation) auf Sylt,
- Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft
    - Forschungszentrum Borstel - Leibniz-Lungenzentrum (FZB) in Borstel,
    - Kiel Institut für Weltwirtschaft (IfW) in Kiel,
    - Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) in Kiel,
    - ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft in Kiel,
    - Leibniz-Zentrum für Archäologie (LEIZA) mit Standort des Zentrums für Baltische und Skandinavische Archäologie (ZBSA) in Schleswig,
- die Max-Planck-Gesellschaft mit dem Max-Planck-Institut (MPI) für Evolutionsbiologie in Plön sowie
- weitere Forschungseinrichtungen
    - Bundesamt für Strahlenschutz mit Standort in Rendsburg,
    - Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) mit einem Labor in Lübeck,
    - Europäisches Zentrum für Minderheitenfragen (ECMI) in Flensburg,
    - European XFEL (X-Ray Free-Electron Laser) in Schenefeld,
    - Johann Heinrich von Thünen-Institut, Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei mit einer Außenstelle des Instituts für Fischereiökologie in Ahrensburg, dem Institut für Forstgenetik in Großhansdorf, einer Außenstelle des Instituts für Holzforschung, Bereich Holzchemie, in Barsbüttel, das Institut für Ökologischen Landbau in Westerau,
    - Max-Rubner-Institut (MRI), Bundesforschungsinstitut für Ernährung und Lebensmittel mit Standort in Kiel,
    - Schifffahrtsmedizinisches Institut der Marine in Kronshagen sowie

- Wehrtechnische Dienststelle für Schiffe und Marinewaffen, Maritime Technologie und Forschung (WTD 71) in Eckernförde.

Die CAU und die UzL sind durch gemeinsame Berufungen mit AUF in Schleswig-Holstein und Hamburg verbunden. Die beiden Universitäten kooperieren außerdem im Rahmen von Sonderforschungsbereichen (SFB) und Exzellenzclustern (EXC) mit verschiedenen AUF. Die EUF und das Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) haben im Jahr 2024 eine gemeinsame Berufung vorgenommen.

Die FH/HAW verfügen über zahlreiche Kooperationen mit AUF, beispielsweise in Schleswig-Holstein mit dem DLR-Institut für Maritime Energiesysteme, dem FZB, dem IMTE, ISIT, dem GEOMAR, dem Helmholtz Zentrum Hereon, dem IfW, dem IPN und dem MRI.

A.III. Zu den Ergebnissen der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat

Das Land Schleswig-Holstein hat den Wissenschaftsrat im Dezember 2021 um eine Begutachtung seines Hochschulsystems gebeten. Mit der Begutachtung wurden die Potenziale der Hochschulen bewertet, um mit ihren Leistungsdimensionen Studium und Lehre, Forschung, Transfer und Infrastruktur einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit Schleswig-Holsteins zu leisten. Zudem skizzierte der Wissenschaftsrat strategische Maßnahmen zur Erhöhung der Wertschöpfung im Land. Diese Vorschläge bezogen sich insbesondere auf unmittelbar wirtschaftlich relevante Bereiche, berücksichtigten aber auch soziale und gesellschaftliche Aspekte.

Die Begutachtung umfasste das gesamte staatliche Hochschulsystem einschließlich der künstlerischen Hochschulen und beleuchtete Kooperationen mit den AUF. Die bereits im Juni 2021 beauftragte Begutachtung der Universitätsmedizin wurde im Sinne eines integrierten Verfahrens in die Gesamtbegutachtung einbezogen.

Die Empfehlungen erhielten - im Sinne der Landes- und Regionalstrukturbegutachtungen des Wissenschaftsrats[10] - eine wissenschaftspolitische Ausrichtung und wurden als strategische Planungsgrundlage im Rahmen der Erstellung dieses Hochschulvertrags und der entsprechenden ZLV berücksichtigt.

[10] Vgl. Wissenschaftsrat (2019): Landes- und Regionalstrukturbegutachtungen - Bestandsaufnahme und Empfehlungen. Hamburg, Mai 2019 (https://www.wissenschaftsrat.de/download/2019/7700-19.pdf?__blob=publicationFile&v=4).

In seinen im Oktober 2023 vorgelegten „Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin“ gelangt der Wissenschaftsrat zu folgenden grundlegend positiven Einschätzungen:

„Das Hochschulsystem des Landes ist gekennzeichnet durch ein leistungsfähiges und differenziertes Institutionengefüge mit drei Universitäten, einem Universitätsklinikum, vier Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen (HAW/FH), einer Kunst- und einer Musikhochschule. Der Wissenschaftsrat würdigt, dass das Land in den letzten Jahren seine finanziellen Anstrengungen verstärkt hat, um die Rahmenbedingungen für die Hochschulen zu verbessern. Auch durch diese maßgebliche Unterstützung hat sich das Hochschulsystem positiv entwickeln können.

Mit ihren breit aufgestellten Studienangeboten erreichen die schleswig-holsteinischen Hochschulen eine überwiegend regionale Zielgruppe und tragen entscheidend zur Fachkräftesicherung im Land bei. Alle Hochschulen (bis auf die beiden künstlerischen) haben Forschungsschwerpunkte gesetzt. Die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) und die Universität zu Lübeck (UzL) sind auf ihren Profilfeldern forschungsstark und haben erfolgreich größere Verbundvorhaben eingeworben. Die HAW/FH sind mit ihren anwendungsorientierten Forschungsaktivitäten gut in der regionalen Wirtschaft vernetzt. Die beiden künstlerischen Hochschulen bilden überregional aus und bereichern das kulturelle Leben im Land.“[11] Zu den profilbildenden Forschungsschwerpunkten der EUF zählt u.a. die Bildungsforschung sowie Transformationsforschung.[12]

„Da in Schleswig-Holstein nur wenige Großunternehmen mit eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ansässig sind, spielen die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen als zentrale Treiber von Innovationen eine Schlüsselrolle für die Steigerung der Wertschöpfung im Land. Mit ihren vielfältigen Transferaktivitäten leisten die Hochschulen im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits jetzt beachtliche Beiträge zur wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklung des Landes.“[13]

[11] Wissenschaftsrat (2023), S. 7 f.

[12] Vgl. ebd., S. 33.

[13] Ebd., S. 8.

Aus Sicht des Wissenschaftsrats bleibt das schleswig-holsteinische Hochschulsystem trotz dieser positiven Entwicklungen der letzten Jahre hinter seinen Möglichkeiten zurück:

„Grundlegende Probleme sind die Strategiedefizite des Landes und der Hochschulen, die weiterhin unterdurchschnittliche Finanzierung des Hochschulsystems und zu komplexe Strukturen in der Hochschulsteuerung und im Hochschulbau. Teilweise noch ungenutzte Synergiepotenziale sieht der Wissenschaftsrat auch in einem stärkeren Zusammenwirken der Hochschulen untereinander, mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und mit weiteren, insbesondere wirtschaftlichen Akteuren, auch über Schleswig-Holstein hinaus. In den Leistungsdimensionen Studium und Lehre sowie Forschung hält er eine gezielte Weiterentwicklung und Profilierung für erforderlich. Transfer ist weder in der Strategie des Landes noch an den Hochschulen hinreichend systematisch verankert. Zudem sind die bestehenden Kooperationsstrukturen für ein lebendiges und nachhaltiges Transfergeschehen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft verbesserungswürdig.

Der Wissenschaftsrat ist davon überzeugt, dass ein noch leistungsfähigeres Hochschulsystem seine Innovations- und Wertschöpfungspotenziale besser entfalten und damit maßgeblich zur Weiterentwicklung des Landes beitragen würde. Er hat die folgenden übergeordneten Handlungsfelder identifiziert, in denen entsprechende Maßnahmen die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulsystems verbessern können:“[14]

- Strategie- und Steuerungsfähigkeit von Land und Hochschulen verbessern,
- Kooperationen und institutionelle Vernetzung besser strukturieren,
- Studienangebote weiterentwickeln und Studienerfolg verbessern,
- Rahmenbedingungen für die Forschung verbessern und Vernetzung fördern,
- Transfer als Leistungsdimension in den Hochschulen verankern, wobei dies bereits umfassend an den FH/HAW erfolgt ist,
- auf Landesebene einen strategischen Rahmen für Transfer setzen,
- den Stellenwert von Hochschulbau und Infrastrukturentwicklung stärken und
- die auskömmliche Grundfinanzierung der Hochschulen sicherstellen.

Einzelheiten sind den Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein zu entnehmen.

[14] Ebd.

Das Land hatte den Wissenschaftsrat zudem gebeten, ein besonderes Augenmerk auf sechs Schwerpunktthemen zu legen, die von den Hochschulen jeweils in unterschiedlichem Umfang bearbeitet werden und in mehreren Fällen in engem inhaltlichem Zusammenhang mit der Clusterpolitik des Landes stehen.[15] In seinen Empfehlungen begrüßt der Wissenschaftsrat, „dass das Land den Beitrag der Hochschulen zur Innovationsfähigkeit und Wertschöpfung in den Schwerpunktthemen erkannt hat und verstärkt fördern will.“ Der Wissenschaftsrat spricht zahlreiche und weitreichende Empfehlungen aus, „wie Land und Hochschulen die wissenschaftlichen Potenziale der Schwerpunktthemen noch besser erschließen können.“[16]

[15] Vgl. Kapitel B, Abschnitt II.

[16] Wissenschaftsrat (2023), S. 14 ff. und S. 154 ff.

B. Bestandsaufnahme: Leistungsdimensionen

B.I. Studium und Lehre

In Schleswig-Holstein waren im Wintersemester 2023/2024 an den neun staatlichen Hochschulen 56.079 Studierende eingeschrieben, davon 37.899 (ca. 67%) an den drei Universitäten, 17.215 (ca. 31%) an den vier FH/HAW und 965 (ca. 2%) an der Kunst- und der Musikhochschule. Darunter befanden sich 5.125 Studierende in der Human- und Zahnmedizin und den Gesundheitswissenschaften, davon 2.560 an der CAU und 2.565 an der UzL.[17]

Die bisherigen Entwicklungen sowohl im Bereich der Studierendenzahlen als auch bezüglich des Trends zu höheren Bildungsabschlüssen unter Einschluss der Studienberechtigtenquote korrelieren in Schleswig-Holstein mit denjenigen für ganz Deutschland. Auch die Betreuungsrelationen, das Verhältnis von Studierenden zum wissenschaftlichen Hochschulpersonal insgesamt, entsprachen in Schleswig-Holstein im Jahr 2023 in etwa dem Bundesdurchschnitt. Hinsichtlich der Betreuungsrelation bezogen auf Professorinnen und Professoren ist das Verhältnis in Schleswig-Holstein (49 Studierende pro Professorin bzw. Professor) etwas besser als im Bundesdurchschnitt (54 Studierende pro Professorin bzw. Professor). Es muss davon ausgegangen werden, dass die Rückkehr zum Abitur nach 13 Jahren in Schleswig-Holstein und der in der Folge ausbleibende Abiturjahrgang 2026 mittelfristig einen Rückgang bei den Studienanfängerzahlen zur Folge haben wird. Gemäß der Prognose der Kultusministerkonferenz (KMK) zu Studienanfängerzahlen[18] wird erwartet, dass sie sich anschließend wieder auf dem derzeitigen Niveau stabilisieren.

Im Jahr 2023 nahmen von allen Personen, die in Schleswig-Holstein eine Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, 41,5% hier auch ihr Studium auf (bundesweiter Durchschnitt: 58,4%). Auch der Anteil der Erstabsolventinnen und -absolventen an der altersspezifischen Bevölkerung des Landes liegt mit 24,6% deutlich unter dem Bundesdurchschnitt (31,7%).

---

[17] An der UzL waren 526 Studierende in den Gesundheitswissenschaften immatrikuliert.

[18] Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder: Vorausberechnung der Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger 2023 bis 2035. Berlin, April 2024, S. 21 (https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/2024-04-26_Text_VB_Studienanfaenger.pdf).

Die neun staatlichen Hochschulen boten im Wintersemester 2023/2024 insgesamt 443 Studiengänge an, darunter 203 Bachelor-, 232 Master- und acht sonstige Studiengänge. Der Wissenschaftsrat hat die Auffassungen des Landes bestätigt, dass

- die Studiengänge überwiegend sehr gut ausgelastet sind[19] und
- das aktuelle Studienangebot der Hochschulen die Bedarfe weitgehend abdeckt.

Der Wissenschaftsrat würdigt in seinem Gutachten nachdrücklich die bereits formulierten Ziele und ergriffenen Maßnahmen zu einer zukunftsfähigen Ausgestaltung und Digitalisierung von Studium und Lehre in Schleswig-Holstein, seien es etwa die Begleitung aller Phasen des Student-Life-Cycle, eine besonders innovative und qualitativ hochwertige Hochschullehre sowie hochschuldidaktische Weiterbildungen. Er würdigt ebenso die Entwicklung digitaler Lehr-Lernformate und die Digitalisierungsprozesse, die über die Plattform *Future Skills* und den Digital Learning Campus (DLC) vorangetrieben werden.

Das Studienangebot der schleswig-holsteinischen Hochschulen ist attraktiv. Diese reagieren mit ihren Studienangeboten auf die Anforderungen des wissenschaftlichen Fortschritts sowie des digitalen und gesellschaftlichen Wandels und spielen eine zentrale Rolle für die angestrebte grüne und technologische Transformation des Landes. Mit ihrem breiten, kontinuierlich weiterentwickelten und an ihren jeweiligen Profilmerkmalen orientierten Studienangebot erreichen sie vor allem eine regionale Zielgruppe und leisten bereits einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung im Land. Die Lehre profitiert dabei vielfach von den engen Bezügen zur Forschung sowie den Kontakten zu Praxispartnern und AUF.

Gängige Indikatoren im Bereich Studium und Lehre wie die Studienerfolgsquote und der Anteil der Absolventinnen und Absolventen innerhalb der Regelstudienzeit legen eine im Ländervergleich insgesamt durchschnittliche Position Schleswig-Holsteins nahe. An den Universitäten ist jener Anteil deutlich höher und damit besser als im deutschlandweiten Durchschnitt.

Folgende Desiderate bzw. Herausforderungen bestehen weiterhin:

- Die Studierneigung schleswig-holsteinischer Schulabgängerinnen und -abgänger ist im bundesweiten Vergleich niedrig.

[19] Wissenschaftsrat (2023), S. 31.

- Die Hochschulen haben noch großes Potenzial, sowohl Studierende aus anderen Bundesländern[20] als auch aus dem Ausland[21] für ein Studium in Schleswig-Holstein zu begeistern. Den künstlerischen Hochschulen gelingt es bereits.
- Angebote im Rahmen der wissenschaftlichen und künstlerischen Weiterbildung sind noch nicht hinreichend entwickelt und müssen deutlich ausgebaut werden, um einen relevanten Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten zu können.
- Sollte es in Zukunft zu rückläufigen Studierendenzahlen kommen, würde dies eine Herausforderung für viele Hochschulen darstellen.
- Angesichts des regionalen Fachkräftebedarfs und der angestrebten Transformation des Landes bleiben Absolventinnen- und Absolventenzahlen in den MINT-Fächern von besonderer Bedeutung.

Um diesen Desideraten und Herausforderungen zu begegnen, werden die Hochschulen ihre Studienangebote noch stärker profilieren und eine größere überregionale und internationale Sichtbarkeit herstellen müssen (vgl. Kapitel C, Abschnitt I.1).
Die zahlreichen einzelnen Empfehlungen des Wissenschaftsrats erstrecken sich auf die Themenfelder Studienangebot, Studierendennachfrage, Internationalisierung sowie Wissenschaftliche Weiterbildung.

B.II. Forschung

Die Hochschulen in Schleswig-Holstein betreiben grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung. Die Stärke der Hochschulen beruht neben der jeweiligen Individualforschung ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf ihren Schwerpunkten und einrichtungsübergreifenden trans- und interdisziplinären Kooperationen.
Im Rahmen der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat hat das Land zum damaligen Zeitpunkt sechs Schwerpunkte ausgewählt, für die ein besonderes Erkenntnisinteresse dahingehend bestand, welchen Beitrag zur Wertschöpfung diese Bereiche künftig leisten können. Die Hochschulen haben angegeben, an folgenden dieser Schwerpunkte beteiligt zu sein (vgl. auch Kapitel, Abschnitt III).

[20] Vgl. ebd., S. 82.

[21] Vgl. ebd., S. 84.

Tabelle 1: Beteiligung der Hochschulen an den Schwerpunktthemen[22]

Hochschule	Schwerpunktthemen					
	Meeres-wissens-chaften	Life Science	Medizin-technik	Digitalisie-rung und KI	Erneuer-bare Energien	Kreativ-wirtschaft
CAU	•	•	•	•	•	-
UzL	-	•	•	•	-	-
EUF	-	•	-	•	•	•
HAW Kiel	•	•	-	•	•	•
THL	•	•	•	•	•	•
HSF	•	•	-	•	•	•
FHW	-	-	-	•	•	-
MHL	-	-	-	•	-	•
MKH	-	-	-	-	-	•

Die Hochschulen in Schleswig-Holstein sind an sieben laufenden SFB der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) als antragstellende Institutionen beteiligt. Die CAU ist bei vier laufenden SFB antragstellende Institution, die UzL bei drei (davon einer als Transregio [TRR], vgl. Tabelle 2). An allen SFB ist die Medizin mindestens in Teilprojekten vertreten. Außerdem bestehen vier DFG-Graduiertenkollegs (GRK) (Stand März 2025).

Im Land gibt es derzeit sechs DFG-Forschungsgruppen (davon drei an der CAU, zwei an der UzL, und eine an der EUF) und drei geförderte DFG-Schwerpunktprogramme. Darüber hinaus konnten an der CAU insgesamt 31 Zuwendungen des Europäischen Forschungsrats (ERC-Grants) seit Bestehen des *7. Forschungsrahmenprogramms der EU* (2007) selbst eingeworben werden, von denen aktuell 15 laufen. An der UzL wurden insgesamt vier ERC-Grants eingeworben, von denen zwei aktuell laufen.

In der Förderrunde 2019 - 2025 der Exzellenzstrategie hat die CAU zwei EXC eingeworben:

- EXC 2150: Social, Environmental, and Cultural Connectivity in Past Societies (ROOTS)
- EXC 2167: Precision Medicine in Chronic Inflammation (PMI)

[22] Ebd., S. 155.

Für den Folgeantrag zum EXC PMI sind UzL und CAU gemeinsame Antragstellerinnen und erhalten ab 2027 eine weitere Förderung. Auch der Folgeantrag zum EXC ROOTS war erfolgreich.

Im Zeitraum zwischen 2011 und 2024 konnte das Land sechs Forschungsbauten nach dem gleichnamigen Bund-Länder-Programm gemäß Artikel 91b GG einwerben.

Der Wissenschaftsrat hebt in seiner umfänglichen Stellungnahme zur Forschung die erfolgten Schwerpunktbildungen und die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und AUF positiv hervor. Die Universitäten können besondere Erfolge in überregionalen Förderprogrammen erzielen. Auch die FH/HAW leisten mit ihren anwendungsorientierten Forschungstätigkeiten wichtige Beiträge zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung des Landes.

Bei der MKH und der MHL steht die künstlerische Praxis im Fokus, die durch wissenschaftliche Forschungsaktivitäten ergänzt wird. Zudem würdigt der Wissenschaftsrat die bisherigen Anstrengungen der Hochschulen und des Landes, die Forschung strategisch zu entwickeln.

Auch wenn Drittmitteleinwerbungen nur ein Indikator zur Bewertung von Forschungsleistungen sind und die jeweilige Ausstattung der Hochschulen zu berücksichtigen sind, ist festzustellen, dass einige Hochschulen mit Drittmitteleinnahmen pro Professur im Jahr 2020 insgesamt erheblich unter dem Bundesdurchschnitt und im Ländervergleich auf Rang 16 lagen. Zugleich gibt es Hochschulen, die in Relation zu ihrem Grundbudget drittmittelstark und kompetitiv erfolgreich sind, zum Beispiel im universitären Sektor.

Im Lichte dieser Befunde spricht der Wissenschaftsrat zahlreiche Empfehlungen aus; sie erstrecken sich auf die Einführung von Forschungsinformationssystemen (FIS), auf finanzielle Rahmenbedingungen sowie auf die Ausgestaltung von Berufungspolitik und -verfahren. Zudem nimmt er zu den unterschiedlichen Hochschultypen und schließlich zu einzelnen Hochschulen Stellung.

Tabelle 2: Laufende Sonderforschungsbereiche und DFG-Graduiertenkollegs in Schleswig-Holstein[23]

Nr.	Typ	Projekttitel	Beginn	Bundesland[24]
296	TRR	Lokale Kontrolle der Schilddrüsen-	2020	Berlin, Nordrhein-West-

[23] Datenbank Geförderte Projekte der DFG (GEPRIS) der DFG, Stand 31. März 2025 (https://gepris.dfg.de/gepris/OCTOPUS).

Nr.	Typ	Projekttitel	Beginn	Bundesland
		hormonwirkung		falen, Schleswig-Holstein (UzL)
1182	SFB	Entstehen und Funktionieren von Metaorganismen	2016	Schleswig-Holstein (CAU)
1261	SFB	Magnetoelektrische Sensoren: von Kompositmaterialien zu biomagnetischer Diagnose	2016	Schleswig-Holstein (CAU)
1266	SFB	TransformationsDimensionen - Mensch - Umwelt Wechselwirkungen in Prähistorischen und Archaischen Gesellschaften	2016	Schleswig-Holstein (CAU)
1461	SFB	Neuroelektronik: Biologisch inspirierte Informationsverarbeitung	2021	Schleswig-Holstein (CAU)
1526	SFB	Pathomechanismen Antikörpervermittelter Autoimmunerkrankungen (PANTAU): Erkenntnisse durch Pemphigoid-Erkrankungen	2022	Schleswig-Holstein (UzL); Bayern
1665	SFB	Sexdiversity - Determinanten, Bedeutungen und Implikationen der Geschlechtervielfalt in soziokulturellen, medizinischen und biologischen Kontexten	2024	Schleswig-Holstein (UzL); Berlin, Bayern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt
2501	GRK	Translationale Evolutionsforschung	2020	Schleswig-Holstein (CAU); Baden-Württemberg
2633	GRK	Definition und gezielte Intervention bei Prädisposition zur Entwicklung von Autoimmunerkrankungen	2021	Schleswig-Holstein (UzL)
2887	GRK	VISualisierung und Struktur in der viralen InfektION (VISION)	2023	Schleswig-Holstein (UzL); Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen

42 [24] Erste Nennung: Land der antragstellenden Universität, in Klammern: antragstellende Universität aus
43 Schleswig-Holstein.

Nr.	Typ	Projekttitel	Beginn	Bundesland
3085	GRK	Regulation von Membranproteinen (RTG-ReMPro)	2025	Schleswig-Holstein (CAU)

B.III. Transfer

Bereits im Hochschulvertrag 2020 - 2025 waren sich die Landesregierung und die staatlichen Hochschulen einig in Bezug auf die große Bedeutung und Verantwortung des öffentlich finanzierten Wissenschaftssystems für Forschung und Entwicklung, welche ihrerseits Wirtschaft und Gesellschaft zugutekommen müssen. Jener Hochschulvertrag wertete bereits den Wissens- und Technologietransfer sowie *Third Mission* als Leistungsdimension der Hochschulen deutlich auf.

In wirtschaftspolitischer Hinsicht ist insbesondere die seit längerem etablierte *Regionale Innovationsstrategie Schleswig-Holstein - Weg zu einer intelligenten Spezialisierung* hervorzuheben.[25] Sie wurde im Kontext des EU-Strukturfonds entwickelt und bildet eine Grundlage für die Förderung im Rahmen des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE).[26] Diese Innovationsstrategie wurde für 2021 - 2027 fortgeschrieben; sie dient dem Ziel, ein nachhaltiges, intelligentes Wirtschaftswachstum hervorbringen zu können und legt ihren wesentlichen Schwerpunkt auf Wirtschaftsunternehmen. Sie bezieht den Hochschul- und Wissenschaftssektor unter dem Transferaspekt ebenfalls mit ein. Die Strategie identifiziert fünf Spezialisierungsfelder, in denen Schleswig-Holstein wirtschaftliche und wissenschaftliche Kompetenzen sowie hohe Entwicklungschancen besitzt. Diese Spezialisierungsfelder überschneiden sich thematisch in hohem Maße mit den Schwerpunktthemen, an denen sich die Hochschulen beteiligen und die der Wissenschaftsrat begutachtete.

Namentlich für diese Felder, aber auch für einzelne weitere Bereiche, wurden Clus-

[25] Vgl. https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/foerderprogramme/MWAVT/Downloads/regionale_innovationsstrategieNEU.pdf?__blob=publicationFile&v=1.

[26] Vgl. Schleswig-Holstein: Der EFRE 2021 – 2027 in Schleswig-Holstein (https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/foerderprogramme/MWAVT/efre2021_2027_Info).

termanagements[27] und Netzwerke[28] u.ä. entwickelt, in denen die Hochschulen in unterschiedlichem Ausmaß mitwirken. Zudem bestehen auf Landesebene mehrere Strukturen und Förderinstrumente für Gründungsvorhaben (zum Beispiel der Verein StartUp SH) sowie 17 Technologie- und Gründerzentren, die junge Unternehmen im Gründungsprozess unterstützen.

Einige Hochschulen haben für sich oder in Kooperation mit einer weiteren Hochschule Transferstrategien entwickelt. Mehrere Hochschulen unterstützen durch verschiedene Strukturen Transfer- und Gründungsaktivitäten, u.a. mit Einheiten für Transferangelegenheiten[29] und zusätzlich mit privatwirtschaftlich organisierten Technologietransfergesellschaften.[30] Darüber hinaus engagieren sich die Hochschulen in mannigfaltiger Weise in Transferaktivitäten, die sich gemäß dem Transferbarometer des Stifterverbands in verschiedene Felder untergliedern lassen.[31]

Das Land Schleswig-Holstein hat den Wissenschaftsrat gebeten, die Potenziale der Hochschulen zu bewerten, mit denen sie in Lehre, Forschung, Transfer und Infrastruktur einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit Schleswig-Holsteins leisten. Außerdem sollte der Wissenschaftsrat geeignete strategische Maßnahmen zur Erhöhung der Wertschöpfung im Land skizzieren.

Diesen Bitten hat der Wissenschaftsrat in umfänglicher Weise entsprochen.[32] Er hebt hervor, dass alle Hochschulen (inklusive der Universitätsmedizin) in Handlungsfeldern des Transfers aktiv sind und beachtliche Beiträge zur wirtschaftlichen und ge-

---

[27] Unter dem Begriff *Clustermanagement* existieren in Schleswig-Holstein insgesamt sechs Einrichtungen. Vgl. Wissenschaftsrat (2023), S. 38 ff.

[28] Es bestehen aktuell folgende sieben Netzwerke: Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein (EKSH), Landeskompetenzzentrum Energiewendeforschung, Netzwerk Leistungselektronik Schleswig-Holstein (LE.SH), TransMarTech SH, Norddeutsche Initiative Nanotechnologie Schleswig-Holstein (NINa SH), Mittelstand Digital Zentrum Schleswig-Holstein (MDZ-SH), KI-Transfer-Hub. Das Kompetenzzentrum Erneuerbare Energien und Klimaschutz Schleswig-Holstein (EEK.SH) bestand bis Juni 2023.

[29] CAU, UzL, EUF, HAW Kiel, THL, HSF.

[30] CAU, UzL gemeinsam mit THL, HAW Kiel, THL.

[31] Dies sind: Forschungsbasierte Kooperation und Verwertung, Relationship Management, Forschungsinfrastruktur, Entrepreneurship, Transferorientierte Lehre und Weiterbildung, Wissenschaftliche Beratung für Entscheiderinnen und Entscheider sowie Betroffene, Forschen und entwickeln mit der Gesellschaft, Wissenschaftsdialog.

[32] Zu verweisen ist u.a. Kapitel B, Abschnitt II.3, vgl. Wissenschaftsrat (2023), S. 109 ff.

sellschaftlichen Entwicklung des Landes leisten. Die teilweise beeindruckende Vernetzung der Hochschulen insbesondere mit der regionalen Wirtschaft und Einrichtungen in den Bereichen Soziales, Kunst und Kultur zeige zudem, dass sie sich ihrer Verantwortung als regionale Innovationszentren bewusst seien. Als zentrale Analysen und Empfehlungen an Land und Hochschulen sind u.a. hervorzuheben:

- Weiterentwicklung eines breit gefassten Transferverständnisses unter Einschluss von drei übergeordneten Handlungsfeldern (Anwenden, Kommunizieren, Beraten)[33],
- Anerkennung und Förderung von Hochschulen und AUF als zentrale Treiber für Innovationen und in ihrer Schlüsselrolle für die Steigerung der Wertschöpfung und gesellschaftlicher Entwicklung,
- Entwicklung einer kohärenten Landespolitik, um die Zusammenarbeit von Hochschulen und Wirtschaft erfolgreicher zu machen,
- Formulierung von (qualitativen) Zielen für die Leistungsdimension Transfer bzw. Translation mit diesen ZLV mit den Hochschulen,
- Entwicklung differenzierter, institutioneller Transferstrategien der Hochschulen.

[33] Vgl. Wissenschaftsrat (2023), S. 109 ff.

C. Übergreifende Ziele der Hochschul- und Wissenschaftspolitik des Landes

C.I. Ziele und Grundsätze des Zusammenwirkens der Landesregierung mit den Hochschulen

In Kontinuität und Weiterentwicklung des Hochschulvertrags sowie der ZLV 2020 - 2025 verständigen sich das Land Schleswig-Holstein und die staatlichen Hochschulen auf folgende Ziele und Grundsätze:

C.I.1. Autonomie

Die individuelle und institutionelle Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre ist grundrechtlich garantiert. Sofern nicht andere Grundrechte entgegenstehen, sind Hochschulen deshalb vor Fremdbestimmung geschützt. Dieser Autonomie liegt die Idee zugrunde, dass es Staat und Gesellschaft letztlich am meisten dient, wenn Wissenschaft, Forschung und Lehre in autonomer Verantwortung agieren können. Die Freiheit beinhaltet dabei zugleich die Verpflichtung staatlicher Instanzen und der Leitungsorgane von Hochschulen, die Freiräume vor unzulässigen Beeinträchtigungen zu schützen.

Das Land und die Hochschulen bekennen sich zur Hochschulautonomie, die Freiheit sowie durch die Hochschulen zu tragende Verantwortung gleichermaßen umfasst. Hochschulautonomie erstreckt sich - im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und vertraglichen Übereinkünfte - auf die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Hochschulen unter Einschluss des Einsatzes ihrer Ressourcen, auf ihre Mitwirkung bei der Ausgestaltung der Hochschulgovernance, ihre eigenständige Entwicklungsplanung sowie auf Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung. Sie gewährleistet es, „die Leistungsfähigkeit der Hochschulen in Lehre und Forschung sowie die Eigenverantwortung und Kreativität der einzelnen Akteure in den Hochschulen voll zur Entfaltung (zu) bringen.“[34] Das Land hat entsprechend mit zahlreichen Neuregelungen in der jüngeren Vergangenheit für einen deutlichen Zuwachs der Hochschulautonomie gesorgt. Dies betrifft u.a. die Bereiche Hochschulfinanzierung (eigenverantwortlich zu bewirtschaftende Globalhaushalte), Hochschulsteuerung (über ZLV), Governance

[34] Die Kommission der Gutachterinnen und Gutachter unter Vorsitz von Hans Jürgen Prömel: Evaluation der Hochschulverträge in Berlin. Gutachten 04.05.2021. S. 10 (https://www.lkrp-berlin.de/_media/gutachten-hs-v.pdf).

und Organisationsstrukturen, Berufungs- und Prüfungswesen sowie Genehmigungsverfahren.

C.I.2. Staatliche Steuerung und Zielorientierung

Das Land sieht sich in der Verantwortung, das Hochschulsystem in Schleswig-Holstein in seiner Gesamtheit zu steuern und unter Berücksichtigung knapper Ressourcen auf Effizienz und Effektivität zu achten. Dabei setzt das Land im Wesentlichen über drei Instrumente einen Rahmen: Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz - HSG), die Einzelzielvereinbarungen in Verbindung mit dem Hochschulvertrag sowie verschiedene Förderprogramme. Es verfolgt hierbei sowohl hochschul- und wissenschaftspolitische als auch gesellschaftspolitische Ziele.

Kernbestandteil des Hochschulvertrages und der Einzelzielvereinbarungen bildet die Formulierung strategischer Ziele für den Zeitraum 2026 - 2029. Dies schließt die Bildung von landesweiten Schwerpunkten sowie die Förderung der Profilbildung der einzelnen Hochschulen mit ein. Das Modell der staatlichen Finanzierung soll der Unterstützung dieser Zieldimensionen dienen. Die Dimension der Ziele wird in der Fortentwicklung der vorherigen Hochschulverträge durch Land und Hochschulen weiter gestärkt. Ausgewählte Ziele in den Leistungsbereichen werden mit Indikatoren/Zielwerten unterlegt, die Finanzwirksamkeit entfalten (vgl. Kapitel D).

Das Land wird zukünftig verstärkt hochschulübergreifende Strategieprozesse und Initiativen, Vernetzungsstrukturen und Verbundvorhaben anstoßen, moderieren und unterstützen. Es sieht sich hierin durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrats nachdrücklich bestätigt. Hinzutreten ressortübergreifende Aufgabenbereiche wie z.B. der Hochschulbau, die Digitalisierung der Verwaltung oder Nachhaltigkeitsprogramme, bei denen das für Hochschulen zuständige Ministerium (im Folgenden Ministerium) als Schnittstelle zwischen Hochschulen und anderen Fachministerien fungiert.

C.I.3. Deregulierung

Die Hochschulen und das Land haben sich gemeinsam vorgenommen, unter der vom Wissenschaftsrat gesetzten Überschrift ‚Abbau von Komplexität, Fragmentierung und Regulierung' folgende strategische Ziele zu erreichen:

- Hochschulfinanzierung vereinfachen,
- ZLV als Hauptsteuerungsinstrument nutzen,

- Verwaltungs- und Berichtsaufwand reduzieren,
- Hochschulische Handlungsfähigkeiten erweitern und nutzen,
- Wissenschaft von wissenschaftsfernen Tätigkeiten befreien.

Alle strategischen Ziele sind in einem Handlungsplan mit einer Vielzahl von konkreten Maßnahmen unterlegt, mit denen die Ziele realisiert werden sollen.
Das Ministerium überprüft fortlaufend die Vereinbarungen und gesetzlichen Regelungen sowie das System der staatlichen Hochschulfinanzierung hinsichtlich ihres Sinns und ihrer Eignung und mit Blick auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen übergeordneten Steuerungsinteressen des Landes und der Hochschulautonomie.
Im Rahmen der in diesem Hochschulvertrag vereinbarten Reformen wird die an Kennzahlen orientierte und oftmals an Teilbudgets geknüpfte Datenbereitstellung durch die Hochschulen deutlich reduziert. Das heißt, es werden nur noch Daten abgefragt, die für Zwecke der Steuerung und des Monitorings unabdingbar sind.
Die staatlichen Hochschulen legen ihr Handeln - bezüglich der im Hochschulvertrag und in den Einzelzielvereinbarungen bestimmten, mess- und überprüfbaren Ziele (§ 11 HSG) und Kennzahlen - nachvollziehbar dar und sorgen mit aussagekräftigen Informationen für Transparenz. Die Daten können auch für die Berichterstattung im Rahmen des zu erstellenden Struktur- und Entwicklungsplans (STEP) genutzt (§ 12 HSG) werden. Soweit vorhanden werden im Berichtwesen Daten der amtlichen Hochschulstatistik sowie - in der Leistungsdimension Studium und Lehre - ganz überwiegend die Kennzahlen der Bund-Länder-Vereinbarung zum *Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken* (ZSL) verwendet. Angesichts der Bedeutung der Leistungsdimensionen Forschung und Transfer sind verschiedene Daten und Informationen - gemäß bundesweiten Gepflogenheiten - auch weiterhin notwendig. Alle für erforderlich erachteten Daten werden von den Hochschulen termingerecht und vollständig bereitgestellt. Sollte sich ein Bedarf an ergänzenden hochschulspezifischen Daten ergeben, werden diese von dem Ministerium im Benehmen mit den Hochschulen festgelegt. Dabei ist grundsätzlich eine Übereinstimmung mit bundesweit verwendeten Definitionen anzustreben.
Darüber hinaus werden sich Land und Hochschulen über auftretende Probleme im Verwaltungshandeln weiterhin in entsprechenden Abstimmungsprozessen lösungsorientiert verständigen.

Themen und Regelungsgegenstände von weitreichender hochschulpolitischer und -rechtlicher Bedeutung werden im Zuge der Weiterentwicklung und Novellierung des HSG erörtert und geklärt.
Zugleich verpflichten sich die Hochschulen, ergänzend zu landesseitig vorzunehmenden Deregulierungsmaßnahmen ihrerseits Prozesse anzustoßen mit dem Ziel, Abläufe und Verfahren insbesondere bei Berufungen zu deregulieren und zu optimieren.

C.I.4. Regionale Kooperationen

Neben landesweiten Schwerpunkt- und innerhochschulischen Profilbildungen bedürfen auch regionale Kooperationen künftig noch stärkerer Aufmerksamkeit. Insbesondere an den Standorten Kiel, Lübeck und Flensburg haben sich in der jüngeren Vergangenheit zahlreiche Kooperationen und erfolgreiche Formate der Zusammenarbeit zwischen staatlichen Hochschulen, aber auch mit weiteren regionalen Akteuren unter anderem aus Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft, herausgebildet.
Der Wissenschaftsrat sieht Interaktionen als regional an, „bei denen die Möglichkeit gegeben ist, in relevanten alltäglichen Arbeitsprozessen mit vertretbarem Aufwand persönlich zusammenzuarbeiten.“[35] Innerhalb eines regionalen Umfelds von Hochschulen und AUF „als Gelegenheits- wie auch als Verantwortungsraum“[36] ergeben sich zahlreiche Chancen und Vorteile, um

- gemeinsame Aktivitäten in Forschung, Transfer, Studium und Lehre zu entfalten,
- Schwerpunkte in diesen Leistungsdimensionen arbeitsteilig zu setzen und außerwissenschaftliche Akteure, darunter ggf. auch Stiftungen, einzubeziehen,
- eine Zusammenarbeit zwischen ortsansässigen Universitäten und FH/HAW zu intensivieren,
- sich durch Bildung kritischer Massen gestärkt, erfolgreicher an überregionalen Wettbewerben und Förderprogrammen teilzunehmen sowie
- mittels auch überregional sichtbarer Projekte die Karrierechancen der beteiligten Personen zu erhöhen.

[35] Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen. Berlin, Januar 2018, S. 7.

[36] Ebd. S. 8.

C.I.5. Nachhaltigkeit

Hochschulen verstehen sich - so die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) - als „Zukunftswerkstätten der Gesellschaft“.[37] Mit ihrem Wirken in allen Leistungsdimensionen können Hochschulen zukünftige Generationen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen unterstützen. Sie dienen damit einer nachhaltigen Entwicklung. Die Orientierung an dem Leitbild der Nachhaltigkeit hat unmittelbare Auswirkungen auf Forschung, Lehre, Transfer sowie weitere Handlungsfelder wie Governance und Betrieb, aber auch studentisches Engagement. Insofern sind ganzheitliche Strategien und Konzepte erforderlich, die die Mehrzahl der Hochschulen in Schleswig-Holstein bereits entwickelt hat und umsetzt. Sie tragen in ihren Forschungs- und Transferaktivitäten - nicht zuletzt auch in den Schwerpunktthemen - dem Klimaschutz Rechnung und haben entsprechende Studienangebote oder -bestandteile entwickelt.

Die Hochschulen streben insbesondere an, die Landesstrategie *Bildung für nachhaltige Entwicklung* angemessen zu berücksichtigen. Hierzu gehört, sich beispielsweise die Themen Nachhaltigkeit und Klimaneutralität unter entsprechender Einbeziehung aktueller Forschungsergebnisse zu befassen. Ziel ist es insbesondere, Studierende auf den aktuellen Kenntnisstand zu bringen und für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Ebenfalls sollen, womöglich, Kooperationen zwischen den Hochschulen, aber auch Forschungsinstituten zu entsprechenden Themengebieten ausgebaut werden. Ein wesentliches Ziel von Bildung für nachhaltige Entwicklung ist es außerdem, grundlegende Handlungskompetenzen zu vermitteln, die es individuell und somit folglich auch gesamtgesellschaftlich ermöglichen, zu einer nachhaltigen Transformation beizutragen.

[37] HRK: Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlung der 25. Mitgliederversammlung der HRK am 6. November 2018 in Lüneburg. S. 4.

C.II. Leistungsdimensionen

C.II.1. Studium und Lehre

Studium und Lehre zählen zu den zentralen Leistungsdimensionen jeder Hochschule. Land und Hochschulen sind sich einig, dass aktuelle Herausforderungen in den Bereichen der Studienangebote, der Studierendennachfrage und der Wissenschaftlichen Weiterbildung liegen.

C.II.1.a. Studienangebot

Um das Studienangebot stärker zu profilieren und eine größere überregionale und internationale Sichtbarkeit herzustellen, verständigen sich Land und Hochschulen auf folgende, nach Themenfeldern geordnete Ziele. Näheres zu deren Umsetzung regeln das Land und die Hochschulen in den Einzelzielvereinbarungen individuell.

Die Hochschulen werden weiterhin - auch in Kontinuität der vorangegangenen Vereinbarungen im Rahmen des Hochschulpakts 2020 und des ZSL und deren Implementierung - geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Qualität der Lehre und des Studienerfolgs ergreifen. Dies gilt gerade auch für die Lehrkräftebildung und deren Weiterentwicklung im Rahmen der Allianz für Lehrkräftebildung (ALB). Um Schleswig-Holstein als attraktiven Studienstandort bundesweit und international zu stärken und sichtbarer zu machen, werden die Hochschulen im Rahmen der STEPs:

- ihr Studienangebot angemessen ausdifferenzieren (zum Beispiel Bachelorstudiengänge in der Regel disziplinär anlegen sowie spezialisierte und interdisziplinäre Angebote vorwiegend auf Masterniveau ansiedeln);
- Nachfrage nach und Bedarf an ihren Studienangeboten fortlaufend überprüfen sowie bei Bedarf eigenverantwortlich nachsteuern; hierbei werden sie einerseits die studentische Nachfrage und andererseits die Bedarfe des Arbeitsmarkts und bei Fachkräften berücksichtigen und auch Masterstudiengänge mit einer sehr guten Passung zu Forschungsstärken oder zu Arbeitsmarktbedarfen anbieten;
- vorhandene Stärken in Forschung und Transfer noch besser in der Lehre abbilden, und zwar auf Bachelor- und auf Masterebene.

Die Hochschulen erkennen das ausdrückliche Interesse des Landes am Erhalt von Studienplätzen in Studienfächern mit besonderer Bedeutung für die Entwicklung des Landes Schleswig-Holsteins an.

Die Hochschulen streben an, die Studienabschlussquote und die Zahl der Absolventinnen und Absolventen eines Studienjahrs auf geeignete Weise zu erhöhen (z.B. mit

Self-Assessments, einer intensiveren Fachberatung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium und Sorgeverantwortung sowie der Fortführung des Runden Tisches Studienerfolg, fachlich spezifischen Orientierungssemestern sowie regelmäßigen hochschuldidaktischen Fortbildungen für das Lehrpersonal).

Die Hochschulen bemühen sich, ihr Studienangebot untereinander stärker abzustimmen; hierzu bieten sich beispielsweise Kooperationen, insbesondere innerhalb der Schwerpunkte des Landes an, an denen sich jeweils mehrere Hochschulen beteiligen, sowie kooperative Studiengänge, insbesondere auch zwischen Universitäten und FH/HAW, an.

Die FH/HAW streben - in enger Abstimmung untereinander und mit der Wirtschaft sowie unter Berücksichtigung der Angebote privater Hochschulen im Land - die Einrichtung weiterer dualer und/oder praxisbegleitender Angebote an. Bei dualen Studiengängen ist eine angemessene finanzielle Beteiligung der Praxispartner anzustreben. Hierzu bedarf es ggf. noch einer rechtlichen Anpassung im Rahmen einer Novellierung des HSG.

C.II.1.b. Studierendennachfrage

Auch in der ZLV-Periode 2026 bis 2029 gilt es, erhebliche Anstrengungen zu unternehmen, um Studienanfängerinnen und Studienanfänger aus dem Land und aus dem Bundesgebiet sowie dem europäischen und internationalen Raum für ein Studium in Schleswig-Holstein zu gewinnen. Zu diesem Zweck werden die Hochschulen:

- Aktivitäten intensivieren und - wo noch nicht erfolgt - ergreifen, um Schülerinnen und Schüler zur Aufnahme eines Studiums zu motivieren[38]; dies gilt insbesondere für diejenigen Studienangebote im Landesinteresse, bei denen eine sinkende Nachfrage zu verzeichnen ist. Die Hochschulen werden prüfen, ob und inwieweit sich hierbei gemeinsame Aktivitäten in einzelnen Wissenschaftsregionen oder auch landesweit bündeln lassen;
- die Gruppe der beruflich Qualifizierten gezielt ansprechen und somit eine Weiterentwicklung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung prüfen;
- Marketingmaßnahmen für die Gewinnung bundesweiter und internationaler Studierender durchführen und intensivieren.

[38] Vgl. Wissenschaftsrat (2023), S. 83.

C.II.1.c. Wissenschaftliche und künstlerische Weiterbildung

Land und Hochschulen sind sich einig, dass der wissenschaftlichen und künstlerischen Weiterbildung im Sinne des Lebenslangen Lernens eine besondere Bedeutung zukommt. Ein zielgruppengerechtes Angebot unterschiedlicher Lehr- und Studienformate ist geeignet, dem Fachkräftemangel in Schleswig-Holstein zu begegnen.
Land und Hochschulen schließen sich der Einschätzung des Wissenschaftsrats an, dass die wissenschaftliche Weiterbildung bislang in zu geringem Maße ausgestaltet worden ist.
Die Hochschulen werden deshalb ihr Selbstverständnis als Einrichtungen des lebenslangen Lernens weiterentwickeln sowie wissenschaftliche und künstlerische Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben verstehen. Sie werden Angebote insbesondere in ihren hochschuleigenen Schwerpunkten sowie in denjenigen des Landes, an denen sie beteiligt sind, neu bzw. weiterentwickeln.
Innerhalb der Periode dieser ZLV prüfen die Hochschulen,

- neue Weiterbildungsstudiengänge sowie vermehrt modulare Weiterbildungsangebote unterhalb von formalen Hochschulabschlüssen zu entwickeln und anzubieten;
- im Rahmen der beihilferechtlichen Regelungen stärker gebührenfinanzierte Angebote aufzulegen;
- welche für unterschiedliche Zielgruppen die am förderlichsten und daher jeweils bevorzugten Studienformate sind;
- die Abstimmung mit Partnern aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst als Arbeitgeber bei der Entwicklung dieser Weiterbildungsangebote fortzuentwickeln.

Zu diesem Zweck erscheint es notwendig, dass die Hochschulen

- vermehrt Synergien ausschöpfen und - an den einzelnen Standorten auch hochschulübergreifend - gemeinsame Weiterbildungsangebote entwickeln;
- bezüglich des hochschuleigenen Personaleinsatzes in der wissenschaftlichen Weiterbildung stärker die Möglichkeiten nutzen, die § 59 Absatz 2 und 3 HSG bietet (Weiterbildung als Tätigkeit im Nebenamt bzw. als Lehrauftrag);
- Weiterbildungsangebote besser und offensiver vermarkten.

C.II.2. Forschung

Das Land und die Hochschulen werden die Profilbildung sowie die nationale und internationale Sichtbarkeit in der Leistungsdimension Forschung weiter vorantreiben.

Sie streben an, die Erfolge der Hochschulen in wettbewerblichen Verfahren nachhaltig zu steigern. Dabei werden die unterschiedlichen Hochschultypen und die differenzierten Anforderungen an grundlagen- und anwendungsorientierte sowie künstlerische Forschung angemessen berücksichtigt.
Besondere Bedeutung kommt den Bereichen Forschungsförderung und -finanzierung, Kooperationen - innerhalb von Regionen und in den Schwerpunkten des Landes - sowie FIS zu. Land und Hochschulen verständigen sich auf folgende Ziele:

C.II.2.a. Forschungsförderung und -finanzierung

Gemeinsames Ziel von Land und Hochschulen ist es, den Erfolg der staatlichen Hochschulen innerhalb überregionaler wettbewerblicher Fördermaßnahmen zu erhöhen. Im Hinblick auf die Universitäten gelten die Bemühungen insbesondere den Koordinierten Programmen der DFG, koordinierten Verbundvorhaben in den EU-Rahmenprogrammen sowie Individualmaßnahmen des Europäischen Forschungsrats und der Marie-Skłodowska-Curie-Maßnahmen. Die FH/HAW verstärken ihre Aktivitäten zur Einwerbung von Finanzmitteln in für sie geeigneten Förderlinien.
Zur Anschubfinanzierung von Drittmittelprojekten in ausgewählten Schwerpunktthemen stellt das Land den Hochschulen auf wettbewerblicher Basis Finanzmittel in Form eines Ideenfonds zur Verfügung.

C.II.2.b. Forschungskooperationen

Land und Hochschulen erkennen die weiterhin zunehmende Bedeutung der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit in der Forschung an. Unter institutionellen Aspekten bezieht sich dies auch auf das Zusammenwirken unterschiedlicher Hochschulen und Hochschultypen sowie auf die Kooperation mit AUF. Unter räumlichen Gesichtspunkten kann die Zusammenarbeit auf lokaler Ebene, innerhalb von Regionen, über Landesgrenzen hinweg, bundesweit sowie auf europäischer und internationaler Ebene erfolgen. Auf allen Ebenen ergeben sich Möglichkeiten zu Weiterentwicklungen. Die internationale, namentlich auch die europäische Zusammenarbeit stellt hierbei in Schleswig-Holstein ein besonderes Desiderat dar.
Vor diesem Hintergrund verständigen sich Land und Hochschulen auf folgende Ziele:

- Die Hochschulen werden die - auch hochschultypenübergreifende - Zusammenarbeit in der Forschung, zum einen an den jeweiligen Standorten und zum anderen im Rahmen größerer Verbünde weiter intensivieren; hierzu bieten sich die landesweiten Schwerpunktthemen sowie darin nicht erfasste weitere Profilschwerpunkte an (vgl. auch Kapitel C, Abschnitt III).
- Zur hochschultypenübergreifenden Forschungszusammenarbeit gehört auch das Promotionskolleg Schleswig-Holstein. Die Hochschulen werden nach nun erfolgter Verleihung des Promotionsrechts alle Anstrengungen unternehmen, das Kolleg zum Erfolg zu führen. Dazu gehört eine angemessene strukturelle und personelle Ausstattung.
- Um die bestehenden Forschungskooperationen mit den AUF zu stärken, werden die Hochschulen weitere gemeinsame Berufungen und Verbundprojekte anstreben.
- Das Land und FH/HAW sehen Nachholbedarf in der Zusammenarbeit zwischen FH/HAW und den AUF im Land. Sie werden insbesondere bei den Schwerpunktthemen Erneuerbare Energien/Energiewende und Medizintechnik eine engere Zusammenarbeit mit den Fraunhofer-Instituten und dem DLR-Institut für Maritime Energiesysteme anstreben und erforderliche Gespräche auf institutioneller Ebene führen. Von besonderer Bedeutung sind auch die Instrumente der Fraunhofer-Anwendungs- und Leistungszentren, auch mit Blick auf die hierdurch entstehenden Möglichkeiten in der Leistungsdimension Transfer.
- Die Hochschulen, insbesondere im Rahmen der universitären Spitzenforschung, werden stärker auch institutionalisierte Partnerschaften mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen außerhalb der Landesgrenzen anstreben.
- Der Ausbau institutionalisierter Partnerschaften mit internationalen Forschungseinrichtungen (z.B. gemeinsame Workshops, Summer Schools, Forschungs- und Gastaufenthalte) ist für die Sichtbarkeit des Landes in der Forschungslandschaft von großer Bedeutung.

C.II.2.c. Forschungsinformationssysteme

Die Hochschulen erkennen die Notwendigkeit an, ihre Leistungen in der Forschung datenbasiert beschreiben und analysieren zu können. Auf diese Weise können sie

noch besser legitime Berichtserwartungen erfüllen und sind strategisch handlungsfähig.[39] Zur Unterstützung und Dokumentation ihrer Forschungsaktivitäten werden die Hochschulen - soweit noch nicht geschehen - moderne FIS aufbauen, in denen sie ihre Forschungsleistungen differenziert erfassen. Die FIS werden sich am Kerndatensatz Forschung orientieren.[40] Die HAW/FH werden FIS zunächst im Rahmen von Pilotprojekten für ihre Profilschwerpunkte und überregional sichtbaren Einrichtungen sowie für die landesweiten Schwerpunktbereiche, an denen sie beteiligt sind, aufbauen.

C.II.3. Transfer

Zwischen Land und Hochschulen besteht Einvernehmen, dass der Transfer - neben Forschung, Lehre und Infrastrukturleistungen - eine zentrale hochschulische Leistungsdimension ist, welche auch in regionalen und überregionalen Förderprogrammen seit längerem eine erhebliche Beachtung findet.

C.II.3.a. Verständnis und grundlegende Ziele

Land und Hochschulen legen dem Hochschulvertrag und den Einzelzielvereinbarungen ein weitgefasstes Transferverständnis zugrunde, wie es vom Stifterverband[41] vertreten wird. Land und Hochschulen lassen sich hierbei von der Überzeugung leiten, dass die vielfältigen Transferaktivitäten von Hochschulen die Wirtschaft und Gesellschaft stimulieren und Innovationen befördern. Erfolgreicher Transfer steigert die Wettbewerbsfähigkeit und die monetäre Wertschöpfung im Land und sichert somit auch die Grundlage für die finanzielle Ausstattung des Wissenschaftssystems selbst. Er trägt zudem in sozialer und kultureller Hinsicht zur gesellschaftlichen Wohlfahrt und zur Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels bei.

Land und Hochschulen stimmen überein, dass das Hochschul- und Wissenschaftssystem in Schleswig-Holstein im Transfer eine größere Leistungsfähigkeit erreichen muss und dass hierzu eine strategische Abstimmung und eine intensivere und effizientere Zusammenarbeit erforderlich ist. Zu den Erfolgsvoraussetzungen zählt somit

---

[39] Vgl. Wissenschaftsrat (2020): Stellungnahme zur Einführung des Kerndatensatz Forschung Köln, Oktober 2020, S. 7.

[40] https://kerndatensatz-forschung.de/index.php?id=home.

[41] Vgl. Stifterverband: Transferbarometer: Handreichung zur Erfassung (https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-11/transferbarometer_handreichung_zur_erfassung.pdf).

ein vertrauensvolles und dauerhaftes Zusammenwirken der Akteure im Land, in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Zugleich muss eine Rollenklarheit hinsichtlich der jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bestehen.

C.II.3.b. Initiativen auf Landesebene

Das Land wird, unter Federführung des Wissenschaftsressorts und in enger gemeinsamer Abstimmung mit den Hochschulen, dem Wirtschaftsministerium und weiteren relevanten Akteuren aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, folgende Initiativen und Maßnahmen ergreifen:

- Formulierung und Verabschiedung einer Landestransferstrategie mit dem Fokus auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- Einrichtung eines Landestransferrats.

Hochschulen und Land haben sich auf ein Förderprogramm zur personellen Stärkung des Transfers an den Hochschulen verständigt. Das Konzept *Hochschulen im Transfer* soll die personelle Ausstattung transferrelevanter Stellen in den Hochschulen verbessern und auch Grundlage einer Gründungsinfrastruktur an den Hochschulen sein. Grundlage für dieses Transferprogramm sind von den Hochschulen zu erstellende Transferkonzepte mit Beschreibungen, wie sie im Rahmen der Hochschulbudgets die dargelegten Transfermaßnahmen umsetze und entsprechende Priorisierungen und Strukturanpassungen vornehmen. Eine Verbesserung der personellen Ausstattung von hochschulischen Transferstellen steht unter dem Vorbehalt, dass dazu während der Laufzeit des Vertrages zusätzliche Finanzmittel des Landes bereitgestellt werden (vgl. Kapitel, E, Abschnitt III.2).

Mit diesen Initiativen sowie einer Vielzahl von damit zusammenhängenden Einzelmaßnahmen sollen die bislang bereits weit entwickelte Vernetzung in unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen weiter verstärkt und die Wertschöpfung im Land gesteigert werden.

C.II.3.c. Aufgaben der Hochschulen

Die Hochschulen betrachten Transfer systematisch als eine ihrer wissenschaftlichen Leistungsdimensionen und werden ihn in institutioneller Hinsicht fortentwickeln. Sie sollen sich dabei schwerpunktmäßig darum bemühen:

- Ihre Transferstrategien (weiter)zu entwickeln,
- in der Umsetzung ihrer Transferstrategien ihre Aktivitäten in diesem Bereich intern zu bewerten,

- (sofern noch nicht vorhanden) Transfer als Verantwortungsbereich in der Governance-Struktur der Hochschule personell zu verankern und eine umfassende Transferkultur zu etablieren,
- ihre Gründungsaktivitäten zu intensivieren und – namentlich die CAU und UzL – hierbei auch größeren Technologieausgründungen anzustreben (sog. Deep-Tech-Gründungen) sowie das bestehende Gründungsberatungsnetzwerk der Hochschulen weiterzuentwickeln,
- die Zusammenarbeit ihrer Transferstellen an gemeinsamen Standorten und die Vernetzung der Transferstellen auf Landesebene weiter zu intensivieren,
- die Verwertung von Forschungsergebnissen zu verbessern,
- auf Grundlage der Landestransferstrategie sowohl wissenschaftliche Kooperationen stärker für Transfer zu nutzen als auch die Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie mit kulturellen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen zu intensivieren und
- wo geboten, den Transfer stärker in der Lehre zu verankern und Incentivierungen auf Transferaktivitäten mit gesellschaftlichen Akteuren zu erweitern.

C.III. Schwerpunktthemen

Die sechs vom Wissenschaftsrat begutachteten Schwerpunktthemen sind Bereiche mit akteursübergreifendem Charakter, die nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung des Landes wichtig sind. Bei der Auswahl der Schwerpunktthemen handelt es sich insofern um Bereiche, die für Schleswig-Holstein im Sinne einer strategischen und missionsorientierten Profilbildung besondere Relevanz haben.

Den Hochschulen kommt in den Schwerpunktthemen eine besondere Rolle zu. Sie sind Treiber von Innovationen, dienen der Fachkräftesicherung und stellen wissenschaftliche Erkenntnisse zur Analyse und Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen bereit. Mit ihrer Forschung und Lehre bilden sie das Fundament für eine zukunftsorientierte Wissensgesellschaft. Allerdings zeigt der Bericht des Wissenschaftsrats, dass Potentiale an verschiedenen Stellen besser genutzt werden können. Beispielsweise sollen innerhalb der Hochschulen kleinteilige Strukturen zusammengefasst und bestehende Stärken weiter gebündelt werden. Zwischen den Hochschulen sollen die jeweiligen Stärken und fachlichen Profile besser aufeinander abgestimmt und Kooperationen intensiviert werden. Schließlich sollen insgesamt die Koordination und Verzahnung von Wissenschaft und Praxis ausgebaut werden.

Vor diesem Hintergrund haben die Hochschulen gemeinsam mit dem Land in einem ersten Schritt Handlungspläne für jedes Schwerpunktthema entwickelt, die ausgehend von den Empfehlungen des Wissenschaftsrates strategische Ziele ableiten und Handlungsoptionen entwerfen, um die Profilbildung der Hochschulen weiterzuentwickeln. Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates sowie die anschließende Ausarbeitung der Handlungspläne haben dabei gezeigt, dass die Voraussetzungen ebenso wie die aktuelle Entwicklungsperspektive insbesondere eine politische Fokussierung auf die Entwicklung der Schwerpunkte Erneuerbare Energien/Energiewende, Meereswissenschaften und Medizintechnik nahelegt. Zu den gemeinsam abgeleiteten Handlungsoptionen gehören beispielsweise:

- Eine gemeinsame und zwischen den Hochschulen und mit anderen relevanten Akteuren abgestimmte Fokussierung in den Themen Erneuerbare Energien/Energiewende und Medizintechnik.
- Ein im Thema der Erneuerbaren Energien/Energiewende zwischen den Hochschulen abgestimmtes Vorgehen bei der Einrichtung von Energiewendeprofessuren indem strategisch wichtige Professuren in den Bereichen Forschung, Lehre und Transfer durch geeignete Maßnahmen gestärkt werden.
- Die Entwicklung und Etablierung einer gemeinsamen Vernetzungsplattform in der Meeresforschung.
- Die Durchführung von Vernetzungsworkshops in den Themen Lebenswissenschaften und Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die Handlungspläne weisen dabei ebenso wie die Schwerpunktthemen selbst Überschneidungen auf. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, durch strategische Planung, interdisziplinäre Vernetzung und gezielte Maßnahmen die wissenschaftlichen Potenziale dieser Schwerpunktthemen optimal zu erschließen und auch ihren Beitrag zur regionalen Wertschöpfung langfristig zu optimieren. In diesem Zusammenhang prüfen die Hochschulen, Ziele für gemeinsame Berufungen, Kooperationsformate und gemeinsame Forschungs- und Transferaktivitäten mit den AUF festzulegen und Kooperationen in der Lehre.

Auch die Forschungsprofile und die Studienangebote sollen in diesen Schwerpunktbereichen über Schleswig-Holstein hinaus sichtbarer werden.

Für alle Schwerpunktthemen soll die Entwicklung besonders unterstützender Rahmenbedingungen an den Hochschulen vorangetrieben werden. Sie sollen für eine qualitative hochwertige und kooperative Forschung und Lehre sorgen und Transfer in

zunehmendem Maße ermöglichen. Die Ausgangssituation ist dabei bei jedem Schwerpunktthema individuell. Zudem sind die aktuellen Rahmenbedingungen an Universitäten andere als die an den FH/HAW.

Neben den analysierten Schwerpunktthemen werden in Schleswig-Holstein weitere wichtige und profilbildende Schwerpunkte von einzelnen Hochschulen oder AUF bearbeitet, die ebenfalls hohe Relevanz für den Forschungsstandort Schleswig-Holstein haben und vom Land begleitet und unterstützt werden, u.a. das im Aufbau befindliche Schwerpunktthema Transformation, das Hochschulschwerpunkte und gesellschaftliche Akteure (Kulturträger, Unternehmen, NGOs, Vereine/Verbände), die sich mit Prozessen des Wandels in Gesellschaft, Umwelt, Kultur und Bildung in ihren Wechselbeziehungen befassen, vereint. In Schleswig-Holstein als Küstenland kommt den Beziehungen von Menschen zu ihrer Umwelt schon immer eine herausragende Rolle zu. Dies betrifft z.B. die Seefahrt, die soziale Härten, aber auch interkulturelle Kontakte mit der europäischen und außereuropäischen Welt mit sich brachte. Oder es betrifft auch Naturkatastrophen, auf die die Menschen mit spezifischen Formen der Agrikultur, mit Techniken und Technologien etwa zur Landgewinnung und des Deichbaus und darüber hinaus Formen der kollektiven Erinnerung und Verarbeitung reagierten.

C.IV. Zentrale Querschnittsthemen

C.IV.1. Fachkräftemangel

Die aktuelle Arbeitsmarktprojektion 2035 für Schleswig-Holstein zeigt, dass künftig nicht nur in nahezu allen Wirtschaftsbereichen Arbeitskräfte fehlen werden, sondern gegenüber der aktuellen Lage „mit einer spürbaren Verschärfung der Engpass-Probleme zu rechnen“ ist.[42] Den größten Anteil unter den fehlenden Arbeitskräften machen Personen des Qualifikationsniveaus Fachkräfte aus, es wird aber auch eine deutliche Lücke bei Spezialistinnen und Spezialisten sowie Expertinnen und Experten geben, die beruflich mit komplexen Tätigkeiten befasst sind.

[42] Björn Christensen, Henning Klodt, Klaus Schrader, Frauke Steglich, Jürgen Stehn (2024): Arbeitsmarktprojektion 2035 für Schleswig-Holstein. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein. Kiel, Februar 2024, S. 70 (https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/Strategiepapier_neu.pdf?__blob=publicationFile&v=1).

Neben der erwähnten Arbeitsmarktprojektion 2035 liegen aktuell weitere Studien[43] und eine landesbezogene Initiative[44] zum Fachkräftemangel vor. Im Ergebnis zeichnet sich ein Mangel an akademisch qualifizierten Fachkräften u.a. in folgenden Bereichen ab:

- Kinderbetreuung und -erziehung, Physiotherapie, Elektrotechnik (Spezialistinnen und Spezialisten mit Fortbildung oder Bachelor),
- Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Informatik/IT-Berufe, Human- und Zahnmedizin (Expertinnen und Experten mit Master, Diplom oder Staatsexamen).

Eine Besonderheit bilden die lehrkräftebildenden Studiengänge (vgl. Kapitel C, Abschnitt IV.2). Auch die Hochschulen stehen national und international im Wettbewerb um qualifiziertes Personal.

Das Ziel einer Transformation der schleswig-holsteinischen Wirtschaft hin zur Klimaneutralität wird die Bedarfe weiter steigern. Falls hierfür nicht ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, ist das Gelingen der Transformation gefährdet. In einer aktuellen Analyse von *prognos*[45] wird es in den Berufsgruppen, die für die Umsetzung der Klimaschutzmaßnahmen besonders relevant sind, im Jahr 2030 in 80% der Fälle teils deutliche rechnerische Engpässe geben.[46]

Den Hochschulen kommt somit eine grundlegende Bedeutung bei der Sicherung von akademisch qualifizierten Fachkräften in Schleswig-Holstein zu. Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen des Landes stellen ein großes Potenzial zur Gewinnung von Spezialistinnen und Spezialisten sowie Expertinnen und Experten dar. Sie sind hochqualifiziert und leben bereits in Schleswig-Holstein. Es gilt, möglichst viele

---

[43] Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2024. Nürnberg, Mai 2025 (https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1703782&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse).

[44] Schleswig-Holstein - Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Technologie und Tourismus: Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein. Eckpunkte zur Weiterentwicklung der FI.SH. März 2023 (https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/Eckpunktepapier_FISH.pdf?__blob=publicationFile&v=4).

[45] Studie Ökologische Transformation in Schleswig-Holstein Folgen für den Arbeitsmarkt und die Aus- und Weiterbildung bis 2030 (https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/studiePrognos_oekologischeTransformation-FK.pdf?__blob=publicationFile&v=4).

[46] In der Berufsgruppe Gebäudetechnik fällt der Engpass dabei am höchsten aus. Hier könnten 30% der Nachfrage nicht vom Angebot gedeckt werden.

Absolventinnen und Absolventen in Schleswig-Holstein zu halten. Dazu kann ein enger und früher Kontakt mit Unternehmen, Einrichtungen und Behörden schon während des Studiums maßgeblich beitragen.

Um den Herausforderungen namentlich im Bereich der akademisch qualifizierten Fachkräfte effektiv zu begegnen, werden ein bedarfsgerechtes Studienangebot und innovative Studienkonzepte benötigt, die beispielsweise verstärkt duale bzw. praxisbegleitende und/oder digitale Elemente beinhalten. Auch trilaterale Ausbildungsgänge - kombiniert aus Studium und Berufs- und Schulausbildung - können, wie bereits erfolgreich erprobt, hilfreich sein. Gerade in Bezug auf den Fachkräftemangel ist das Lebenslange Lernen sowie die wissenschaftliche und künstlerische Weiterbildung von großer Bedeutung. Letztere wird künftig in die landesweite Weiterbildungsstrategie eingebettet sein. Wichtig ist zudem eine effektive Studienberatung bei Studienzweiflerinnen und -zweiflern und eine frühzeitige Vermittlung von Studienabbrecherinnen und -abbrechern in Ausbildungsberufe. Der Runde Tisch Studienerfolg muss deshalb fortgesetzt werden.

Dringend wird es erforderlich sein, dass auch die Hochschulen auf Zuwanderung nach Schleswig-Holstein setzen. Aktuell ist der Anteil internationaler Studierender und solcher aus anderen Bundesländern an schleswig-holsteinischen Hochschulen im bundesweiten Vergleich deutlich zu gering; wesentliche Ziele sind dazu im Kapitel C, Abschnitt I.1 Studium und Lehre und im Kapitel C, Abschnitt IV.7 Internationalisierung formuliert.

Um den erkannten Bedarfen gerecht zu werden, ergeben sich beispielhaft folgende Ansatzpunkte:

- Der bereits erfolgte dezentrale Ausbau des Studienkollegs,
- ein stärkeres Werben um Studierende aus anderen Bundesländern und aus dem Ausland,
- Bereitstellung und ggf. Ausbau eines bedarfsgerechten Studienangebots (dazu zählen ggf. Bachelorstudiengänge in den Gesundheitsberufen, Studiengänge Soziale Arbeit, hierbei auch in dualen Formaten, Lehramtsstudiengänge, Ingenieurstudiengänge, insbesondere im Bereich Energiewende und Informatik),
- weiterhin Steuerung und ggf. Anpassung von Zielkorridoren relevanter Studienangebote im Rahmen der Einzelzielvereinbarungen (dazu zählen etwa die Fächer wie Gesundheitswissenschaften, Psychologie, Pflege, Ingenieurwissenschaften, Nautik, Informatik),

- die Weiterentwicklung familiengerechter Studienbedingungen, z.B. durch Optimierung der Studienorganisation, digital unterstützte und asynchrone Lehrangebote,
- eine Verbesserung von Studienchancen für Menschen mit humanitären Aufenthaltsrechten,
- Unterstützung ausländischer Absolventinnen und Absolventen beim Übergang in den deutschen Arbeitsmarkt.

Die Hochschulen werden dem Problem des demographischen Wandels auf der Nachfrageseite stärker ausgesetzt und zusätzlich mit den Folgen der Umstellung der allgemeinbildenden Gymnasien von G8 auf G9 herausgefordert sein. Für Schleswig-Holstein ist insgesamt bis zum Jahr 2035 von einem leichten Bevölkerungsrückgang auszugehen, der aber mit einer Altersverschiebung einhergehen wird. Welche spezifischen Ansätze die Hochschulen zu den angesprochenen Herausforderungen auswählen wird zwischen ihnen und dem Land in den Einzelzielvereinbarungen festgelegt.

C.IV.2. Lehrkräftebildung

Eine bedarfsgerechte Versorgung von Schulen mit gut qualifizierten Lehrkräften ist eine wichtige Voraussetzung, damit die Schulen ihrem Bildungsauftrag gerecht werden können und eine Basis für die Fachkräftesicherung sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft gelegt wird.

Vor dem Hintergrund der bundesweit großen Lehrkräftebedarfe unterliegt die Lehrkräftebildung aktuell einem großen Wandel. In Schleswig-Holstein wurde mit der Gründung der ALB und deren Verankerung im HSG im Februar 2022 eine dauerhafte Struktur geschaffen, mir der sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Weiterentwicklung der Lehrkräftebildung befördert wird. Hier arbeiten alle lehrkräftebildenden Hochschulen und das IPN gemeinsam mit den Vertreterinnen und Vertretern der Studienseminare phasenübergreifend an neuen Konzepten zusammen. Dabei werden sie von einem Wissenschaftlichen Beirat und einem breit besetzten Kuratorium bestehend auch aus Vertretungen von Schulen, Schülerinnen und Schülern und Studierenden begleitet und beraten.

In den letzten Jahren sind bereits neuartige und innovative Studienmodelle wie den Dualen Masterstudiengang in der Sonderpädagogik oder die Quereinstiegs-Masterstudiengängen in den Fächern Kunst und Musik eingeführt worden. Im Rahmen der

neuen Beschlüsse der KMK[47] zu den zusätzlichen Wegen ins Lehramt und basierend auf den Empfehlungen der *Ständigen Wissenschaftliche Kommission* der KMK werden in den kommenden Jahren weitere Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die schulischen Bedarfe insbesondere in ausgewählten Fächern und Schularten abzudecken. Neben neuen Studienmodellen werden aufgrund der demographischen Entwicklungen und dem damit einhergehenden Rückgang der Studienanfängerzahlen auch qualitätsorientierte Maßnahmen zur Verbesserung der Studierbarkeit und des Studienerfolges konzipiert und ergriffen werden müssen.

Zur systematischen Unterstützung der Entwicklungen hat das Ministerium drei Handlungspläne aufgesetzt

- Handlungsplan Lehrkräftegewinnung,
- Handlungsplan Basale Kompetenzen und
- Handlungsplan Digitale Schule.

Ergänzt durch das Landesprogramm *Schule im digitalen Zeitalter* und die ALB sind auf allen Ebenen Arbeitsstrukturen geschaffen worden, um in den kommenden Jahren die erforderlichen Anpassungen in der Lehrkräftebildung umsetzen zu können.

Damit der schulische Bedarf an Lehrkräften in Zukunft abgedeckt wird, prüfen die Hochschulen,

- zusätzliche neuartige und innovative Studienmodelle wie z.B. Duale Masterstudiengänge sowie Ein-Fach-Masterstudiengänge einzuführen, um die Gesamtanzahl von Absolventinnen und Absolventen zu erhöhen,
- gezielte Maßnahmen zur Qualitätssteigerung zu ergreifen, die zur Erhöhung des Studienerfolges beitragen,
- vorhandene Beratungsangebote auszubauen, um in den betroffenen Studiengängen Studienabbruch-Quoten zu reduzieren,
- die Studienorientierung für das Lehramt mit geeigneten Maßnahmen auszubauen und zu bewerben und
- im Rahmen der KMK-Vorgaben zusätzliche Studierende fürs Lehramt durch Optionen im Bereich Quereinstieg zu gewinnen; das Land beabsichtigt, entsprechende

[47] Vgl. u.a. „Gestaltung von zusätzlichen Wegen ins Lehramt“, Beschluss der KMK vom 13. Juni 2024, (https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2024/2024_06_13-Zusaetzliche-Wege-ins-Lehramt.pdf).

gesetzlichen Rahmenbedingungen ggf. anzupassen. Dabei finden alle Lehramtstypen Beachtung, u.a. hochschulübergreifende Kooperationen im Bereich Berufsschullehramt.

Mit den lehrkräftebildenden Hochschulen werden entsprechend in den Einzelzielvereinbarungen Maßnahmen festgelegt.

Das Land und die lehrkräftebildenden Hochschulen werden jährliche Abstimmungsgespräche führen, in denen seitens des Landes die Lehrkräftebedarfe entsprechend den Bedarfsprognosen kommuniziert werden. Auf dieser Basis werden mit den Hochschulen die hieraus resultierenden Handlungsbedarfe erörtert und geeigneten Maßnahmen vereinbart.

C.IV.3. Wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Infrastrukturen

Der Ausbau und die Weiterentwicklung von wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Infrastrukturen bilden eine zentrale Grundlage, um die Aufgaben in Forschung, Lehre und Transfer adäquat erfüllen zu können.

Wissenschaftliche Infrastrukturen an Hochschulen umfassen sehr unterschiedliche Objekte, die in der Governance und Finanzierung differenzierte Vorgehensweisen erfordern. Im Allgemeinen werden vier Typen unterschieden:

1. Großgeräte (z.B. Teilchenbeschleuniger, Teleskope, Forschungsschiffe, große Laborgeräte, Satelliten für Fernerkundungen);
2. Weitere physische Forschungsinfrastrukturen, wie z.B. Gewächshäuser oder Versuchsgüter;
3. Forschungsinformationsinfrastrukturen (Sammlungen, Archive, strukturierte Informationen - z.B. Datenerhebungen und -sammlungen in den Sozialwissenschaften - oder digitale Datenbanken);
4. Informationstechnische Infrastrukturen oder e-Infrastrukturen (Grid-Computing, Groß- und Hochleistungsrechner, Hochleistungskommunikations- und Rechnergitterverbünde einschließlich der für sie nötigen Software und Netzwerkverbindungen).

Aus der Profilschärfung und Schwerpunktbildung der einzelnen Hochschulstandorte sollte eine entsprechende funktionale Ausdifferenzierung der Leistungsanforderungen und der damit einhergehenden Bedarfe abgeleitet werden. Infrastrukturen sollen, wo immer möglich, als Plattformen betrieben und synergetisch gemeinsam genutzt

werden - innerhalb der Hochschulen, zwischen den Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen untereinander, wie auch darüber hinaus mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.
Wissenschaftsunterstützende Infrastrukturen sind in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankernde, in der Regel technische Infrastrukturen mit dem zugehörigen Koordinations- und Beratungspersonal, durch die - im Sinne einer funktionalen Differenzierung - wissenschaftlich tätige Personen von administrativen Aufgaben entlastet und in wettbewerblichen Antragsverfahren optimal unterstützt werden.
Das Land Schleswig-Holstein unterstützt im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten die Weiterentwicklung und den Ausbau von wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Infrastrukturen. Darüber hinaus entwickelt das Land einen strategischen Umgang mit Forschungsbauten und beteiligt dabei die Hochschulen.
Die Hochschulen setzen die Weiterentwicklung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation im Sinne einer arbeitsteiligen Ermöglichungskultur fort; wissenschaftsunterstützende und administrative Tätigkeiten orientieren sich an einem wissenschaftsadäquaten Verständnis von Kunden- und Serviceorientierung.
Ziel ist es dabei, zentrale unterstützende Strukturen für einen wissenschaftsgeleiteten und qualitätsgesicherten Aufbau und Betrieb solcher Infrastrukturen zu etablieren.

C.IV.4. Digitalisierung

Die digitale Transformation sowie der Einsatz von KI in Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung an den Hochschulen wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen und weiter an Dynamik gewinnen. Das Land und die Hochschulen sind sich einig, den Transformationsprozess auch weiterhin aktiv zu gestalten und die folgenden Zielsetzungen und Maßnahmen umzusetzen.

C.IV.4.a. Moderne digitale Infrastruktur an den Hochschulen

Die voranschreitende Digitalisierung aller Bereichen des Hochschulbetriebs (Studium, Lehre, Forschung, Verwaltung) ist eine grundlegende Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen. Um diese zu erreichen, werden hochschulübergreifende Planungen und die Durchführung von Digitalisierungsmaßnahmen in Form von gemeinsamen IT-Verbundprojekten stärker forciert. Dies kann gelingen, wenn seitens des Ministeriums ein rechtlicher Rahmen für die Förderung von Verbundprojekten geschaffen wird, in dem Hochschulkooperation als Voraussetzung für

künftige Förderung festgeschrieben wird und Hemmnisse für die gemeinsame Nutzung technischer Ressourcen abgebaut werden. Hochschulseitig sollen noch stärker die Potentiale für hochschulübergreifende Zusammenarbeit im Ausbau der digitalen Infrastruktur sowie der Verwaltungsdigitalisierung gesucht und genutzt werden.

Die Hochschulen verpflichten sich darüber hinaus vor dem Hintergrund des Onlinezugangsgesetzes (OZG), ihre Aktivitäten zur Implementierung von OZG-konformen Verwaltungssystemen (Campusmanagement, E-Akte, Digitale Zeugnisse usw.) zu intensivieren. Dabei wird IT-Sicherheit als Grundbedingung für digitale Hochschule verstanden, indem Ressourcen für die kontinuierliche Anpassung der IT-Sicherheitsmaßnahmen an den Hochschulen bereitgestellt und Sicherheits- und Ethikrichtlinien vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung von KI angepasst werden.

C.IV.4.b. Strukturelle Weiterentwicklung Schleswig-Holsteins im Bereich der KI

Schleswig-Holstein strebt an, die Position als Standort für KI zu stärken und die Sichtbarkeit der KI-Forschung in der Region zu erhöhen. Die in SH eingerichteten KI-Professuren und ein Netzwerk deutscher Kompetenzzentren spielen eine Schlüsselrolle dabei, enge Kooperationen zwischen Hochschulen und der Wirtschaft zu fördern. Daraus ergeben sich neue Potenziale und Optionen zur Etablierung von Transfer- und Forschungsinfrastruktur *KI made in SH*. Hier sollte auch das derzeit im Aufbau befindliche offenes Netzwerk KI.SH ein wichtiger Akteur und Treiber sein. Das KI-Anwendungszentrum des KI.SH als zentrale strategische Maßnahme wird aktiv hochschulübergreifend genutzt, um wissenschaftliche Forschung in der KI in speziell angepasste Lösungen zu überführen, KI-Forschende im Land zu vernetzen und Know-how zu transferieren.

In der Profilbildung liegt der Fokus sowohl in der Grundlagen- als auch in der angewandten KI-Forschung, insbesondere in den Anwendungsfeldern Medizin, Medizintechnik und Gesundheitswirtschaft. Das DFKI-Labor in Lübeck soll hierbei einen zentralen Beitrag leisten. Zusätzlich sind Forschungsschwerpunkte wie Erneuerbare Energien/Energiewende und Meereswissenschaften von Bedeutung für die Weiterentwicklung der KI-Forschung in Schleswig-Holstein.

C.IV.4.c. Förderung von Open Access, Open Data und Open Science

Forschungsförderung wird gegenwärtig an den Prinzipien von Open Science, also dem Teilen von Forschungsdaten und dem Unterstützen von kollaborativen Arbeitsmethoden nach den FAIR-Prinzipien[48] ausgerichtet. Dies gilt für die Landesdatenstrategie im Speziellen in Bezug auf Forschungsdatenmanagement (FDM). Zur Umsetzung der Open-Science-Prinzipien gehört die Etablierung von offenen Strukturen und kollaborativen Praktiken des FDM als selbstverständliche Bestandteile digitaler Verfügbarkeit von Forschungsdaten und -tools auf allen Ebenen des Bildungssystems des Landes. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen für jede einzelne Hochschule, die zum Teil die Notwendigkeit für zentral gesteuerte, gemeinsame und hochschulübergreifende Aktivitäten aufzeigen. Hier sollten die Aktivitäten zum Aufbau von Open-Science-Fähigkeiten und -Fertigkeiten sowie die derzeit im Aufbau befindliche Landesinitiative Forschungsdatenmanagement Schleswig-Holstein (FDM-SH) im Sinne einer Koordinierungsstelle und Kooperationsplattform ein wichtiger Akteur und Treiber sein. Grundlage für ein partnerschaftliches Engagement in der Landesinitiative ist gemäß den Ergebnissen der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat „Personal zur dauerhaften professionellen Unterstützung (...) im Forschungsdatenmanagement“[49] an den beteiligten Einrichtungen. Schleswig-holsteinische Open-Science-Botschafter (wie zum Beispiel Open Science Kiel), auch unter Einbeziehung des Open Science Learning Gate und die Landesinitiative FDM-SH werden als wichtige, einrichtungsübergreifende Maßnahmen zur Etablierung zentraler, nachhaltig betriebener Service- und Beratungsstellen sowie nachhaltiger Angebote zur Kompetenzvermittlung verstanden. Darüber hinaus wird die Landesinitiative FDM-SH bei der Einwerbung von Fördermitteln zur Weiterentwicklung des FDM in Schleswig-Holstein unterstützt und die Hochschulen beteiligen sich aktiv an der Weiterentwicklung von FDM-SH.

Die Hochschulen entwickeln eine gemeinsame Governance für Open Science (inklusive FDM und Open Access). Diese Governance umfasst Regelungen insbesondere für den Zugang zu Forschungsdaten für andere Forschende und für den Privatsektor und trifft Unterscheidungen zwischen akademischer und kommerzieller Nutzung und

[48] **F**indable, **A**ccessible, **I**nteroperable and **R**eusable (auffindbar, zugänglich, interoperabel, wiederverwendbar).

[49] Vgl. Wissenschaftsrat (2023), S. 202.

beachten das Zusammenspiel zwischen Eigentumsrechten und Open-Science-Praktiken. Datenschutz und -sicherheit werden dabei Rechnung getragen. Die Hochschulen erstellen Richtlinien für Forschungspartnerschaften mit dem Privatsektor, die sich auf die Analyse von Daten oder die Entwicklung von KI-Modellen beziehen.

Die Hochschulen werden verstärkt den Einsatz von Open Access, Open Data und Open Science fördern. Die Hochschulen entwickeln Regelungen insbesondere für den Zugang zu den Daten für andere Forschende und für den Privatsektor und treffen Unterscheidungen zwischen den verschiedenen Arten der Nutzung. Das Land bemüht sich dabei um den Aufbau zentraler, nachhaltig betriebener Service- und Beratungsstellen. Die Rolle der Universitätsbibliothek Kiel der CAU, die bereits seit 1724 landesbibliothekarische Aufgaben wahrnimmt, soll als zentraler Multiplikator weiter ausgebaut werden.

Darüber hinaus soll die Herstellung von Open-Educational-Resources-Materialien gemäß den FAIR-Prinzipien in allen Themenfeldern von Wissenschaft und Kunst gefördert werden.

C.IV.4.d. Stärkung von Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen

Mit der Digitalen Transformation trifft das gewachsene Bildungssystem auf völlig neue Herausforderungen. Gefragt sind neben den fachlichen Qualifikationen auch Future Skills, d.h. Zukunftskompetenzen z.B. im Sinne des Stifterverbandes (*21st Century Skills*). Diese Kompetenzen sind wichtig für die Beschäftigungsfähigkeit von Studierenden, aber auch für Lehrende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für eine zukunftsgewandte, aktuelle Forschung und Lehre an den Hochschulen. Darum sollen, wo dies sinnvoll ist, Studiengänge um entsprechende Einheiten im Bereich Zukunftskompetenzen ergänzt und diese mit Punkten nach dem *European Credit Transfer and Accumulation System* (ECTS) bewertet werden.

Der DLC[50] als zentrale strategische Maßnahme, an der alle staatlichen Hochschulen bereits über Förderungen in Höhe von insgesamt 24 Mio. Euro beteiligt sind, wird aktiv hochschulübergreifend genutzt, um überfachliche ECTS-fähige Module bzw. Microdegrees u.a. zu Digitalisierung und KI zu entwickeln, anzubieten und in die Studienangebote und wissenschaftliche Weiterbildung zu integrieren. Mit dem DLC können Hochschulen somit auch gegenseitig von entsprechenden Angeboten profitieren,

[50] https://dlc.sh/.

bedarfsorientiert mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft kooperieren und sich bildungsbereichsübergreifend als KI- und Zukunftsstandort für Studierende und wissenschaftliche Talente profilieren.

Darüber hinaus ist die Nutzung von breit zugänglichen KI-Tools an den Hochschulen eine Realität. Die Hochschulen erstellen Richtlinien für den Umgang mit den KI-Technologien, welche KI-Kompetenzen aller Studierende, Lehrende, Forschende sowie Mitarbeitende unterstützen. Curricula, Lehrformate und Lernziele sollten sukzessive und kontinuierlich angepasst. Entsprechende Weiterbildungs- und Kollaborationsangebote werden auch über den DLC etabliert.

C.IV.5. Personal

Land und Hochschulen verfolgen weiterhin das gemeinsame Ziel, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Hochschulen bestmögliche Beschäftigungsbedingungen zu schaffen. Um als attraktive Arbeitgeber und Dienststelle wahrgenommen zu werden, gilt es für die Hochschulen, verlässliche Beschäftigungsverhältnisse, Konzepte zur Personalrekrutierung (insbesondere im Bereich der Professuren und zur Begegnung des Fachkräftemangels) und Programme zur Personalentwicklung sowie leistungsfähige Strukturen zur Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses zu entwickeln bzw. zu gewährleisten. Es ist auch die Herausforderung zu beachten, qualifiziertes Personal für Technik und Verwaltung in den Hochschulen zu gewinnen und zu halten.

Der Anteil an unbefristetem wissenschaftlichen und künstlerischen Personal wird, wo möglich und sinnvoll, erhöht werden. Die Hochschulen achten darauf, dass bei der Beschäftigung ihres wissenschaftlichen und künstlerischen Personals die - ggf. fortzuentwickelnden - Grundsätze zum Umgang mit Befristungen nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz angewendet werden.

Land und Hochschulen streben eine angemessene und sinnvolle Lehrauftragsquote an und erkennen die Notwendigkeit einer angemessenen Vergütung der Lehrbeauftragten.

In den kommenden Jahren verfolgen Land und Hochschulen das Ziel, insbesondere die Bedingungen und Verfahren zur Gewinnung forschungsstarker Professorinnen und Professoren zu verbessern. Sie verständigen sich, auch unter Berücksichtigung hochschultypenspezifischer Unterschiede, auf folgende Ziele:

- Die Universitäten werden vermehrt sog. Leuchtturmprofessuren mit verringertem Lehrdeputat und überdurchschnittlicher Personal- und Sachmittelausstattung insbesondere in ihren Forschungsschwerpunkten einrichten. Darüber hinaus beteiligen sie sich an überregionalen wettbewerblichen Verfahren, die die Einrichtung von Leuchtturmprofessuren zum Ziel haben.
- Die Universitäten nutzen verstärkt die Möglichkeit zur Einrichtung von Juniorprofessuren mit Tenure Track, um jüngeren forschungsstarken Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern frühzeitige Karriereoptionen zu bieten und diese an den Standort Schleswig-Holstein zu binden. Dabei berücksichtigen sie die hohen Anforderungen, die an die positive Evaluation einer Juniorprofessur gestellt werden und legen in ihren Evaluationsverfahren strenge Maßstäbe an.
- Um die Internationalisierung voranzutreiben, werden sich die Hochschulen vermehrt um die Gewinnung von Professorinnen und Professoren aus dem Ausland sowie um internationale Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bemühen.
- Um attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Zusammenarbeit in der Forschung und in der Nutzung wissenschaftlicher Infrastrukturen insbesondere an benachbarten Hochschulen zu intensivieren, werden die Hochschulen Doppelmitgliedschaften durch gegenseitige Kooptierung vermehrt ermöglichen.
- Mit dem Ziel, die Dauer von Berufungsverfahren zu beschleunigen, sind die Hochschulen gefordert, die Prozessschritte - wo möglich und erforderlich - zu optimieren. Zudem werden die Hochschulen den vorhandenen Spielraum im HSG für die Realisierung von Spitzenberufungen vollständig ausschöpfen.

In bestimmten Fachgebieten haben FH/HAW Probleme, zeitnah geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Übernahme von Professuren zu finden. Das Land wird gesetzliche Änderungen prüfen, die den FH/HAW strukturierte Zugänge zur FH/HAW-Professur ermöglichen. Mittel- und längerfristig könnten damit aussichtsreiche Kandidatinnen und Kandidaten unterstützt werden, fehlende Berufungsvoraussetzungen wie beispielsweise die pädagogische Eignung zu erwerben und so berufungsfähig zu werden.

C.IV.6. Hochschulbau

Das Land hat in den letzten Jahren mit Hilfe von verschiedenen Sondervermögen signifikant zum Abbau des Sanierungsstaus in den Hochschulliegenschaften beigetragen und strategische Infrastrukturmaßnahmen zur Modernisierung der Hochschulcampi ermöglicht.[51] Darüber hinaus konnte das Fachressort mit den Universitäten weitere Finanzmittel für Forschungsbauten nach Artikel 91b GG beim Bund einwerben, die in dreistelliger Millionenhöhe durch das Land kofinanziert werden müssen, und damit den Wissenschaftsstandort maßgeblich stärken. Auch nutzt das Land alternative Finanzierungsinstrumente wie z.B. Öffentlich-Private Partnerschaften (ÖPP), um die notwendigen Baumaßnahmen zu realisieren.

Zwischen dem Ministerium, dem Finanzministerium und den Hochschulen ist bereits vereinbart, dass die vorhandenen Abläufe und Strukturen im Hochschulbau gemeinsam überprüft werden, hierzu eine Arbeitsgruppe einberufen wird und nach Lösungen im Sinne von Entbürokratisierung und Beschleunigung der Prozesse gesucht wird.

Trotz der Kraftanstrengungen der zurückliegenden Jahre besteht weiterhin ein großer Modernisierungsbedarf, gerade auch um den Sanierungsstau nicht erneut wieder ansteigen zu lassen, sondern fortlaufend abzubauen. Konkrete Investitionsbedarfe bestehen vor allem in den Bereichen:

- Energetische Sanierungen sowie Maßnahmen zum Erreichen der Klimaneutralität,
- Deckung der bestehenden Flächenbedarfe der Hochschulen und Qualifizierung der vorhandenen Flächen unter Berücksichtigung der Flächensuffizienz,
- Ausbau der digitalen Infrastruktur,
- Modernisierung von hochtechnisierten Forschungsinfrastrukturen und Großgeräten,
- Bereitstellung von modernen, digitalgestützten Lernorten,
- Modernisierung der Mensen.

[51] Beginnend mit dem Sondervermögen Hochschulsanierung für die CAU und die UzL i.H.v. 110 Mio. Euro (2013 - 2022) und gefolgt von der schrittweisen Aufstockung des landesweiten Sondervermögens für Infrastrukturmaßnahmen (IMPULS) und einem Hochschulbaubudget i.H.v. 580 Mio. Euro (2016 - 2030) sowie einem Sondervermögen für Energetische Maßnahmen in Landesliegenschaften, welches für den Hochschulbau 15 Mio. Euro von 2020 - 2023 veranschlagt.

Vor dem Hintergrund der knappen Finanzmittel werden vorrangig Sanierungs- und Ersatzneubaumaßnahmen aufgrund einer Prioritätenanalyse von baufachlichen Notwendigkeiten, Brandschutz und Arbeitsschutz mit Landesmitteln und unter Beteiligung der Hochschulen durchgeführt.
Nach derzeitigem Stand werden bis zum Jahr 2030 1,1 Mrd. Euro in den Hochschulbau - ohne ÖPP-Maßnahmen - investiert werden.

C.IV.7. Internationalisierung

Die Internationalisierung der Hochschulen bleibt ein wichtiges Ziel der Wissenschaftspolitik in Schleswig-Holstein. Ausweislich einer aktuellen Studie des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD)[52] ergeben sich für das Land bei den Anteilen internationaler Studierender an den jeweiligen Bezugsgruppen im bundesweiten Vergleich relativ niedrige Werte - das Bundesland steht an letzter Stelle.
Vor diesem Hintergrund prüfen die Hochschulen:

- Ihre Bemühungen bei der Internationalisierung auszuweiten. Zu diesem Zweck kommt in Betracht, jeweils eigene Internationalisierungsstrategien zu erarbeiten, die auch den internationalen Austausch im Bereich der nationalen und internationalen Studierenden abdecken und sich ggf. auf Schwerpunkte in ihren Angeboten und Aktivitäten zu konzentrieren. Die Schwerpunktbildungen können sich auf unterschiedliche Aspekte beziehen (spezifische Fachgebiete bzw. thematische Schwerpunkte, geeignete Studienmodelle und Fokussierung auf ausgewählte Herkunftsregionen).
- Eine stärkere Berücksichtigung der Ost- und Nordseeregion sowie Dänemark im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten vorzunehmen. Weitere geographische Schwerpunkte für Kooperationen können die Partnerregionen des Landes, namentlich die Provinz Zhejiang und die Region Pays de la Loire, sowie die Kooperationsregion Präfektur Hyogo sein.
- Weitere Initiativen zu ergreifen und Aktivitäten zu verstärken, um vermehrt internationale Studierende anzuziehen. Hierbei gilt es auch, den Aspekt der Fachkräftesicherung - insbesondere in den MINT-Bereichen - aus Sicht der Internationalisierung zu beachten. (Zu den Aktivitäten zählen zielgruppenorientierte, mehr- und

[52] DAAD: Wissenschaft weltoffen. Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland und weltweit. 2023 (https://www.wissenschaft-weltoffen.de/content/uploads/2023/09/wiwe_2023_web_de.pdf).

insbesondere englischsprachige Studienangebote bzw. ein höherer Anteil mehr- oder englischsprachiger Module in deutschsprachigen Studiengängen sowie bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für einen erfolgreichen Studienstart- und verlauf von internationalen Studierenden und schließlich spezifische Aktivitäten zu einem erleichterten Übergang in den Arbeitsmarkt für diese Studierendengruppe).

- Die Mehrsprachigkeit, kulturelle Sensibilität, antidiskriminatorische Haltung und Anpassung der administrativen Prozesse, Dokumente und Homepages an eine wachsende internationale Zielgruppe fortzuentwickeln und die Möglichkeiten Lehrende und Forschende, zumindest niederschwelligen Internationalisierungserfahrung zu sammeln, zu verstärken.

C.IV.8. Chancengleichheit, Diversität und Teilhabe

Vorrangige Ziele bestehen weiterhin darin, den grundgesetzlich verankerten Gleichstellungsauftrag zu realisieren und jede Form von Diskriminierung abzubauen.

Für den Bereich Gleichstellung besteht das Ziel darin, für Frauen bestehende Benachteiligungen zu beseitigen und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen und Männer (§ 3 Absatz 4 HSG) sicherzustellen. Das Land und die Hochschulen stimmen überein, dass der Frauenanteil bei Professuren und anderen Führungspositionen in der Wissenschaft weiter gesteigert werden soll. Die Hochschulen streben an, dass sich der Anteil der qualifizierten Bewerbungen von Frauen in allen Berufungsverfahren angleicht an den Anteil von Wissenschaftlerinnen in den jeweiligen Fächern. Hierzu sollen Maßnahmen wie eine aktive Rekrutierung dienen. Zur Gewährleistung der Chancengleichheit erscheint eine Orientierung an dem sog. Kaskadenmodell sinnvoll.

Die Hochschulen wirken darauf hin, den Anteil der Frauen in der Mitgliedergruppe des wissenschaftlichen Dienstes sowie in Gremien und Funktionen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zu erhöhen. Dies gilt insbesondere für wissenschaftliche Dauerstellen.

Um der hohen Bedeutung dieser Thematik Rechnung zu tragen, bleibt die Gleichstellung weiterhin ein Pflichtfeld im Leistungsbudget.

Zentrales Anliegen bleibt es für alle Hochschulen, die Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie zu fördern, eine familienfreundliche Organisationskultur und -entwicklung sowie angemessene Arbeits- und Studienbedingungen sowie Bedingungen

zur Mitwirkung in Gremien und Übernahme von Ämtern für alle Mitglieder mit Sorgeverantwortung zu schaffen.

Diversität ist an den Hochschulen bereits als zentrale Querschnittsaufgabe in Form von Diversitätsstrategien und/oder der Teilnahme an Audits verankert. Es gilt, bestehende Konzepte und Strukturen zum Schutz vor Diskriminierung fortzuführen und weiterzuentwickeln.

Weiteres Ziel ist eine wertschätzende Hochschulkultur, in der Benachteiligung sowie Diskriminierung aufgrund der Herkunft und der ethnischen Zugehörigkeit, des Geschlechts, des Alters, der sexuellen Identität, einer Behinderung oder der Religion und Weltanschauung abgebaut werden.

Inklusion an Hochschulen umfasst unter anderem die Schaffung eines Lernumfelds, das allen Studierenden die volle Teilnahme am Studium ermöglicht. Ziel ist es, Barrieren abzubauen und die Chancengleichheit zu fördern. Die Hochschulen setzen daher weiterhin die UN-Behindertenrechtskonvention um. Darüber hinaus ist es wichtig, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen.

Im Rahmen der digitalen Teilhabe sollte zudem allen gleichermaßen ein Zugang zu digitalen Ressourcen ermöglicht werden. Die Hochschulen arbeiten daran, entsprechende Barrieren abzubauen.

D. Hochschulfinanzierung bis 2029

Im Kontext der sich wandelnden finanziellen Rahmenbedingungen des Landes ist es von entscheidender Bedeutung, dass die staatlichen Hochschulen über ein flexibles und zukunftsorientiertes Finanzierungsmodell verfügen. Dieser Hochschulvertrag stellt einen bedeutenden Schritt in diese Richtung dar.

Ein Merkmal des neuen Systems ist die Reduzierung der Anzahl der Budgets. Diese soll zu einer Vereinfachung der Verwaltungsprozesse führen und es den Hochschulen ermöglichen, ihre Finanzmittel noch flexibler und zielgerichteter einzusetzen. Diese Flexibilität ist besonders wichtig in Zeiten, in denen sich die finanziellen Rahmenbedingungen schnell ändern können.

Darüber hinaus fördert das neue System die Eigenverantwortung der Hochschulen. Die Hochschulen können eigenständig innovative Prozesse und Strukturen entwickeln, die auf die Bedürfnisse ihrer Studierenden und der gesellschaftlichen Anforderungen abgestimmt sind. Diese gestärkte Eigenverantwortung trägt nicht nur zur Verbesserung der Lehr- und Forschungsbedingungen bei, sondern fördert auch eine Kultur der Verantwortung und ökonomisches Handeln innerhalb der Hochschulen.

Das Land stellt den Hochschulen wie bisher zur Erfüllung ihrer Aufgaben Finanzmittel nach Maßgabe des Landeshaushalts als Globalzuweisungen, als Zuweisungen für besondere Zwecke und im Rahmen des Bund-Länder-Vereinbarung ZSL zur Verfügung. Haushaltsrechtliche Bestimmungen bleiben unberührt.

Auf der Grundlage der derzeitigen Finanzierungsmöglichkeiten und den Erkenntnissen der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat wurde das Finanzierungssystem weiterentwickelt und umfasst folgende Komponenten:

D.I. Globalzuweisungen

Die jährlichen Globalzuweisungen des Landes an die Hochschulen bestehen aus dem Grundbudget, dem Leistungsbudget und dem Ausgleich der Besoldungs- und Tarifsteigerungen (BTS).

D.I.1. Grundbudget

Das Grundbudget basiert auf einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie und berücksichtigt die spezifischen strukturellen Erfordernisse der Hochschulen wie u.a. Personal und Infrastruktur, um diesen Planungssicherheit zu geben. Diese Stabilität ermöglicht es den Hochschulen, eigenverantwortlich strategische Entscheidungen zu treffen und zukunftsorientierte Entwicklungen zu initiieren und fortzuführen.

a. Das Finanzvolumen des Grundbudgets beträgt 95% der Globalzuweisungen des Landes an die Hochschulen ohne den Ausgleich der BTS ab 2026.

b. Das Grundbudget beinhaltet folgende Elemente:

   i. Die Finanzmittel für Ziele und damit verbundene Maßnahmen des Strategiebudgets, die bis zum Ende des Vereinbarungszeitraums 2020 – 2025 erfolgreich implementiert wurden und dauerhaft in die Globalzuweisung an die Hochschule übergangen sind.[53]

   ii. Die Finanzmittel, die auf Grundlage einer ergänzenden Ziel- und Leistungsvereinbarung nach 2022 zusätzlich zur Verfügung gestellt wurden bzw. weggefallen sind. Zudem die Finanzmittel für besondere Einrichtungen oder Dienstleistungen, welche nicht unmittelbar dem Hochschulauftrag gemäß § 3 HSG dienen (Sondertatbestände).

   iii. Die übrigen Finanzmittel verteilen sich gemäß den Anteilen, die Ergebnis der multivariaten Regressionsanalyse auf Basis der Daten der Hochschulfinanzstatistik sind. Dies wird in gleichmäßigen Schritten über die vierjährige Laufzeit des Hochschulvertrags vollständig umgesetzt.

D.I.2. Leistungsbudget

Das Leistungsbudget stellt ein wirksames Instrument dar, um die Qualität und Effizienz der Hochschulen zu fördern. Es fördert durch die Leistungsorientierung die Transparenz in der Mittelvergabe und schafft Verantwortlichkeit über die Leistungen.

a. Das Finanzvolumen des Leistungsbudgets beträgt 5% der Globalzuweisungen des Landes an die Hochschulen ohne den Ausgleich der BTS ab 2026.

b. Es verteilt sich gemäß den Anteilen, die Ergebnis der multivariaten Regressionsanalyse auf Basis der Daten der Hochschulfinanzstatistik sind. Dies wird in gleichmäßigen Schritten über die vierjährige Laufzeit des Hochschulvertrags vollständig umgesetzt.

c. Das Leistungsbudget teilt sich in mehrere Leistungsmerkmale und zugehörige Kennzahlen auf; deren Zielwerte und ihre Gewichtung werden in den jeweiligen Einzelzielvereinbarungen festgelegt, allgemeine Informationen zu den Kennzahlen sind der Anlage zu entnehmen.

---

[53] Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2020 bis 2025 im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Kapitel E, Nr. 7, letzter Absatz. Zum Umgang mit Finanzmitteln für Ziele und damit verbundene Maßnahmen des Strategiebudgets, die nicht erfolgreich implementiert wurden, vgl. auch Kapitel D, Abschnitt III.

d. Soweit ein Ist-Wert zu einer Kennzahl durch die Hochschule zu berichten ist, kann sich der Bericht der Hochschule auf die zahlenmäßige Angabe dieses Ist-Werts beschränken. Bei Bedarf kann das Ministerium weitere Erläuterungen erfragen.

e. Auswertung der Zielerreichung:
Je Kennzahl wird die prozentuale Zielerreichung gemessen. Wird der Zielwert einer Kennzahl verfehlt, führt dies entsprechend der prozentualen Zielverfehlung und der Gewichtung des Leistungsmerkmals zu einem Abzug bei der Zuweisung im Folgejahr. Diese im jeweiligen Jahr durch die Hochschulen nicht realisierten Finanzmittel werden dem Maßnahmenbudget (vgl. Kapitel D, Abschnitt V.1.) zugeführt. Wird ein Ziel verfehlt, kann es nicht durch Übererfüllung eines anderen Zieles kompensiert werden. Die Übererfüllung eines Zieles wird finanziell nicht berücksichtigt.

D.II. Ausgleich der Besoldungs- und Tarifsteigerungen

1. Für den Zeitraum 2026 - 2029 sagt die Landesregierung zu, die BTS für das Personal der Hochschulen (ohne die klinische Medizin) vorbehaltlich der vom Haushaltsgesetzgeber zur Verfügung gestellten Finanzmittel aus dem Landeshaushalt zu tragen.
2. Grundlage für die Ermittlung der besoldungs- und tarifrechtlichen Personalkostensteigerungen im Ziel- und Leistungsvereinbarungszeitraum sind die um Einmalzahlungen bereinigten Personal-Ist-Ausgaben des jeweiligen Vorjahres. Die Personal-Ist-Ausgaben sind um solche Zahlungen zu bereinigen, die einmalig geleistet wurden und nicht strukturell wirksam sind. Es werden nur die aus der Globalzuweisung des Landes nach der Einzelzielvereinbarung finanzierten Stellen und Planstellen (ohne klinische Medizin) berücksichtigt.
3. Dafür melden die Hochschulen zum 15. Januar eines jeden Jahres der Ziel- und Leistungsvereinbarungsperiode ihre gesamten um Einmalzahlungen bereinigten Personal-Ist-Ausgaben des jeweiligen Vorjahres unterteilt nach Herkunft der Finanzmittel und Personalgruppen. Die Meldung erfolgt durch die Hochschulen in elektronischer Form nach Vorgaben des Ministeriums.
4. Die ermittelten Ausgleichsbeträge an die Hochschulen werden kaufmännisch auf volle 100 Euro gerundet.

D.III. Umgang mit den Finanzmitteln für die Maßnahmen des Strategiebudgets

1. Finanzmittel für erfolgreich implementierte Maßnahmen des Strategiebudgets gehen in die Globalzuweisungen an die Hochschulen über.[54]
2. Die Feststellung, dass eine Maßnahme erfolgreich implementiert wurde, wird durch das Ministerium im Frühjahr 2026 getroffen. Maßgeblich ist der Umsetzungsstand zum 31. Dezember 2025, der zum 1. März 2026 zu berichten ist.
3. Eine Maßnahme ist dann erfolgreich umgesetzt, wenn die verabredete Zielsetzung (aus den Einzelzielvereinbarungen für 2020 - 2025 oder dazu verabredeten Änderungsvereinbarungen) erreicht wurde.
4. Finanzmittel für nicht erfolgreich implementierte Maßnahmen verbleiben im Grundbudget und verteilen sich gemäß den Anteilen, die Ergebnis der multivariaten Regressionsanalyse auf Basis der Daten der Hochschulfinanzstatistik sind, auf die Hochschulen.

D.IV. Auswertung der Zielerreichung des Profilbudgets 2025 in 2026

Die Auswertung des Profilbudgets 2025[55] erfolgt in 2026 entsprechend der für das Jahr 2025 festgelegten Kriterien. Nicht realisierte Finanzmittel werden dem Maßnahmenbudget in 2026 zugeführt.

D.V. Zuweisungen für besondere Zwecke

Die Zuweisungen für besondere Zwecke des Landes an die Hochschulen bestehen unter anderem aus dem Maßnahmenbudget und dem Ideenfonds.

D.V.1. Maßnahmenbudget

a. Dieses Budget ist ein flexibles finanzielles Instrument, welches darauf abzielt, kurzfristig und akut entstehende Bedarfe der Hochschulen abzudecken. Es ermöglicht die Bereitstellung von Finanzmitteln für befristete Maßnahmen oder Initiativen, die nicht durch die Grundfinanzierung abgedeckt sind. Zudem kann dieses Budget zur Anschubfinanzierung für strukturelle Maßnahmen dienen, die langfristig zur Verbesserung der Hochschulstrukturen beitragen.
b. Anträge können durch die Präsidien der Hochschulen gestellt werden. Die Mittelzuweisung erfolgt durch das Ministerium.

---

[54] Vgl. Kapitel D, Abschnitt I.1.b.i.

[55] Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2020 bis 2025 im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Kapitel E, Nr. 3.

D.V.2. Ideenfonds

Zur Anschubfinanzierung von Drittmittelprojekten in ausgewählten Schwerpunktthemen stellt das Land nach Maßgabe der im Landeshaushalt zur Verfügung gestellten Finanzmittel den Hochschulen auf wettbewerblicher Basis in Form eines Ideenfonds Finanzmittel zur Verfügung.

D.VI. Finanzmittel aus der Bund-Länder-Vereinbarung *Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken*

Der ZSL soll dazu beitragen, den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken und seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Die unbefristete Laufzeit der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern schafft Stabilität und ermöglicht finanzielle Planungssicherheit für die Hochschulen. Die Ziele des ZSL sind eine flächendeckend hohe Qualität von Studium und Lehre, gute Studienbedingungen in der Breite der deutschen Hochschullandschaft sowie der bedarfsgerechte Erhalt der Studienkapazitäten in Deutschland. Das Land Schleswig-Holstein hat darüber hinaus in seiner Verpflichtungserklärung und in diesem Hochschulvertrag im Kapitel C strategische Ansätze, Schwerpunkte und Maßnahmen zur Umsetzung des ZSL festgelegt.

D.VI.1. Mittelbereitstellung aus dem ZSL

Im Rahmen des ZSL werden die jährlich bereitgestellten Bundesmittel gemäß § 5 der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern[56] vollständig an die Hochschulen weitergeleitet. Zusätzlich stellt ihnen das Land die gemäß § 6 der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern bereitzustellenden Finanzmittel zur Verfügung.

D.VI.2. Budget zur Verbesserung der Lehre

Die Finanzmittel des ZSL bilden das Budget zur Verbesserung der Lehre, soweit nicht Beträge nach Kapitel D, Abschnitt VI.4 davon abzuziehen sind.
Die Höhe der Finanzmittel, die einer Hochschule aus dem Budget zur Verbesserung der Lehre zur Verfügung gestellt werden, verteilen sich nach dem Anteil der jeweiligen Hochschule an den Gesamtzahlen der staatlichen Hochschulen des Landes

[56] Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über den Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken von 2019 in der Fassung vom 4. November 2022 bzw. in der aktuell verfügbaren Fassung.

Schleswig-Holstein folgender gewichteter Parameter (Vier-Jahres-Durchschnitt gemäß der am 31. Dezember des Vorjahres jeweils aktuell zur Verfügung stehenden endgültigen Datensätze der amtlichen Statistik):

i. Studienanfängerinnen und Studienanfänger (1. Hochschulsemester) im Kalenderjahr
(Gewichtung: 20%)

ii. Studierende im Wintersemester innerhalb der Regelstudienzeit zuzüglich zwei Semester (ohne sonstige Abschlüsse und Promotion) (Gewichtung 60%)

iii. Absolventinnen und Absolventen (ohne sonstige Abschlüsse und Promotion) (Gewichtung: 20%);
die Hochschulabschlüsse werden mit folgenden Faktoren berücksichtigt: Abschlüsse grundständiger Studiengänge ohne Staatsexamen: Faktor 1; Abschlüsse konsekutiver Masterstudiengänge: Faktor 0,5; Abschlüsse Staatsexamen: Faktor 1,5.

Abweichend davon werden in 2026 - 2028 zunächst die in folgender Tabelle aufgeführten Festbeträge berücksichtigt. Dadurch wird in gleichmäßigen Schritten über die vierjährige Laufzeit des Hochschulvertrags die Finanzierungssystematik, die bis zum Jahr 2025 bestand, umgestellt. Die nach der Verteilung jeweils übrigen Finanzmittel werden wie vorstehend beschrieben entsprechend der Anteile der gewichteten Parameter verteilt.

Tabelle 3: Festbeträge im Rahmen des Budgets zur Verbesserung der Lehre (in Euro)

Hochschule	2026	2027	2028
CAU	23.204.600	15.469.700	7.734.900
UzL	9.625.800	6.417.200	3.208.600
EUF	6.872.200	4.581.500	2.290.700
MHL	506.600	337.700	168.900
HSF	2.474.000	1.649.300	824.700
HAW Kiel	7.511.400	5.007.600	2.503.800
THL	5.535.200	3.690.100	1.845.100
FHW	4.207.700	2.805.100	1.402.600
MKH	871.500	581.000	290.500

D.VI.3. Zielsetzungen für Finanzmittel aus dem Budget zur Verbesserung der Lehre

Mit den für das Budget zur Verbesserung der Lehre zur Verfügung gestellten Finanzmitteln können die Hochschulen Ausgaben für Maßnahmen finanzieren,

- die Studiengänge aller Abschlussarten (ohne Promotion) betreffen,
- die der Förderung von Zielsetzungen aus dem Kapitel C dienen und
- den allgemeinen Zielen des ZSL (hohe Qualität von Studium und Lehre, gute Studien- und Rahmenbedingungen sowie der bedarfsgerechte Erhalt der Studienkapazitäten) zuträglich sind.

D.VI.4. Umgang mit weiteren ZSL-Finanzmitteln

Einen Teil der ZSL-Finanzmittel wird das Land für strategische Schwerpunkte insbesondere zur Fachkräftesicherung für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre einsetzen.
In 2026 werden hierfür bis zu 4.840.000 Euro, ab 2027 jährlich bis zu 4.990.000 Euro bereitgestellt. Darin enthalten sind ab 2027 bis zu 3.500.000 Euro für die ALB. Im Übrigen werden die Finanzmittel für weitere Studiengänge bereitgestellt.

D.VI.5. Einsatz der Finanzmittel für Personal

Mit den Finanzmitteln aus dem ZSL kann eine Hochschule weitere Planstellen und Stellen einrichten.

Bis zu einem Anteil von 8% der einer Hochschule zustehenden Finanzmittel dürfen diese auch ohne Anrechnung auf die Aufnahmekapazität nach § 2 Hochschulzulassungsgesetz eingesetzt werden, wenn sie zur Verbesserung der Qualität der Lehre bestimmt sind.

D.VI.6. Rücklagen aus den ZSL-Finanzmitteln

Das Land wird Regelungen zu Rücklagen aus den ZSL-Finanzmitteln in die Landesverordnungen über die Hochschulhaushalte aufnehmen. Dabei wird eine größtmögliche Angleichung an die Regelungen für Rücklagen aus den Globalzuweisungen angestrebt. Bis zum In-Kraft-Treten dieser Neuregelungen gelten für Rücklagen aus ZSL-Finanzmitteln folgende Regelungen:

a. Es können Rücklagen bis zu einer Obergrenze, die dem Anteil von 15% der jeweiligen Jahresrate entspricht, gebildet werden. Für die Berechnung der Obergrenze bleiben die Rücklagen für folgende Tatbestände unberücksichtigt:
    i. Erstausstattungs- und Umzugskosten im Zusammenhang mit anerkannten Baumaßnahmen nach § 8 HSG,
    ii. Investitionen für Lehrinfrastrukturen,
    iii. Finanzmittel für die in § 18a Absatz 5 Nr. 1 bis 6 HSG benannten Vorschläge der ALB,
    iv. Finanzmittel für Maßnahmen des vormaligen Entwicklungsbudgets und
    v. nach Kapitel D, Abschnitt VI.4 bereitgestellte Finanzmittel.
b. Übersteigen die Rücklagen einer Hochschule am 31. Dezember eines Jahres die hier genannte Grenze, so wird der die Grenze übersteigende Betrag im Folgejahr von dem der Hochschule zustehenden Betrag abgezogen. Die freiwerdenden Finanzmittel werden entsprechend der Anteile der gewichteten Parameter, wie sie im Kapitel D, Abschnitt VI.2 beschrieben sind, auf alle Hochschulen verteilt.

D.VI.7. Berichte

Die Hochschulen berichten dem Land nach dessen Vorgaben regelmäßig zur Umsetzung des ZSL, damit dies die erforderlichen Dokumentationspflichten gegenüber dem Bund erfüllen kann.

D.VI.8. Weitere Bestimmungen

Die vorstehenden Regelungen stehen unter dem Vorbehalt der Bereitstellung der Bundesmittel sowie der Kofinanzierungsmittel des Landes zum ZSL durch die Haushaltsgesetzgeber.

D.VI.9. Übergangsbestimmungen

Finanzmittel für die vormaligen Basis- und Qualitätsbudgets, die bis 2025 zur Verfügung gestellt wurden, können zu deren Ausfinanzierung in 2026 verwendet werden.
Die Rücklagengrenze gemäß des Abschnitts 6 der Zielvereinbarung vom 14. Dezember 2020[57] gilt für diese Finanzmittel fort. Kommt es zu einem Mittelabzug, wenn die gebildeten Rücklagen die Grenze von 20% übersteigen, werden die dadurch freiwerdenden Finanzmittel in 2026 vom Budget zur Verbesserung der Lehre abgezogen. Diese Finanzmittel werden entsprechend der Anteile der gewichteten Parameter, wie sie im Kapitel D, Abschnitt VI.2 beschrieben sind, auf alle Hochschulen verteilt. Restmittel, die nicht bis zum 31. Dezember 2026 verausgabt wurden, gehen in das Budget zur Verbesserung der Lehre über, soweit sie nicht über das vormalige Entwicklungsbudget zur Verfügung gestellt wurden.

D.VI.10. Schlussbestimmung zum ZSL

Die hier aufgeführten Regelungen ersetzen die Zielvereinbarung des Landes Schleswig-Holstein mit den staatlichen Hochschulen zum ZSL vom 14. Dezember 2020 und die damit verbundenen individuellen Zielvereinbarungen. Diese treten mit Ablauf des 31. Dezember 2025 außer Kraft.

[57] Zielvereinbarung des Landes Schleswig-Holstein mit den staatlichen Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein für den Zeitraum von 2021 bis 2027 gemäß der Bund-Länder-Vereinbarung Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken vom 14. Dezember 2020.

D.VII. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich für die schleswig-holsteinischen Hochschulen unter anderem aus weiteren Bund-Länder-Programmen sowie europäischen Programmen, um gemeinsame Ziele von Land und Hochschulen zu erreichen, die auf die Entwicklungspotenziale und Bedürfnisse der Hochschulen und Hochschultypen ausgerichtet sind. Die Hochschulen werden sich grundsätzlich auch zukünftig an den wesentlichen Bund-Länder-Initiativen beteiligen können und werden ausdrücklich ermuntert und aufgefordert, diese Chancen zu nutzen. Das Land unterstützt entsprechende Antragstellungen, insbesondere auch von kleineren Hochschulen. Das Land wird weiterhin die Kofinanzierung im Rahmen der Exzellenzstrategie übernehmen.

D.VIII. Geschäftsstelle der Allianz für Lehrkräftebildung

1. Für die Finanzierung der Geschäftsstelle der ALB gemäß § 18a Absatz 6 HSG stellt das Land jährlich 210.000 Euro zur Verfügung. Zuzüglich werden die jährlichen BTS, wie im unter Kapitel D Abschnitt II beschriebenen Verfahren ermittelt, ausgeglichen.
2. Das Personal der Geschäftsstelle zählt als Personal der Hochschule, der die Leitung des Vorstandes angehört, und wird im Rahmen des Ausgleichs der BTS jeweils bei dieser Hochschule berücksichtigt. Wenn die Leitung des Vorstandes im Laufe eines Jahres wechselt, wird der Ausgleich der BTS anteilig zwischen den betroffenen Hochschulen berücksichtigt.

E. Schlussbestimmungen

E.I. Berichtswesen

Zur Überprüfung der Umsetzung der vereinbarten Ziele berichten die Hochschulen dem Ministerium:

1. Zur Forschungsförderung werden die Hochschule die eignen Stärken bis zum 31. März 2030 berichten. Der Bericht soll die fünf wichtigsten hochschulinternen Maßnahmen und Effekte in der Forschungsförderung aus dieser ZLV-Periode benennen (maximal fünf Textseiten: Beschreibung des Vorgehens der Hochschule bei der Auswahl der fünf wichtigsten Maßnahmen, Begründung für Auswahl, kurze inhaltliche Beschreibung der Maßnahmen, Jahr des Beginns bzw. Zeitraum der Durchführung, intendierte Effekte, bereits erzielte Effekte).
2. Zur Internationalisierung werden die Hochschulen zum Stand der Erarbeitung einer Internationalisierungsstrategie und Stand der Umsetzung der dort vorgesehenen Maßnahmen zum 31. März 2028 berichten.
3. Zum Personal werden die Hochschulen über die Anzahl der sog. Leuchtturmprofessores (vgl. Kapitel C, Abschnitt II.5.), die Anzahl der gewonnenen ausländischen Professores und der an ihnen tätigen Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die Anzahl der Doppelmitgliedschaften, die durchschnittliche Dauer der Berufungsverfahren und die Universitäten über die Anzahl der Juniorprofessores mit bzw. ohne Tenure Track zum 31. März 2028 berichten.

E.II. Evaluation

Nach der Hälfte seiner Laufzeit wird dieser Hochschulvertrag evaluiert. Dabei sollen insbesondere die Regelungen zur Finanzierung und der Stand der Zielerreichung für alle Leistungsdimensionen Gegenstand der Evaluation sein.

Die Bestandteile und der Ablauf der Evaluation werden rechtzeitig zwischen Hochschulen und dem Ministerium näher abgestimmt. Wird die Einbindung eines externen Dienstleisters vereinbart, erfolgt die Beauftragung gemeinsam und die Kosten werden zwischen Hochschulen und dem Ministerium anteilig aufgeteilt. Die Ergebnisse der Evaluation sollen in die Verhandlungen für die nachfolgende ZLV-Periode einbezogen werden.

E.III. Änderung des Vertrages

1. Für die Laufzeit dieses Hochschulvertrages verständigen sich die Hochschulen und das Ministerium darauf, dass insbesondere aufgrund aktueller Entwicklungen Zielsetzungen gemeinsam verändert, neu formuliert, gestrichen oder ergänzt sowie weitere fachliche Ziele vereinbart werden können.
2. Eine anteilige Erhöhung der Grundbudgets der Hochschulen soll erfolgen, falls während der Laufzeit des Vertrages eine Verbesserung der Haushaltslage des Landes gegenüber dem Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung eintritt, die zu unerwarteten zusätzlichen Finanzmitteln im Haushalt des Ministeriums führt. Diese zusätzlichen Finanzmittel sollen insbesondere für die Umsetzung der auf der Grundlage der Stellungnahme des Wissenschaftsrates vereinbarten finanzwirksamen Maßnahmen, die nicht bereits in den Einzelzielvereinbarungen vereinbart wurden, verwendet werden. Über die Mittelbereitstellung und die verabredeten Maßnahmen treffen die Hochschulen und das Ministerium ergänzende Vereinbarungen.
3. Dieser Hochschulvertrag entfaltet gegenseitige Bindungswirkung durch den Abschluss der Einzelzielvereinbarungen mit den Hochschulen. Sollte der Gesetzgeber die finanziellen Grundlagen des Hochschulvertrages wesentlich zu Lasten eines Vertragspartners verändern, entfällt die Bindungswirkung dieses Hochschulvertrages und der einzelnen Zielvereinbarungen mit den Hochschulen. In diesem Falle müssen das Land und die Hochschulen den Hochschulvertrag und die Einzelzielvereinbarungen neu verhandeln.

E.IV. Vertragsverlängerung

Im Jahr 2028 werden die Vertragspartner unter Berücksichtigung der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse aus der aktuellen ZLV-Periode Verhandlungen über den nächsten Hochschulvertrag samt Einzelzielvereinbarungen aufnehmen.

Anlage: Kennzahlenkatalog zum Leistungsbudget

Leistungsmerkmal Forschung

Kennzahl Verausgabte Drittmittel

Definition der Kennzahl:

Betrag der verausgabten Drittmittel von öffentlichen Stellen. Drittmittel sind Finanzmittel, die von den Hochschulen zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausstattung) eingeworben werden.[58] Drittmittel können der Hochschule selbst, einer ihrer Einrichtungen (z.B. Fakultäten, Fachbereiche, Institute, Beteiligungen mit mindestens 50%) oder einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Hauptamt zur Verfügung gestellt werden. Die Bundesmittel aus Bund-Länder-Programmen werden dann zu den Drittmittel gezählt, wenn sie wettbewerblich eingeworben wurden. Nicht zu den Drittmitteln zählen Finanzmittel des Trägerlandes. Das Ministerium und die Hochschulen können sich in den Einzelzielvereinbarungen darauf einigen, auch Drittmittel von privaten Stellen in die Auswertung einzubeziehen.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

Definition der Kennzahl:

Anzahl der Forschungsprojekte aus wettbewerblich eingeworbenen bundes- oder EU-weiten Förderungen eines öffentlichen Auftraggebers, etwa aus dem Bund-Länder-Programm *Forschung an HAW*. Projekte, die Finanzmittel des Trägerlandes finanziert werden, nur soweit diese nicht aus dem Haushalt des Ministeriums stam-

[58] Drittmittel spiegeln daher nicht zwangsläufig nur die wettbewerbliche Forschungsstärke wieder, sondern können auch Ausweis für Erfolg in anderen Leistungsmerkmalen sein.

men. Das Ministerium und die Hochschulen einigen sich in den Einzelzielvereinbarungen individuell auf für die jeweilige Hochschule und ihre Beteiligungen relevante Förderlinien.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Kennzahl Erfolgreiche Anträge für Forschungsprojekte

Definition der Kennzahl:

Anzahl der erfolgreich neu eingeworbenen Forschungsprojekte aus bundes- oder EU-weiten Förderungen eines öffentlichen Auftraggebers (z.B. Bund-Länder-Programm Forschung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften) und aus Förderungen des Landes Schleswig-Holstein, wenn diese nicht aus dem Haushalt des Ministeriums stammen.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Leistungsmerkmal Gleichstellung

Kennzahl Anteil Professorinnen

Definition der Kennzahl:

Anteil der Frauen unter allen hauptberuflich tätigen Professorinnen und Professoren (Juniorprofessuren sowie die W3- und W2-Professuren).

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt der aktuellsten verfügbaren Daten.

Quelle:

Auswertung des Ministeriums auf Grundlage der amtlichen Statistik.

Stichtag der Auswertung:

31. Dezember des Berichtsjahrs.

Kennzahl Anteil der Ruferteilungen an Frauen

Definition der Kennzahl:
Anzahl der an Frauen ergangenen Rufe gemessen an der Anzahl der ergangenen Rufe insgesamt. Die aus Finanzmitteln von Forschung und Lehre in der klinischen Medizin gemäß § 8a HSG finanzierten Rufe werden hierbei nicht berücksichtigt. Wenn im Erhebungszeitraum weniger als zwei Rufe erteilt wurden, gilt diese Kennzahl als erfüllt.
Erhebungszeitraum:
Drei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und der zwei Jahre davor.
Quelle:
Bericht der Hochschule
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Leistungsmerkmal Internationalisierung

Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

Definition der Kennzahl:
Anteil der Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft an allen eingeschriebenen Studierenden (in einem Fachstudium immatrikulierte/eingeschriebene Personen, ohne Beurlaubte, Studienkollegiaten und Gasthörer) im Wintersemester.
Erhebungszeitraum:
Zwei-Jahres-Durchschnitt der aktuellsten verfügbaren Daten.
Quelle:
Auswertung des Ministeriums auf Grundlage der amtlichen Statistik.
Stichtag der Auswertung:
31. Dezember des Berichtsjahrs.

Leistungsmerkmal Lehrkräftebildung

Kennzahl Mindest-Einschreibe-Zahlen in Master-Lehramts-Studiengängen

Definition der Kennzahl:
Summe der Studienanfängerinnen und -anfänger (1. Fachsemester [FS]) in Master-Lehramts-Studiengängen. Es werden diejenigen Studiengänge berücksichtigt, die für

ein Fach oder eine Fachrichtung ausbilden, das/die nach der Landesverordnung über die Einstellung in den Vorbereitungsdienst der Lehrerinnen und Lehrer (KapVO LK, Stand 31.05.2025) als ein Fach oder eine Fachrichtung des dringenden Bedarfs festgelegt sind (vgl. § 5 Absatz 1 Satz 1 Nummer 1 i.V.m. mit Anlage Nummer 1 KapVO LK).

Erhebungszeitraum:

Berichtsjahr.

Quelle:

Auswertung des Ministeriums auf Grundlage der Statistik über die Bewerbungen, Zulassungen und Einschreibungen für alle Meldezeitpunkte im Kalenderjahr.

Stichtag der Auswertung:

31. Dezember des Berichtsjahrs.

Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern (Lehramt)

Definition der Kennzahl:

Summe der eingeschriebenen Studienanfängerinnen und -anfänger (1. FS) in Bachelor-/Masterstudiengängen der Hochschule, die für das Lehramt qualifizieren. Das Ministerium und die Hochschulen einigen sich in den Einzelzielvereinbarungen individuell auf für die jeweilige Hochschule zu berücksichtigenden Studiengänge. Wenn während der Laufzeit des Vertrags neue Studiengänge eingerichtet werden ist bei deren Einrichtung zu bestimmen, ob sie mit eingerechnet werden sollen.

Erhebungszeitraum:

Drei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und bis zu zwei Jahre davor bzw. Berichtsjahr (wird individuell in der Einzelzielvereinbarung festgelegt).

Quelle:

Auswertung des Ministeriums auf Grundlage der Statistik über die Bewerbungen, Zulassungen und Einschreibungen für alle Meldezeitpunkte im Kalenderjahr.

Stichtag der Auswertung:

31. Dezember des Berichtsjahrs.

Leistungsmerkmal Mangelfächer

Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

Definition der Kennzahl:

Summe der eingeschriebenen Studienanfängerinnen und -anfänger (1. FS) in allen Mangelfächern in Bachelor-/Masterstudiengängen der Hochschule. Das Ministerium und die Hochschulen einigen sich in den Einzelzielvereinbarungen individuell auf für die jeweilige Hochschule zu berücksichtigenden Studiengänge. Wenn während der Laufzeit des Vertrags neue Studiengänge eingerichtet werden ist bei deren Einrichtung zu bestimmen, ob sie mit eingerechnet werden sollen.

Erhebungszeitraum:

Berichtsjahr.

Quelle:

Auswertung des Ministeriums auf Grundlage der Statistik über die Bewerbungen, Zulassungen und Einschreibungen für alle Meldezeitpunkte im Kalenderjahr.

Stichtag der Auswertung:

31. Dezember des Berichtsjahrs.

Leistungsmerkmal Personal

Kennzahl Anteil Dauerstellen

Definition der Kennzahl:

Anteil der unbefristet Beschäftigten unter dem hauptberuflich tätigen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal (Dozentinnen/Dozenten und Assistentinnen/Assistenten, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, keine Professorinnen/Professoren) in Köpfen, nicht drittmittelfinanziert.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt der aktuellsten verfügbaren Daten.

Quelle:

Auswertung des Ministeriums auf Grundlage der amtlichen Statistik. Abweichend kann in der Einzelzielvereinbarung festgelegt ein Bericht der Hochschule festgelegt werden.

Stichtag der Auswertung:

31. Dezember des Berichtsjahrs bzw. bei Eigenbericht 31. März des Folgejahres.

Leistungsmerkmal Studium und Lehre

Kennzahl Qualität der Lehre

Definition der Kennzahl:

Anzahl der Arbeitstage (1 Arbeitstag = 8 h), an denen Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrkräfte für besondere Aufgaben oder Lehrbeauftragte an hochschuldidaktischen Schulungen teilgenommen haben.

Erhebungszeitraum:

Berichtsjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Leistungsmerkmal Transfer

Kennzahl Verausgabte Private Drittmittel

Definition der Kennzahl:

Betrag der verausgabten Drittmittel von privaten Stellen. Drittmittel sind Finanzmittel, die von den Hochschulen zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausstattung) eingeworben werden. Drittmittel können der Hochschule selbst, einer ihrer Einrichtungen (z.B. Fakultäten, Fachbereichen, Instituten, Beteiligungen mit mind. 50%) oder einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Hauptamt zur Verfügung gestellt werden.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Kennzahl Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte

Definition der Kennzahl:

Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte mit externen nichtwissenschaftlichen Partnern, öffentlich oder privat finanziert. Kooperationsforschung ist das gemeinsame Handeln zweier oder mehrerer gleichberechtigter Forschungspartner und insbeson-

dere das Verfolgen eines gemeinsamen Zwecks. In aller Regel tragen die Kooperationspartner ihre Kosten jeweils selbst und es fließt keine Geldzahlung. Die Partner bringen Forschungs-Know-how in die Kooperation ein und die Nutzung der Ergebnisse ist in der Regel in einem Kooperationsvertrag geregelt. Die Partner finanzieren sich oftmals aus hoheitlichen Fördermitteln. In diesem Fall sind die Partner in aller Regel entweder Erst- oder Letztzuwendungsempfänger in einem entsprechenden hoheitlichen Zuwendungsbescheid. Die Gelder können auch privater Natur sein (zum Beispiel von Stiftungen). Partner können öffentliche Einrichtungen, aber auch Unternehmen sein. Sofern es sich lediglich um wissenschaftliche Partner handelt, muss es sich um eindeutig klassifizierte Transferprojekte handeln, die im Fokus der Betrachtung stehen.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Kennzahl Anzahl der Aktivitäten mit nicht-wissenschaftlichen Partnern

Definition der Kennzahl:

Anzahl von Aktivitäten und Projekten, die unter Beteiligung externer Partner aus allen Teilen der Gesellschaft erfolgen - Non-Profit-Organisationen, zivilgesellschaftliche Akteure, Kommunen, Patientinnen und Patienten, Bürgerinnen und Bürger, Politik, Kultur oder Unternehmen. In Abgrenzung zu anderen Kennzahl folgen die Aktivitäten und Projekte einer Gemeinwohlorientierung und ihnen liegt kein Leistungsaustausch und keine Verwertungsorientierung zu Grunde. Es sind Aktivitäten und Projekte, mit denen die Hochschulen sich als Teil des gesellschaftlichen Lebens in ihrer Region und darüber hinaus einbringen sowie im Zusammenwirken mit Kunst und organisierter Zivilgesellschaft Kulturentwicklungsprozesse gestalten. Dabei befördern sie ein verbessertes Verständnis von Wissenschaft und Kunst in der Öffentlichkeit.

In den Einzelzielvereinbarungen können die Art der Aktivitäten und Projekte und/oder die Anzahl, Zusammensetzung und regionale Verortung externer Partner, die für die jeweilige Hochschule berücksichtigt werden sollen, konkretisiert werden.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.
Quelle:
Bericht der Hochschule.
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Kennzahl Extern finanzierte Professuren

Definition der Kennzahl:
Anzahl der Professuren, die vollständig durch öffentliche oder private Förderung finanziert werden. Finanzmittel des Ministeriums gelten nicht als extern.
Erhebungszeitraum:
Berichtsjahr.
Quelle:
Bericht der Hochschule.
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Kennzahl Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit

Definition der Kennzahl:
Alle Einnahmen der Hochschule oder einer ihrer Einrichtungen (z.B. Fakultäten, Fachbereiche, Institute, Beteiligungen mit mindestens 50%) aus deren wirtschaftlicher Tätigkeit. In den Einzelzielvereinbarungen können bestimmte Einrichtungen, die für die jeweilige Hochschule berücksichtigt werden sollen, konkretisiert werden.
Erhebungszeitraum:
Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und dem Jahr davor.
Quelle:
Bericht der Hochschule.
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Leistungsmerkmal Wissenschaftliche und künstlerische Weiterbildung

Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

Definition der Kennzahl:

Summe der Einnahmen der Hochschule oder einer ihrer Einrichtungen (z.B. Fakultäten, Fachbereiche, Institute, Beteiligungen mit mindestens 50%), die durch Weiterbildungsangebote im Sinne von § 58 Absatz 1 HSG erzielt werden. In den Einzelzielvereinbarungen können bestimmte Angebote, die für die jeweilige Hochschule berücksichtigt werden sollen, konkretisiert werden.
Erhebungszeitraum:
Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.
Quelle:
Bericht der Hochschule
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Kennzahl Konzeptionierung von Weiterbildungsangeboten

Definition der Kennzahl:
Anzahl der konzeptionierten Weiterbildungsangebote. Die in den Konzepten zu berücksichtigten Aspekte werden In den Einzelzielvereinbarungen festgelegt.
Erhebungszeitraum:
Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.
Quelle:
Bericht der Hochschule.
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an kostenpflichtigen Angeboten

Definition der Kennzahl:
Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Angeboten, für die diese selbst oder ein Dritter (nicht aber die Hochschule oder der Träger) ein Entgelt entrichten. In den Einzelzielvereinbarungen können bestimmte Angebote, die für die jeweilige Hochschule berücksichtigt werden sollen, konkretisiert werden.
Erhebungszeitraum:
Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.
Quelle:
Bericht der Hochschule.
Stichtag der Auswertung:
31. März des Folgejahres.

Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungsangeboten

Definition der Kennzahl:

Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungsangeboten. In den Einzelzielvereinbarungen können bestimmte Angebote, die für die jeweilige Hochschule berücksichtigt werden sollen, konkretisiert werden.

Erhebungszeitraum:

Zwei-Jahres-Durchschnitt von Berichtsjahr und Vorjahr.

Quelle:

Bericht der Hochschule.

Stichtag der Auswertung:

31. März des Folgejahres.

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

Inhalt

1 Präambel.....
2 Profil.....
3 Finanzierung.....
3.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung.....
3.2 Leistungsbudget.....
3.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel.....
3.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte.....
3.2.3 Kennzahl Anteil Professorinnen.....
3.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender.....
3.2.5 Kennzahl Mindest-Einschreibe-Zahlen in Master-Lehramts-Studiengängen.....
3.2.6 Kennzahl Anzahl Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern.....
3.2.7 Kennzahl Anteil Dauerstellen.....
3.2.8 Kennzahl Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte.....
3.2.9 Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an kostenpflichtigen Angeboten.....
4 Weitere Vereinbarungen.....
4.1 Studium und Lehre.....
4.2 Forschung.....
4.3 Transfer.....
4.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte.....
4.4.1 Erneuerbare Energien / Energiewende.....
4.4.2 Lebenswissenschaften.....
4.4.3 Meereswissenschaften.....
4.4.4 Medizintechnik.....
4.4.5 Transformation.....
4.5 Weitere Ziele.....
4.5.1 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen.....
4.5.2 Wissenschaftliche Infrastrukturen.....
4.5.3 Gleichstellung und Diversität.....
4.5.4 Internationalisierung.....
4.5.5 Nachhaltigkeit.....
4.5.6 Kooperation und Vernetzung.....
4.6 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans.....
5 In-Kraft-Treten.....

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Profil

Die Hochschule wurde 1665 gegründet, um sich der großen Herausforderung zu stellen, Bildung und Wissen nach Jahrzehnten des Krieges zu fördern. Ein Versprechen, das in ihrem Motto verankert ist: *pax optima rerum* (Frieden ist das höchste Gut). Heute versteht sie dieses Motto mehr denn je als öffentliche Verantwortung sich den großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit wie Klimawandel, Energiewende, digitalem Wandel, Gesundheit oder gesellschaftlichem Wandel zu widmen und die notwendigen Veränderungen für eine friedliche und erfolgreiche Zukunft zu gestalten.

Die akademische Kultur der Hochschule basiert auf dem Konzept der vernetzten Wissenschaftskulturen, die den Kieler Weg und die damit verbundene inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit in Forschung, Studium und Lehre sowie Transfer prägen.

Die Hochschule ist die älteste und mit über 25.000 Studierenden aus mehr als 125 Ländern und rund 2.600 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die mit Abstand größte Hochschule in Schleswig-Holstein.

Die Hochschule verfügt über ein breites fachliches Profil. Dieses umspannt eine große Bandbreite von den Geistes-, Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften über Natur-, Lebens- und Ingenieurwissenschaften bis zur Theologie und Medizin. Dabei ist die Hochschule die einzige Hochschule im Land, die Juristinnen und Juristen, Theologinnen und Theologen sowie für alle Fächer des gymnasialen Lehramts ausbildet. Die Hochschule bietet außerdem mehrere kleine und zum Teil geschützte Fächer an. Mit ihrem Fächerspektrum inklusive einer technischen Fakultät und einer medizinischen Fakultät gelingt es

der Hochschule, Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung und Translation in einer Wertschöpfungskette zu verbinden.

Die Vielfalt und Stärke der Disziplinen in den acht Fakultäten der Hochschule bilden das Fundament für die vertiefte inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit über Fach- und Fakultätsgrenzen hinweg gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft.

Die Hochschule hat ein integratives Forschungsprofil mit vier Forschungsschwerpunkten aufgebaut, in das alle acht Fakultäten eingebunden sind. Die vier Forschungsschwerpunkte der Hochschule sind geprägt durch gelebte inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit. Der Forschungsschwerpunkt *Kiel Marine Science* (KMS) widmet sich den Meereswissenschaften an der Schnittstelle zwischen Mensch und Ozean. Der Forschungsschwerpunkt *Kiel Life Science* (KLS) bildet in den Lebenswissenschaften das Zentrum für Forschende, um gemeinsam neue Perspektiven für ein besseres Verständnis des Übergangs zwischen Gesundheit und Krankheit zu entwickeln. Der Forschungsschwerpunkt *Societal, Environmental and Cultural Change* (SECC) beschäftigt sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen aus der Perspektive sozialer und umweltbedingter Veränderungen und ihren Konsequenzen für die menschliche Entwicklung. Der Forschungsschwerpunkt *Kiel Nano, Surface and Interface Science* (KiNSIS) erforscht Strukturen und Prozesse im Nanokosmos.

Der bisherige Erfolg der Hochschule im Exzellenzwettbewerb, in dem sie seit 2006 stets mindestens zwei Exzellenzcluster (EXC) eingeworben hat, belegt ihre hohe Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit auf nationaler und internationaler Ebene. Auch in der zweiten Förderperiode der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder waren zwei Anträge der Hochschule erfolgreich. Die Forschungscluster PMI – *Precision Medicine in Chronic Inflammation* und ROOTS – *Social, Environmental, and Cultural Connectivity in Past Societies* werden ab dem 1. Januar 2026 für weitere sieben Jahre gefördert und tragen damit zur Spitzenleistung in Wissenschaft und Forschung aus Schleswig-Holstein bei. Die Hochschule ist eine der 25 deutschen Spitzenuniversitäten, die zwei oder mehr Cluster gewonnen haben und gehört damit zu den 15 Hochschulen in Deutschland, die sich um einen der fünf neu zu vergebenden Titel einer Exzellenzuniversität bewerben dürfen. Die Hochschule nutzt diese Chance, mit dem Ziel, ihre Stärken auszubauen und aktiv zur Entwicklung des Landes beizutragen.

In der Allianz für Spitzenforschung Schleswig-Holstein (Allianz für Spitzenforschung.SH) koordiniert die Hochschule die Zusammenarbeit der forschungsstarken Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) in Schleswig-Holstein und wird in der Regionalen Innovationsstrategie Schleswig-Holstein als für den Innovationsstandort Schleswig-Holstein bedeutsame Institution mit Antennenfunktion zur Vernetzung eingeschätzt.

Mit dem *Human Resources Excellence in Research Award* setzt die Hochschule die *Europäische Charta für Forscherinnen und Forscher* sowie den *Verhaltenskodex für die Einstellung von Forscherinnen und Forschern* um.

Die Hochschule steht für Freiheit des Denkens und Offenheit in Bezug auf unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven. Als Teil des Wissenschaftssystems einer demokratischen Gesellschaft nimmt die Hochschule ihre öffentliche Verantwortung wahr, indem sie für den internationalen Austausch und die Idee der europäischen Zusammenarbeit und für eine offene Wissenschaftskultur im Zeichen von Weltoffenheit, Toleranz und Freiheit eintritt. Die Hochschule bietet keinen Platz für Antisemitismus und jegliche andere Form von Diskriminierung aufgrund der Nationalität und der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion und Weltanschauung, der sozialen Herkunft, des Alters, einer Behinderung oder gesundheitlichen Beeinträchtigung, des Geschlechts und der sexuellen Orientierung.

Hochschulen als dynamische und auf Wandel eingestellte Einrichtungen müssen befähigt werden, ihre Handlungsfähigkeit und Gestaltungskraft unter Beweis zu stellen. Ein wesentlicher Baustein hierfür ist Bürokratieabbau. In Verbindung mit den landesseitigen Deregulierungen für die Hochschulen nimmt die Hochschule ihre Möglichkeiten im Rahmen der ihr übertragenen Autonomie wahr, um Veränderungen anzustoßen und zunehmend effiziente, digital gestützte Strukturen und Prozesse umzusetzen. Mit den vorliegenden individuellen ZLV setzen sich die Hochschule und das Ministerium dafür ein, in den kommenden Jahren die Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschule zu stärken und neue Formen der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu etablieren.

3 Finanzierung

3.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

Budget		**2026** (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	213.164.300	209.037.000	204.909.700	200.782.400
2	Leistungsbudget[3]	11.202.800	10.969.200	10.735.500	10.501.900
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen (BTS)[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken (ZSL)[5]	36.992.400	39.462.500	40.686.400	41.910.200
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
Summe		**261.359.500**	**259.468.700**	**256.331.600**	**253.194.500**

Grundbudget:

In der Globalzuweisung ist ab 2026 ein Betrag in Höhe von 1.000.000 € als ergänzende Grundausstattung für das erfolgreich eingeworbene Exzellenzcluster ROOTS enthalten.

Darüber hinaus sind in der Globalzuweisung ab 2026 Mittel in Höhe von 500.000 € als ergänzende Finanzierung für die Roadmap Exzellenzstrategie enthalten.

In der Globalzuweisung ist ein Betrag von bis zu 3.053.200 € zuzüglich BTS für den laufenden Betrieb der Kunsthalle enthalten.

Die Hochschule wird weiterhin die Forschungstätigkeit des Lorenz-von-Stein-Instituts für Verwaltungswissenschaften sicherstellen.

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 21 MG 06 in Höhe von 4.240.700 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem ZSL stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

3.2 Leistungsbudget

3.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Drittmittelgeförderte Projekte sind eine wichtige Säule, insbesondere der Forschung aber auch des Transfers an der Hochschule. Die Hochschule konnte ihr Drittmittelvolumen aus wettbewerblich eingeworbenen Förderungen in den vergangenen Jahren durch eine Diversifizierung an Mittelgebern und eine Erhöhung der Antragstätigkeit stetig steigern. Mit Blick auf die aktuellen und antizipierten Entwicklungen bei nationalen und internationalen Fördermittelgebern, hier insbesondere bei den Hauptmittelgebern Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und Europäische Union (EU), in Verbindung mit der Inflationsentwicklung und allgemeinen Kostensteigerung wird angenommen, dass sich dieser Trend nicht fortsetzt. Dabei werden die Entwicklungen betrachtet, die verschärfte Wettbewerbsbedingungen und sinkende Förderchancen für Antragsstellende mit sich bringen. Zusätzlich zu dem Fokus auf die Mittelgeber ist bei sinkenden Grundhaushaltsmitteln davon auszugehen, dass analog die Zahl der Professuren zurückgefahren werden muss sowie Nachbesetzungen erschwert werden. Dies reduziert in gleichem Maße die zu erwartenden Drittmittel. Für Drittmittelprojekte, die i. d. R. nicht auskömmlich finanziert sind, stehen weniger Grundhaushaltsmittel bereit.

b. Ziel der Hochschule

Ziel ist eine Stabilisierung des Ausgangswertes. Um in den kommenden Jahren die Drittmittelaktivitäten trotz der skizzierten antizipierten Entwicklungen zu fördern, wird die Hochschule ihre Beratungsleistungen innerhalb der Forschungsförderung ausbauen. Dies bezieht sich sowohl auf die Qualitätssteigerung von Antragsinitiativen als auch auf die Erweiterung des Spektrums der Mittelgeber und Förderprogramme. Dabei soll der Schulterschluss mit anderen Beratungsinstanzen der Hochschule, insbesondere Graduiertenzentrum und *Postdoc-Zentrum* intensiviert werden. In den Ausgangs- und Zielwerten werden keine privaten Drittmittel berücksichtigt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
1.680.420	1.645.380	1.610.325	1.575.285

3.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Forschende der Hochschule konnten in den vergangenen Jahren Förderung für Forschungsprojekte u. a. in wettbewerblichen Verfahren einwerben. Besonders konnten herausragende Verbundförderprogramme der DFG eingeworben und erfolgreich verlängert werden. Allerdings zeigt sich, dass aufgrund der im Vergleich zu anderen Universitäten geringeren thematischen Breite in einzelnen Fächern die Wiederholung der Erfolge immer schwieriger wird.

b. Ziel der Hochschule

Die Zahl von zehn laufenden Forschungsprojekten soll stabil gehalten werden. In diesen werden EXC, Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs und Forschungsgruppen berücksichtigt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
10	10	10	10	10

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
1.680.420	1.645.380	1.610.325	1.575.285

3.2.3 Kennzahl Anteil Professorinnen

a. Ausgangslage der Hochschule

Bei den Professuren sind Frauen mit 29 % (Stand: 1. März 2025) an der Hochschule immer noch deutlich unterrepräsentiert, auch wenn es hier einen langsamen Aufwärtstrend in den letzten Jahren gegeben hat. Im Rahmen der Teilnahme am *Professorinnenprogramm* des Bundes und der Länder hat die Hochschule die Höchstförderung von jeweils drei neuberufenen Professorinnen erhalten. Die Berufungsverfahren an der Hochschule sind vom strategischen Vorgespräch bis zur Berufungsverhandlung durchgängig gleichstellungsorientiert gestaltet und gesteuert. Es wird ein offensiver Umgang mit Bewerbungen von Frauen angestrebt. Dazu gehört auch die obligate aktive Suche nach und gezielte Ansprache von qualifizierten Kandidatinnen, die zu einer Bewerbung aufgefordert werden. Die aktive Rekrutierung wird von allen Fakultäten in ihren Gleichstellungsplänen als effektives Instrument zur Gewinnung von mehr Professorinnen benannt.

b. Ziel der Hochschule

Mehr hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen für Professuren zu gewinnen ist ein strategisches Gleichstellungsanliegen der Hochschule. Im aktuellen Gleichstellungsplan ist ein Frauenanteil von mindestens 30 % bis 2025 als Ziel formuliert. Im Gleichstellungskonzept für Parität, das im Rahmen des *Professorinnenprogramms 2030* von Bund und Ländern erstellt worden ist, wird bei den Professuren ein Frauenanteil von 35 % im Jahr 2030 als Ziel gesetzt. Aus diesen beiden hochschulweit abgestimmten Dokumenten leiten sich die Zielwerte für diesen Indikator ab.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
28,44 %	31 %	32 %	33 %	34 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
1.120.280	1.096.920	1.073.550	1.050.190

3.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Im Vergleich zu anderen deutschen Universitäten ähnlicher Größe liegt der Anteil internationaler Studierender an der Hochschule seit vielen Jahren deutlich unter dem Durchschnitt. Die Hochschule belegt in ihrer Benchmark-Gruppe von knapp 30 Universitäten einen der letzten Plätze.[8]

Die größte Anziehungskraft für internationale Studierende mit Abschlussabsicht haben eindeutig die englischsprachigen Masterstudiengänge der Hochschule.

Bei Austauschstudierenden – hier ist v. a. das *ERASMUS*-Programm von Bedeutung – stagnieren die Zahlen und liegen weit unter dem Höchstwert des Wintersemesters 2022 und 2023. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Situation in den nächsten Jahren nicht positiv verändern lässt, zumal auch hier externe Faktoren eine Rolle spielen, die nicht von der Hochschule zu beeinflussen sind.

b. Ziel der Hochschule

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Hochschule das Ziel, die Zahl der ausländischen Studierenden zumindest zu halten und moderat zu steigern. Der prozentuale Anteil ist jedoch schwer zu bestimmen, da nicht genauer abzusehen ist, wie sich die Zahl der Studierenden insgesamt in den nächsten Jahren verändern wird.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
9,02 %	9,65 %	9,85 %	10,08 %	10,21 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
560.140	548.460	536.775	525.095

[8] Vgl. *Profildaten zur Internationalität deutscher Hochschulen* bzw. (seit 2019) *HSI-Monitor.*

3.2.5 Kennzahl Mindest-Einschreibe-Zahlen in Master-Lehramts-Studiengängen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule ist mit 21 Fächern, in denen über 5.000 künftige Lehrerinnen und Lehrer studieren, äußerst engagiert und ein wichtiger Partner in der Lehrkräfteausbildung in Schleswig-Holstein. Neben den Profilen Lehramt an Gymnasien und Wirtschaftspädagogik wurde 2024 ein weiteres Profil eingerichtet, in dem die berufliche Bildung im Fachbereich Sozialpädagogik erstmals in Schleswig-Holstein studiert werden kann. Darüber hinaus bietet die Hochschule mit dem Zentrum für Lehrerbildung (ZfL), dem Forum für Fachdidaktik, der Kieler Forschungswerkstatt sowie – in Kooperation mit dem Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik – eine einzigartige Lehr- aber auch Forschungsinfrastruktur im Bereich Bildungsforschung. Aufgrund der seit 2021 deutschlandweit und auch an der Hochschule absinkenden Studienanfängerinnen- und -anfängerzahlen im Bachelorstudiengang muss davon ausgegangen werden, dass dieser Trend sich auch auf die Einschreibzahlen im Masterbereich auswirken wird.

b. Ziel der Hochschule

Auf Basis der Ausgangslage ist das Ziel der Hochschule, durch einige z. B. in der Allianz für Lehrkräftebildung (ALB) konzipierten und bereits gestarteten Maßnahmen das Absinken der Einschreibzahlen möglichst gering zu halten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
164	132	114	99	74

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
560.140	548.460	536.775	525.095

3.2.6 Kennzahl Anzahl Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Über 25.000 Studierende sind in den mehr als 200 Studiengängen der Hochschule im Wintersemester 2024/2025 immatrikuliert und erwerben Bachelor- und Masterabschlüsse, Staatsexamina, kirchliche Examina, Diplome oder Promotionen. Mit ihrem breit gefächerten Studienangebot trägt die Hochschule maßgeblich zur Qualifikation von Fachkräften im Land Schleswig-Holstein bei. Den folgenden Angeboten kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu:

Folgende Studiengänge wurden in die Bildung des Ausgangswerts einbezogen und werden bei der Auswertung berücksichtigt:

Studiengang

Angewandte Geowissenschaften / Master 1-Fach

Chemie / Bachelor 1-Fach

Chemie / Master 1-Fach

Climate Physics: Meteorology and Physical Oceanography / Master 1-Fach

Electrical and Information Engineering / Master 1-Fach

Elektro- und Informationstechnik / Bachelor 1-Fach

Geophysik / Master 1-Fach

Geowissenschaften / Bachelor 1-Fach

Informatik / Bachelor 1-Fach

Informatik / Master 1-Fach

Informatik / Master 2-Fächer

Marine Geosciences / Master 1-Fach

Materials Science and Business Administration / Master 1-Fach

Materials Science and Engineering / Master 1-Fach

Materialwissenschaft / Bachelor 1-Fach

Mathematik / Bachelor 1-Fach

Mathematik / Master 1-Fach

Medizin / Staatsexamen

Pädagogik / Master 1-Fach

Pädagogik / Bachelor 1-Fächer, Profil Fachergänzung

Pädagogik / 2-Fächer

Pflegepädagogik / Master 1-Fach

Pharmazie / Staatsexamen

Physik / Bachelor 1-Fach

Physik / Master 1-Fach

Studiengang

Physik des Erdsystems / Bachelor 1-Fach

Psychologie / Bachelor 1-Fach

Psychologie / Master 1-Fach (4 Sem.)

Psychologie KLIPP / Master 1-Fach

Umweltgeographie und -management / Master 1-Fach

Wirtschaftsinformatik / Bachelor 1-Fach

Wirtschaftsinformatik / Master 1-Fach

Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechnik und Informationstechnik / Bachelor 1-Fach

Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechnik und Informationstechnik / Master 1-Fach

Wirtschaftsingenieurwesen Materialwissenschaft / Bachelor 1-Fach

Zahnmedizin / Staatsexamen

b. Ziel der Hochschule

Aufgrund des fehlenden Abiturjahrgangs in 2026 an der gymnasialen Oberstufe wird für das Studienjahr 2026 und 2027 ein Rückgang an 1. Hochschulsemestern in grundständigen Studiengängen erwartet. Ab 2028 werden sich die Studienanfängerinnen und Studienanfänger für Schleswig-Holstein auf dem Ausgangswert wieder einpendeln. Daher ist es das Ziel der Hochschule, ab 2028 wieder den Ausgangswert zu erreichen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
2124	1802	1802	2124	2124

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
1.120.280	1.096.920	1.073.550	1.050.190

3.2.7 Kennzahl Anteil Dauerstellen

a. Ausgangslage der Hochschule

Universitäten als Orte der Wissenschaft leisten mit der akademischen Qualifizierung benötigter Fachkräfte einen wichtigen Beitrag für Gesellschaft und Wirtschaft.

Dabei stellt das Themenfeld der Ausgewogenheit zwischen befristeten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen eine große Herausforderung und ein Spannungsfeld dar. Da ein wesentlicher gesetzlicher und gesellschaftlicher Auftrag der Universitäten darin besteht, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu qualifizieren und zu fördern, ist die Hochschule darin bestrebt, hier eine gute Balance zu finden. Seitens der Hochschule wird ein Verhältnis von zwei zu eins zwischen befristeten und unbefristeten Stellen im akademischen Mittelbau für sinnvoll und angemessen erachtet. Dementsprechend hat die Hochschule seit 2020 ihre Möglichkeiten genutzt, um u. a. im Rahmen des ZSL zusätzliche unbefristete Beschäftigungsverhältnisse im akademischen Mittelbau zu schaffen, und so den Anteil der wissenschaftlichen Dauerstellen von 23,3 % auf 30,3 % gesteigert.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule strebt an, das oben genannte Verhältnis von zwei Dritteln befristete und ein Drittel unbefristete Stellen zu erreichen und zu konsolidieren. Hierfür benötigt die Hochschule Flexibilität, z. B. für eine etwaige Umstrukturierung von Lehreinheiten, um weiterhin den vielfältigen Anforderungen in Bezug auf Innovation in der Lehre, wissenschaftlichen Nachwuchs und Karriereentwicklung gerecht zu werden.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
30,2 %	30,5 %	30,7 %	31,5 %	32,0 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
560.140	548.460	536.775	525.095

3.2.8 Kennzahl Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Kooperationsforschungsprojekte mit externen Partnern tragen wesentlich zur Forschungsexzellenz und internationalen Sichtbarkeit der Hochschule bei. Die Hochschule hat in den vergangenen Jahren versucht, Anzahl und Umfang der Kooperati-

onsprojekte mit externen Partnern nachhaltig zu steigern. Dabei hat sie insbesondere einen Fokus auf wirtschaftliche Projekte gelegt, deren Abwicklung unter anderem durch die Gründung der *CAU Innovation GmbH* vereinfacht wurde.

b. Ziel der Hochschule

Angesichts der schlechten konjunkturellen Lage und der zurückgehenden Grundfinanzierung der Hochschule wird angestrebt, Anzahl und Umfang der Kooperationsforschungsprojekte auf einem stabilen Niveau zu halten. Dies erfordert in einem komplexer werdenden internationalen Umfeld und Wettbewerb die aktive Akquise neuer Kooperationspartner und eine weitere Professionalisierung des Kooperationsmanagements an der Hochschule.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
76	76	80	84	88

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 30 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
3.360.840	3.290.760	3.220.650	3.150.570

3.2.9 Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an kostenpflichtigen Angeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule bietet durch ihre Wissenschaftliche Weiterbildung vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen an, die Fachkräfte im akademischen Kontext auf die Herausforderungen einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt vorbereiten und ihre berufliche sowie persönliche Entwicklung fördern sollen. Die Zertifikate der Wissenschaftlichen Weiterbildung bündeln in modularer Struktur themenspezifische Veranstaltungsreihen und bieten eine fundierte Grundlage für individuelle Karrierepfade. Die Weiterbildungsveranstaltungen und Zertifikate stehen externen Interessierten mit qualifizierter berufspraktischer Erfahrung als kostenpflichtige Veranstaltungen offen. Der Verein *Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel e. V.* sowie die *CAU Innovation GmbH* bieten und verwalten kostenpflichtige berufsbegleitende Studiengänge der Medizinischen Fakultät

sowie in Kooperation mit dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) und der Philosophischen Fakultät an.

b. Ziel der Hochschule

Die Zertifikate und Veranstaltungen der wissenschaftlichen Weiterbildung steigern nicht nur individuelle Karrierechancen, sondern auch die Innovationsfähigkeit der Hochschule. Sie bieten eine wissenschaftlich fundierte, praxisnahe Erweiterung nahezu aller erforderlichen Kompetenzbereiche im wissenschaftlichen, wissenschaftsunterstützenden und außerakademischen Tätigkeitsfeld. Ziel der Hochschule ist es, den Zugang zu Weiterbildungsveranstaltungen so einfach wie möglich zu gestalten. Modularisierte Zertifikate und Veranstaltungsreihen bieten die Möglichkeit, in einem übersichtlichen Zeitrahmen notwendige Kompetenzfacetten passend zu individuellen Karriere- und Entwicklungspfaden zu ergänzen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:[9]

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
920	920	920	920	920

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
560.140	548.460	536.775	525.095

4 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

4.1 Studium und Lehre

Durch den gesamtuniversitären Ansatz ist die Hochschule ein ganzheitlicher Lernort für zukunftsfähiges Handeln und leistet aktive Beiträge zur Gestaltung einer sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Gesellschaft. Sie steht für nachhaltiges Lehren und Lernen

[9] Gezählt wird die Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an kostenpflichtigen Weiterbildungsveranstaltungen in den Bereichen kostenpflichtige Weiterbildungsangebote der Hochschule sowie Kontaktstudium und Gasthörerschaft.

ein und befördert Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). In der Lehre greift die Hochschule den aktuellen Forschungsstand in den jeweiligen Fachwissenschaften auf und bietet ein vielseitiges Lehr- und Lernumfeld, das geeignete Praxisbezüge einschließt. Aktuelle didaktische, methodische und technische Möglichkeiten werden genutzt, um vielfältige Zugänge zu Lehr-, Lern- und Bildungsressourcen für alle Lehrenden und Lernenden der Hochschule zu schaffen.

Als digital gestützte Präsenzuniversität fördert sie eine reflektierte und evaluierte Mischung aus verschiedenen Lehr- und Lernformen und schließt hybride und digitale Lehr- und Lernmöglichkeiten ausdrücklich mit ein.

Die Hochschule vermittelt nicht nur Wissen, sondern prägt insbesondere eine Kultur des guten Zuhörens, die die Weiterentwicklung von Werten, Einstellungen und Technologien konstruktiv-kritisch verfolgt und zeitnah in die Lehr- und Lernprozesse einfließen lässt. Um dies zu ermöglichen, werden Lehre, Forschung und Transfer als sich gegenseitig unterstützende und ineinandergreifende Systeme angesehen, deren gleichwertige Anerkennung unabdingbar ist. Zur Förderung der Eigenständigkeit und der wissenschaftlichen Qualifikation der Studierenden bilden die forschungsorientierte Lehre und das forschungsbasierte Lernen Schwerpunkte an der Hochschule. Als größte Hochschule in Schleswig-Holstein ist sich die Hochschule ihrer Bedeutung für Lehrkräftebildung und -gewinnung bewusst. Daher hat die Hochschule bewusst die Lehrkräftebildung durch die Stärkung des ZfL, die Verstetigung von ausgewählten Stellen und Professuren aus dem Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung Lehramt mit Perspektive (LeaP@CAU), die Schaffung zusätzlicher Professuren im Bereich Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) und die Einführung neuer Studiengänge gestärkt. Als Orientierungshilfe für Lehrende und Lernende dient das partizipativ erarbeitete Leitbild Lehren und Lernen.[10]

Ziele:

- Die Hochschule wird ein konsequentes Auslastungsmonitoring durchführen und in regelmäßigen Abständen wiederholen. Es wird eruiert, welche Studiengänge unterausgelastet sind, welche Gründe hierfür bestehen und inwiefern ein Landes- oder Hochschule-Interesse an diesen besteht. Konsequenzen werden gemeinsam mit dem Land gezogen.

[10] https://www.qe.uni-kiel.de/de/lehrentwicklung/lehrleitbild.

- Ziel ist seitens der Hochschule ebenfalls eine weitere Erhöhung der Attraktivität für Studierende bei gleichzeitig effizienterer Nutzung der Ressourcen. Dies gilt sowohl für Verwaltungsabläufe, als auch für eine deutlichere Lehr-Profilbildung, die überfachliche Bildungsangebote und deren schrittweise Verankerung in den Fach-Curricula besonders berücksichtigt.
- Die Hochschule wird für die Laufzeit dieser ZLV in folgenden Lehreinheiten bzw. Studiengängen jährlich mindestens folgendes Studienplatzangebot aufrechterhalten:
  - In den Studiengängen der Psychologie ein Studienplatzangebot von 150, davon im polyvalenten Bachelorstudiengang Psychologie ein Studienplatzangebot von 85 und im Masterstudiengang Klinische Psychologie und Psychotherapie ein Studienplatzangebot von 37,
  - für die vorklinische Medizin ein Studienplatzangebot von 195,
  - für die Pharmazie ein Studienplatzangebot von 98,
  - für Zahnmedizin ein Studienplatzangebot von 55,
  - für Pflegepädagogik ein Studienplatzangebot von 27 und
  - für Rechtswissenschaften ein Studienplatzangebot von 250.
- Die Hochschule wird den existierenden Masterstudiengang *Materials Science and Engineering* mit einer Vertiefungsrichtung im Bereich Electrochemical Engineering zur Unterstützung der Initiative des Landes zur Batterietechnologie anpassen. Das Land unterstützt diese Anpassung.
- Die Hochschule wird ein neues Studienprofil im Bereich Data Science einrichten, um die Interdisziplinarität und datengetriebene Forschungsmethoden innerhalb der universitären Ausbildung und Forschung zu verstärken.
- Überfachliche Kompetenzen werden in allen Bachelor- und Master-Curricula, die während der Laufzeit der ZLV reakkreditiert werden, verankert.

Lehrkräftebildung

Eine besondere Bedeutung an der Schnittstelle von Forschung, Lehre und gesellschaftlichem Transfer kommt an der Hochschule dem Lehramt zu. Dieses dient als Antrieb für die Entwicklung disziplinübergreifender Kooperationsformate und als Verbindungspunkt zwischen Wissenschaft und Gesellschaft durch formale und informelle Bildungsangebote.

Die Absolventinnen und Absolventen der Hochschule sind praxisnah ausgebildet. Sie entwickeln in Verbindung mit ihren fachlichen, fachdidaktischen und bildungswissenschaftlichen Qualifikationen grundlegende Kenntnisse zu zentralen Querschnittsbereichen. Hierzu gehören insbesondere Kompetenzen für digitale und hybride Lehr-, Lern- und Bildungsformate, eine datengestützte Evaluationskultur, Inklusion und Pluralitätsfähigkeit sowie Sprachbildung.

Ziele:

- Die Hochschule prüft ihr Studienangebot im Bereich Lehrkräftebildung kontinuierlich und führt bei positivem Prüfergebnis weitere Ein-Fach-Masterstudiengänge ein.
- In Zusammenhang mit der Einführung des Schulfachs Deutsch als Zweitsprache, erklärt die Hochschule ihre Bereitschaft, ein Konzept zur Einrichtung eines Studiengangs Deutsch als Zweitsprache zu erstellen. Eine Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Flensburg (EUF) soll geprüft werden.
- Die Hochschule wird in Abstimmung mit dem IQSH, dem Schleswig-Holsteinischen Institut für Berufliche Bildung, und dem Ministerium prüfen, wie die Phasen der Lehrkräftebildung stärker verzahnt werden können.
- Die Hochschule evaluiert die durch Mittel der ALB eingeführten Projekte und erarbeitet eine Empfehlung, ob und wenn ja welche Projekte ohne zusätzliche Ressourcen oder durch zur Verfügung stehende Ressourcen aus der ALB finanziert werden könnten, um die Lehrkräftebildung weiter zu stärken.
- Die Hochschule nimmt an jährlichen Abstimmungsgesprächen zum Abgleich der Zahl der Absolventinnen und Absolventen und der Bedarfsprognose mit dem Ministerium und der Leitung der ALB mit dem Ziel teil, ggf. erforderliche Maßnahmen abzuleiten.
- Die Hochschule führt zum WS 2026/2027 einen Zwei-Fächer-Masterstudiengang in der Sozialpädagogik mit einer voraussichtlichen Aufnahmekapazität von 20 ein, der auf dem Zwei-Fächer-Bachelorstudiengang aufbaut und prüft die Einführung eines Quereinstiegsmasterstudiengang in Sozialpädagogik.
- Bei der Ausgestaltung der naturwissenschaftlichen Lehramtsstudiengänge wird die Hochschule bevorzugt den fachspezifischen digitalisierungsbezogenen Kompetenzrahmen *DiKoLAN – Digitale Kompetenzen für das Lehramt in den Naturwissenschaften* anwenden.

- Die Hochschule trägt wesentlich zur Qualifizierung von zukünftigen Lehrkräften bei. In den Fächern und Fachrichtungen mit dringlichen Lehrkräfte-Bedarfen wird sie die aktuellen Aufnahmekapazitäten (Berechnungszeitraum 2025/2026) aufrechterhalten und weiterhin mit Maßnahmen zur Studierendengewinnung und -begleitung beitragen.

4.2 Forschung

Die Hochschule schärft ihr inter- und transdisziplinäres Forschungsprofil und betreibt exzellente Forschung. Dazu baut sie ihre Forschungsstärken und -kompetenzen im nationalen und internationalen Wettbewerb aus. Sie bildet wissenschaftsgeleitet ihr Profil weiter aus und passt ihre Servicestrukturen für die Antragsberatung in der nationalen und internationalen Forschungsförderung kontinuierlich entlang der geopolitischen und wissenschaftspolitischen Veränderungen an.

Ziele:

Die Hochschule schärft ihr Forschungsprofil und betreibt exzellente Forschung:

- Sie definiert ihre Forschungsschwerpunkte und entwickelt diese weiter.
- Kooperationen mit AUF werden gezielt intensiviert und weiterentwickelt. Dazu gehört auch die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der hochschulinternen Prozesse in Bezug auf die Anbahnung und Durchführung gemeinsamer Berufungsverfahren.
- Die Hochschule vernetzt die Wissenschaftskulturen und fördert die interdisziplinäre Zusammenarbeit durch verschiedene Netzwerke und Plattformen, die den Austausch zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachrichtungen ermöglichen. Die Integration von Gender- und Diversitätsaspekten in Forschungsfragen wird unterstützt. Sie wird weiterhin Programme entwickeln bzw. fortführen, die die Karriereentwicklung von Promovierenden und Promovierten außerhalb der Wissenschaft unterstützen.
- Die Hochschule baut Ermöglichungsräume für inter- und transdisziplinäre Begegnungen und baut Reflexionsplattformen aus (z. B. *DenkRaum*).

Die Hochschule macht Forschung sichtbar:

- Sie baut Kompetenzen für den internationalen Wettbewerb auf (Human Resources Strategy for Researchers, Kiel Training for Excellence [KiTE]).
- In internationalen Rankings und Informationsdiensten ist die Hochschule sichtbar.

- Die Nutzung, die Sichtbarkeit von außen und der strategische Einsatz ihres Forschungsinformationssystems (FIS) wird weiterentwickelt, gemäß der bestehenden Roadmap für das FIS an der Hochschule.
- Das Land und die Hochschule halten auch die künftige Teilnahme an Exzellenzwettbewerben für essentiell.
- Die Hochschule sieht gute wissenschaftliche Praxis und *Research Integrity* als Grundlage exzellenter Forschung an und setzt sich für die Sicherung und Erweiterung der Standards auf institutioneller und individueller Ebene in Orientierung an nationalen und internationalen Entwicklungen ein. Die Hochschule entwickelt weiterhin Praktiken der Open Science und Compliance und baut in den Bereichen Exportkontrolle und Biodiversitätsschutz (Nagoya-Protokoll) Kompetenzen weiter aus.
- Im Jahr 2020 hat die Hochschule die Allianz für Spitzenforschung.SH in führender Rolle mitgegründet, um die Kooperationen mit forschungsstarken Wissenschaftseinrichtungen im Land zu stärken. Die Hochschule trägt dafür Sorge, dass die Allianz eine langfristig und strategisch ausgerichtete institutionelle Zusammenarbeit ermöglichen und exzellente Forschung fördern wird.
- Die Hochschule ermutigt ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dabei, Verantwortung in überregionalen Gremien der wissenschaftlichen Selbstverwaltung – etwa der DFG – zu übernehmen und befördert die Mitwirkung in solchen Gremien.

Wissenschaftliche Qualifizierung:

- Die Hochschule setzt sich für transparente, planbare und durchlässige Karrierewege in der Wissenschaft ein. Neben der Möglichkeit zur Habilitation oder der Übernahme einer (Junior-)Professur mit Tenure Track wird die Hochschule die Option Leitung unabhängiger Nachwuchsgruppen im Rahmen drittmittelgeförderter Projekte als herausragende Alternative aufrechterhalten.

4.3 Transfer

Aus ihrem Leitbild, ihrem Profil und ihrer Rolle in Schleswig-Holstein und darüber hinaus, entfaltet die Hochschule ihr breites Transferverständnis, das Wissens- und Technologietransfer gleichermaßen in das Aufgaben- und Leistungsspektrum integriert. Um dieses Transferverständnis organisatorisch abzubilden, wurden die institutionellen Voraussetzungen geschaffen, z. B. mit der Etablierung eines eigenen Geschäftsbereichs Transfer in der Zentralen Universitätsverwaltung oder der Einrichtung des Centers for Ocean and Society

(CeOS). Der Geschäftsbereich Transfer hat an der Hochschule zentrale Ansprechpartner benannt, die für alle Belange des Transfers, insbesondere als Kontaktstelle für externe Kooperationspartner, zur Verfügung stehen.

Ziele:

Die Hochschule setzt sich im Transfer zum Ziel, eine aktivere Gründungskultur an der Hochschule zu etablieren und mehr Gründungen zu stimulieren. Sie beteiligt sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung.

- Die Hochschule wird auf Basis des Programms *Hochschulen im Transfer* zur Stärkung des Transfers ein Transferkonzept bis Mitte 2026 erstellen, das entsprechende Priorisierungen und Strukturveränderungen enthält. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.
- Sie schafft Transferanreize, stellt Instrumente zur Weiterentwicklung und Validierung neuer Ideen und Technologien bereit und stärkt die regionale Wirtschaft und Gesellschaft.
- Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.
- Die Verwertung von Patenten als ein wichtiges Instrument des Transfers soll im Zuge der Neuorganisation der Patentverwertung im Verbund der Hochschulen weiter gesteigert werden.
- Die Alumni-Aktivitäten und der Career Service werden ausgebaut. Die Aktivitäten sollen insbesondere Wirkung in und für Schleswig-Holstein erzielen.
- Die Hochschule erarbeitet ein Konzept für eine Qualitätssicherung im Transfer unter Berücksichtigung des Kennzahlensystems des Transferbarometers des Stifterverbandes.
- Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.

4.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule beteiligt sich an fünf der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien/Energiewende, Lebenswissenschaften, Meereswissenschaften, Medizintechnik. Darüber hinaus beteiligt sich

die Hochschule am Themenschwerpunkt Digitalisierung und KI – nähere Ausführungen zu diesem Schwerpunkt finden sich aufgrund dessen übergeordneten Bedeutung unter Nummer 4.5. Darüber hinaus beteiligt sich die Hochschule an der Konturierung eines Schwerpunktthemas Transformation.[11] Die Hochschule ist durch ihre Forschungsschwerpunkte in einigen der Schwerpunktthemen der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat besonders ausgewiesen.

4.4.1 Erneuerbare Energien / Energiewende

Die Hochschule ist in Bezug auf das Schwerpunktthema Erneuerbare Energie / Energiewende insbesondere in den folgenden drei Forschungsbereichen aktiv, die durch hohe Drittmitteleinwerbungen und Vernetzungen national und international besonders sichtbar sind: Energiespeicherung im geologischen Untergrund, Leistungselektronik, Batterieforschung. Die beiden Forschungsbereiche Leistungselektronik und Batterieforschung gehören auch dem Forschungsschwerpunkt KiNSIS an. Die Hochschule unterstützt systematisch einen Potenzialbereich Energiewendeforschung. Darunter fallen Forschungen zur Transformation der Energieversorgungssysteme und des Agrarsektors sowie zu Adaptionsmaßnahmen an den Klimawandel. Die Forschungen zur technischen Transformation von Energiesystemen sind vorwiegend in den Bereichen Elektronik und Nanomaterialen angesiedelt. Hinzu kommen Forschungsprojekte im Bereich Energieforschung, die sich unter anderem mit wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Auswirkungen der Energietransformation beschäftigen.

Ziele:

- Gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Siliziumtechnologie (ISIT) und der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kiel (HAW Kiel) wird die Hochschule ihre Potenziale im Bereich der Leistungselektronik bündeln und gemeinsam das Ziel verfolgen, sich um ein Fraunhofer-Leistungszentrum zu bewerben.
- Die Hochschule bedient vier der sechs Fokusfelder: Netzintegration (Leistungselektronik), Mobilität (Institut für Elektro- und Informationstechnik, u. a. mit der Professur

[11] Die seitens des Landes ausgewählten Schwerpunktthemen sowie die aus den Beratungen zu der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat entstandenen und auszugestaltenden Schwerpunktsetzungen entsprechen nicht den vier Forschungsschwerpunkten der CAU.

für Leistungselektronik für Elektromobilität), Wärme (Angewandte Geowissenschaften, Kompetenzzentrum Geo-Energie) und transdisziplinäre Transformationsforschung (Rechtswissenschaftliche Fakultät).[12]

- Die Hochschule wird eine Energiewendeprofessur mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit unter Nutzung bestehender Strukturen in Bezug auf das Fokusfeld Transdisziplinäre Transformationsforschung einrichten.
- Darüber hinaus prüft die Hochschule ressourcenabhängig die Neuausrichtung von Energiewendeprofessuren an den Schnittstellen zwischen den Fokusfeldern Netzintegration, Mobilität und Wärme im Rahmen von Nachbesetzungen.
- Im Rahmen des Masterstudiengang Materialwissenschaften wird ein Schwerpunkt Batterietechnologie in Kooperation mit der HAW Kiel und dem ISIT eingerichtet.

4.4.2 Lebenswissenschaften

Das Schwerpunktthema Lebenswissenschaften wird in der Hochschule insbesondere durch den Forschungsschwerpunkt KLS und die Medizinische, Mathematisch-Naturwissenschaftliche sowie Agrar-und Ernährungswissenschaftliche Fakultät, aus denen viele Mitglieder intensiv in KLS eingebunden sind, abgedeckt. Die Hochschule ist im Schwerpunktthema Lebenswissenschaften insbesondere in den folgenden Forschungsbereichen ausgewiesen und aktiv: Entzündungsforschung/Präzisionsmedizin, Metaorganismus- und Mikrobiomforschung, Evolutionsbiologie, agrar- und ernährungswissenschaftliche Forschung.

Ziele:

- Die Kooperation zwischen Evolutionsbiologie und Lehrkräftebildung, die Vernetzung der Mikrobiomforschung mit der Meeresforschung bzw. der Präzisionsmedizin sowie die Verknüpfung von agrar- und ernährungswissenschaftlicher Forschung mit der translationalen Evolutionsforschung werden konsequent weiter vorangetrieben.
- Die Hochschule erfasst zentral ihre lebenswissenschaftlichen Infrastrukturen und dokumentiert für interessierte Unternehmen, welche Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Nutzung (Buchung von Messzeiten, Gerätemiete, Auftragsvergabe an Hochschule etc.) für die jeweilige Infrastruktur bestehen.

[12] Die nicht bedienten Fokusfelder sind Wind und Wasserstoff.

4.4.3 Meereswissenschaften

An der Hochschule findet das Schwerpunktthema Meereswissenschaften seine Entsprechung im Forschungsschwerpunkt KMS mit dem Forschungs- und Technologiezentrum Westküste in Büsum. In puncto Weiterentwicklung und Vernetzung der universitären inter- und transdisziplinären Meereswissenschaften in Forschung, Lehre und Studium sowie Transfer sind die fakultätsübergreifende Interdisciplinary Master School of Marine Sciences, das CeOS sowie der Marine Science Campus im Wissenschaftspark zu nennen. In den Meereswissenschaften werden an der Hochschule die folgenden Forschungsbereiche bearbeitet: Küste, Ocean Governance, Blaue Bioökonomie, Digitaler Ozean, Marine Biologische Systeme.

Ziele:

- Um die wissenschaftliche Expertise auf dem Gebiet der Meereswissenschaften themen- und potenzialorientiert zusammenzuführen, wird die Hochschule federführend ein Forum einrichten (*Marine Science SH Nexus*). Hierfür wird die Hochschule ihren Vorschlag mit den anderen meereswissenschaftlichen Einrichtungen des Landes, insbesondere dem GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel (GEOMAR), abstimmen und auch Behörden, Wirtschaft und Politik einbeziehen.
- Einen besonderen Stellenwert nimmt traditionell die Partnerschaft der Hochschule mit dem GEOMAR ein. Auf Grundlage der bis Ende 2025 ausgehandelten Kooperationsvereinbarung wird die Hochschule gemeinsam mit dem GEOMAR strategische Ziele festlegen.
- Hinsichtlich der gemeinsamen Berufungen werden Hochschule und das GEOMAR einen intensiven Austausch etablieren, um die Verfahren zu beschleunigen.
- Die Hochschule ist bestrebt, stärker mit dem Helmholtz-Zentrum hereon GmbH (Hereon) und dem Alfred-Wegener-Institut sowie dem Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung (AWI) zu kooperieren, insbesondere mit Blick auf gemeinsame Berufungen und Verbundvorhaben.
- Die Hochschule nutzt Potenziale der Fachhochschulen im Rahmen von strategischen Kooperationen.

4.4.4 Medizintechnik

Das Schwerpunktthema Medizintechnik wird an der Hochschule insbesondere im Rahmen des Forschungsschwerpunktes KiNSIS bearbeitet. Im Vordergrund stehen dabei die Aktivitäten in den folgenden vier Forschungsbereichen der translationalen Nanomedizin: Magnetoelektrische Sensoren, Neuroelektronik, Funktions- und Nanomaterialien und Digitale Medizin. Der Profilbereich Biomaterialien und Medizintechnik (Biomaterialforschung und roboterassistierte Medizin) ist ebenfalls Bestandteil der Zielvereinbarung mit der Medizinischen Fakultät. Im Schwerpunktthema Medizintechnik gibt es bereits fest etablierte Forschungszentren. Dazu zählen: Molecular Imaging North Competence Center, Kompetenzzentrum Nanosystemtechnik, Zentrum für Transmissionselektronenmikroskopie, Zentrum für vernetzte Sensorsysteme.

Ziele:

- Die Hochschule engagiert sich weiterhin im Schwerpunkt Medizintechnik.
- Die Hochschule wird Ziele für gemeinsame Berufungen mit AUF festlegen, genauso wie für Kooperationsformate, gemeinsame Forschungs- und Transferaktivitäten wie z. B. die Kooperation für digitale Implantatforschung mit dem Hereon und dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein.

4.4.5 Transformation

Angestrebt wird der Ausbau und die Weiterentwicklung des im Aufbau befindlichen Schwerpunktthemas „Transformation“ in gemeinsamer Trägerschaft von Hochschule und EUF, mit dem die vorhandenen sozial-, bildungs-, wirtschafts-, geistes- und kulturwissenschaftlichen Forschungspotenziale beider Universitäten gebündelt, die internationale Vernetzung und der Transfer gestärkt und Synergien bei der Einwerbung von Drittmitteln aufgebaut werden. Durch die Initiative beider Universitäten werden Themen in den Mittelpunkt gerückt, die über die durch den Wissenschaftsrat im Rahmen der vom Land beauftragten Landesstrukturbegutachtung definierten Schwerpunktthemen hinausgehen und einen besonderen Stellenwert für die gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Entwicklung haben.

Das Schwerpunktthema soll Prozesse der Transformation aus interdisziplinärer Perspektive beleuchten. Im Zentrum stehen kollektive und individuelle Aushandlungsprozesse und Repräsentation von gesellschaftlichen, kulturellen, ökologischen, politischen, ökonomischen und technologischen Veränderungen sowie Reaktionsmuster darauf. Innerhalb des

Schwerpunkts wirken Forschende aus sozial-, wirtschafts-, kultur-, geistes-, bildungs-, umwelt- und naturwissenschaftlichen Disziplinen zusammen und gehen synchronen und diachronen Ansätzen nach.

Ziele:

- Die Hochschule verzahnt ihre im Rahmen ihres Forschungsschwerpunkts SECC stattfindenden Forschungsaktivitäten mit denen im Schwerpunktthema „Transformation“ und gestaltet und koordiniert gemeinsam mit der EUF das Schwerpunktthema für eine Verbesserung der institutionenübergreifenden Zusammenarbeit.
- Über das Schwerpunktthema „Transformation“ werden die Forschungskooperationen zwischen beiden Universitäten ausgebaut, Synergien erzeugt und der Zugang zur Forschungsförderung des Landes, des Bundes und der EU gesichert. Im Rahmen des Schwerpunktthemas und der Kooperation mit der EUF sind neue Antragsinitiativen zu erwarten.

4.5 Weitere Ziele

4.5.1 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die digitale Transformation ist ein tiefgreifender Prozess, der alle Bereiche der Hochschule erfasst. Sie ist gleichzeitig ein maßgeblicher Treiber für die strategische Weiterentwicklung der Hochschule, die sich in ihrem Selbstverständnis als digital gestützte Präsenzuniversität versteht. Die Hochschule verfolgt digitale Transformation nicht zum Selbstzweck, sondern zur nachhaltigen Erreichung ihrer strategischen Ziele.[13] Überdies nutzt die Hochschule die digitale Transformation, um als Institution flexibel auf die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen reagieren zu können.

Ziele:

- Die Hochschule agiert als Leadpartner des Kieler Lernort-Verbundes des Digital Learning-Campus (DLC) *Erfahrungsräume: Digital. Inklusiv. Transformativ* und etabliert unter anderem die Seeburg an der Kiellinie als einen bürgeroffenen Lernort für Zukunftskompetenzen. Zudem sind die Technische Fakultät, das Institut für Inklusive Bildung (IIB) und die Universitätsbibliothek (UB) an Teilprojekten beteiligt. Hinzu kommen vier weitere externe Partner: die Förde-Volkshochschule, der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland, die Technische Akademie Nord und die Dua-

[13] Struktur- und Entwicklungsplan der CAU 2021 bis 2025 (STEP V).

le Hochschule Schleswig-Holstein. Die Hochschule wird sich bemühen überfachliche Zukunftskompetenzen des DLC systematisch in ihre Lehrstrukturen zu integrieren. Der DLC (Digital Learning Campus Schleswig-Holstein)[14] ist ein Förderprogramm aus dem Landesprogramm Wirtschaft unter Verwendung von Fördermitteln der EU.

- Die Hochschule erweitert ihre digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung. Vor diesem Hintergrund sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein systematisch geprüft und nachhaltig integriert werden. Als möglicher Service-Dienstleister für andere Hochschulen im Land übernimmt die Hochschule eine zentrale Rolle in der landesweiten digitalen Hochschulentwicklung.
- Ziel ist die Nutzung von digitalen Technologien, KI und *Internet of Things*, um die Infrastruktur, Verwaltung und das Lernen effizienter, nachhaltiger und nutzerfreundlicher zu gestalten und die Entwicklung einer modernen, vernetzten und ressourcenschonenden Hochschulumgebung. Im Zuge der digitalen Transformation wird an der Hochschule mit einem *Enterprise Resource Planning*-System eine Software eingeführt, um wesentliche Finanz- und Controllingprozesse effizienter zu gestalten.
- Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden künftig noch stärker durch das fakultätsübergreifende Digital Science Center (DSC) mit Digitalisierungsinitiativen vernetzt (siehe auch Nummer 4.5.2).
- Die Hochschule und die Universität zu Lübeck (UzL) setzen sich zum Ziel, den allgemeinen Zugang zu KI-Technologien für die Hochschulen, AUF und kleinen und mittleren Unternehmen Schleswig-Holsteins zu verbessern. Dafür wird, sofern das Land die dafür notwendigen Mittel bereitstellt, langfristig das *Digitale Servicezentrum SH* mit Schwerpunkt KI an den Standorten in Kiel und Lübeck aufgebaut.
- Als Träger der Initiative Forschungsdatenmanagement Schleswig-Holstein (FDM-SH) übernimmt die Hochschule eine koordinierende Vorreiterrolle und treibt die Entwicklung standardisierter Lösungen für Forschungsdaten aktiv voran.
- Als Leadpartner des KI-Anwendungszentrums setzt sie Förderung gezielt für den Transfer von KI-Technologien in die regionale Wirtschaft ein.

[14] www.dlc.sh.

- Die Hochschule sichert die durch das Landesprogramm KI-Professuren anfinanzierten Professuren nach Auslaufen der Förderung durch Eigenmittel ab, um die langfristige Verankerung der KI-Forschung und -Lehre an der Hochschule zu gewährleisten.

4.5.2 Wissenschaftliche Infrastrukturen

Zentrale Forschungsplattformen der Hochschule bieten Zugang zu erstklassiger Forschungsunterstützung (z. B. Kompetenzzentrum für Genomanalyse, Kieler Nanolabor) in Zusammenarbeit mit AUF wie GEOMAR, Max-Planck-Institut für Evolutionsbiologie und ISIT. Das fakultätsübergreifende DSC beherbergt aktuelle und zukünftige Digitalisierungsinitiativen und bildet neben der Unterstützung der Forschungsschwerpunkte zukünftige Fachkräfte in Data-Science-Methoden aus.

Das Angebot der UB erstreckt sich über Kiel hinaus mit dem von der DFG geförderten Fachinformationsdienst Nordeuropa und umfasst Infrastruktur für Open-Access-Publikationen und Digital Humanities-Forschung, während das Rechenzentrum Hochleistungsrechnen im Rahmen des Norddeutschen Verbunds für Hoch- und Höchstleistungsrechner sowie Großdatensysteme für kollektive Modellierung und Datenwissenschaft bereitstellt. UB und Rechenzentrum betreiben gemeinsam das Zentrale Forschungsdatenmanagement (FDM), wobei das Kieler FDM-Konzept eines der ersten in Deutschland war.

Dies und hohe Beteiligungsquoten in der *Nationalen Forschungsdateninfrastruktur* fördern den systematischen Zugang zu Forschungsdaten und Open Science. Ein laufendes, millionenschweres Bauprogramm des Landes, finanziert durch Land, teilweise Bund und der EU, ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der Strukturen für Bildung und Forschung, einschließlich Gebäuden im Zusammenhang mit den Forschungsschwerpunkten (z. B. dem Forschungsneubau Archeological Research Centre of Past Lived Worlds, dem Zentrum für Integrative Systemmedizin, Center for Fundamental Research in Translational Evolutionary Biology, Zentrum für vernetzte Sensorsysteme). Das Programm schafft einen neuen Campus, der speziell zur Förderung intellektueller Begegnungen konzipiert ist.

Angesichts der grundlegenden Bedeutung wissenschaftlicher Infrastrukturen für international wettbewerbsfähige Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung hat die Hochschule universitätsweite Forschungsplattformen (*Core Facilities*) wie etwa das *Competence Centre for Genomic Analysis* oder das Kompetenzzentrum Nanosystemtechnik, die auch Schnittstellen für Kooperationen mit Unternehmen oder AUF sind, auf- und ausgebaut.

Im digitalen Transformationsprozess in Forschung, Lehre und Verwaltung wurden unter anderem das FDM zentral gebündelt und das Digital Science Center gegründet, digitale Lehr-Lern-Formate und -Infrastrukturen ausgebaut sowie die Einführung eines Campusmanagementsystems und die Förderung von Open Access-Publikationen auf den Weg gebracht. Mit dem Abbau des bestehenden Sanierungsstaus wurde in der vergangenen Periode der individuellen ZLV gemeinsam mit dem Land begonnen.

Ziele:

Die Forschungsinfrastruktur der Hochschule entspricht größtenteils zeitgemäßen Standards (durch Etablierung und Stärkung von Forschungsplattformen, Schaffung einer effizienten, zentralen Unterstützungsstruktur für die unterschiedlichen Arten wissenschaftlicher Infrastrukturen) und ermöglicht vielen Forschenden eine optimale Fokussierung auf Inhalte und die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern.

4.5.3 Gleichstellung und Diversität

Gleichstellung und Diversität sind an der Hochschule zentrale Querschnittsthemen, die die Hochschule umfassend in alle Strategien einbezieht und für die aufgrund ihrer rechtlichen und strategischen Bedeutung und ihrer vielfältigen Aufgabenbereiche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Relevante strategische Prozesse in der Gleichstellungsarbeit wurden durch das *Professorinnenprogramm* von Bund und Ländern (seit 2008)[15] und durch die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG (seit 2009)[16] angestoßen und fortgeführt. Im Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten konnte sich die Hochschule in den letzten 15 Jahren vom vorletzten Rang 10 auf Rang 4 stark verbessern. Die Hochschule war bereits 2002 die erste deutsche Volluniversität, die das *audit familiengerechte hochschule* erhielt, das seit 2016 als Dauerzertifikat[17] verliehen ist. Die Hochschule ist 2023 dem *Bündnis gegen Sexismus*, das vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert wird, beigetreten.

Ziele:

[15] https://www.gleichstellung-chancengleichheit-familie.uni-kiel.de/de/chancengleichheit/professorinnenprogramm.

[16] https://www.gleichstellung-chancengleichheit-familie.uni-kiel.de/de/chancengleichheit/dfg-gleichstellungsstandards.

[17] https://www.familienservice.uni-kiel.de/de/audit.

- Aufgrund der nach wie vor bestehenden Unterrepräsentanz ist die Steigerung des Frauenanteils bei Professuren und wissenschaftlichen Leitungspositionen ein wichtiges Ziel.
- Die Hochschule strebt den Ausbau der bisherigen Unterstützungsangebote für Forschende an, die innerhalb ihrer Forschungsthemen auch Genderaspekte berücksichtigen.
- Übergreifendes Ziel ist die Etablierung einer geschlechtergerechten und familienfreundlichen Personal- und Organisationsentwicklung in der gesamten Hochschule.

Die Hochschule gehört im bundesweiten Vergleich zu den ersten Hochschulen, die sich systematisch mit Diversität befassten. Durch eine gelebte Kultur der Wertschätzung stellt die Hochschule sicher, weiterhin langfristig attraktiv für Studierende, Beschäftigte in Technik und Verwaltung sowie Lehrende und Forschende zu sein. Durch die partizipativ erarbeiteten Aktionspläne zur Umsetzung des Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (2015 und 2024)[18], die Etablierung von Fakultätsbeauftragten für Diversität, das IIB[19] und den Aenne-Liebreich-Preis für Diversitätsforschung hat die Hochschule außerdem Impulse für andere Hochschulen gesetzt und gilt in vielen Bereichen als *best practice*- oder *good practice*-Beispiel in Deutschland. Basierend auf dem 2022 verabschiedeten Leitbild Diversität[20] und der erfolgreichen Teilnahme am Re-Audit „Vielfalt gestalten“ im Jahr 2023, erarbeitete die Hochschule die „Diversitätsstrategie 2035“.[21] Aktuell führt die Hochschule eine Vollerhebung unter allen Studierenden und Beschäftigten mit dem Fokus Diskriminierungserfahrung durch.

Ziele:

- Übergreifendes Ziel ist die Etablierung einer diversitätssensiblen und respektvollen Organisationskultur wie in der Diversitätsstrategie dargelegt.
- Bis Ende 2028 hat die Hochschule ein Präventionskonzept zum Schutz vor Diskriminierung erarbeitet, dass auch die Bereiche erstarkender Antisemitismus und Antifeminismus berücksichtigt.

[18] https://www.diversitaet.uni-kiel.de/de/projekte.

[19] https://www.uni-kiel.de/de/institute/iib.

[20] https://www.uni-kiel.de/de/universitaet/profil/leitbilder.

[21] https://www.diversitaet.uni-kiel.de/de/quicklinks-78718019/diversitatsstrategie-ua.pdf.

- Mit der Einführung der Diversitätsstrategie wurden bereits konkrete Maßnahmen zu Trainings und Weiterbildung geplant. So sollen alle Mitglieder der Hochschule Diversitätskompetenzen zur Sensibilisierung und zum Empowerment erwerben und diese weiter ausbauen können.
- Für den Bereich Inklusion legt der Fokusplan Inklusion konkrete Ziele, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten bis 2035 fest, das IIB spielt hierbei als inklusiver Leuchtturm eine herausragende Rolle.
- Um ihre Diversitätsstrategie zu überprüfen und mittel- und langfristig quantifizierbare Diversitätsindikatoren zusammen mit dem Land Schleswig-Holstein zu entwerfen, strebt die Hochschule eine Folgeerhebung im Bereich Diversität (Fokus auf Monitoring) bis 2029 an.

4.5.4 Internationalisierung

Mit ihrer wissenschaftsgeleiteten Internationalisierungsstrategie leistet die Hochschule einen Beitrag zur Lösung drängender globaler Herausforderungen in Kooperation mit forschungsstarken ausländischen Universitäten und Forschungseinrichtungen. Die zentrale Rolle übernehmen dabei die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Hochschule, die in agilen, thematischen Netzwerken interdisziplinäre Expertise zusammenführen, fachliche Synergien schaffen und Ressourcen bündeln. Internationalisierung mit und für die Menschen an der Hochschule bedeutet auch, dass die Hochschule am Campus die Perspektiven und Kompetenzen, die internationale Forschende und Studierende nach Kiel bringen, wertschätzt und Mehrsprachigkeit und interkulturelle Vielfalt fördert.[22] An der Hochschule unterstützt die Internationalisierung drei strategische Ziele:

- Ausbau der eigenen Spitzenforschung und Steigerung der internationalen Sichtbarkeit durch forschungsbasierte Internationalisierung;
- die Gewinnung exzellenter internationaler Studierender, sowie internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und die Steigerung der *Employability* aller Absolventinnen und Absolventen durch Internationalisierung von Studium und Lehre;
- Stärkung der Internationalität des Campus und der Willkommenskultur.

Die Hochschule entwickelt weitere internationale Partnerschaften. Innerhalb Europas ist Kiel eng mit dem Ostseeraum und Skandinavien verflochten. Zu den Highlights zählen die

[22] Vgl. https://www.uni-kiel.de/de/international/internationalisierungsstrategie.

paneuropäische Universitätsallianz European University of the Seas (SEA-EU-Allianz) sowie transatlantische Partnerschaften mit verschiedenen Universitäten und Forschungseinrichtungen, nur beispielhaft seien hier das Dalhousie University Ocean Frontier Institute und die University of Minnesota genannt.

Mit Blick auf den indopazifischen Raum ist das Chinazentrum der Hochschule der zentrale Ort an der Hochschule für die intensive Auseinandersetzung mit China in den Bereichen Forschung, Lehre und wissenschaftliche Kooperationen. Unter den Hochschulen im Norden Deutschlands und bundesweit nimmt die Hochschule damit eine herausragende Stellung ein. Sie wird als ausgewiesene Expertin wahrgenommen und ist wichtige Beraterin für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in der Region.

Das von der EU kofinanzierte KiTE-Projekt zieht Postdoktorandinnen und -doktoranden aus der ganzen Welt nach Kiel und macht die Hochschule zu einem attraktiven Ziel für internationale, interdisziplinäre und intersektorale Forschung und Vernetzung.

Auch die Gewinnung internationaler Absolventinnen und Absolventen sowie internationaler Promovierte für den regionalen/nationalen Arbeitsmarkt ist ein erklärtes Ziel der Hochschule. Zentrale Projekte sind in diesem Zusammenhang der International Student Career Service (vormals *JobStarter*), die *Science and Technology Academy* an der Technischen Fakultät sowie das 2024 eingeworbene DAAD-Projekt *FIT – Förderung internationaler Talente zur Integration in Studium und Arbeitsmarkt* (FIT). Im Rahmen von FIT werden bestehende Maßnahmen im Bereich Studienvorbereitung, Studienerfolgssicherung und Integration internationaler Studierender, bzw. bedarfsweise auch Promovierende in den deutschen Arbeitsmarkt systematisch weiterentwickelt, gebündelt und durch neue Angebote ergänzt.

Ziele:

- Die Hochschule betrachtet Internationalisierung forschungsbasiert und flexibel. Hierzu richtet sie wissenschaftsgeleitete thematische Netzwerke agil aus und bewertet sie regelmäßig neu und fördert die Zusammenarbeit in Fokusregionen (z. B. Nord- und Osteuropa) systematisch.
- Die Hochschule betreibt Internationalisierung mit und für die Menschen. Sie fördert Maßnahmen für die Mobilität ihrer (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen sowie Wissenschaftler und optimiert Rekrutierungsprozesse und zielgruppenspezifische Unterstützungsangebote für die Gewinnung internationaler Talente und exzellenter

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Internationalisierung durch Verbesserung interkultureller und fremdsprachlicher Kompetenzen wird in allen Bereichen gefördert, z. B. durch Stärkung der Kooperation in der SEA-EU-Allianz, u. a. zur Entwicklung von nachhaltigen Lehr- und Lernprojekten und dem Abbau formaler Barrieren.

4.5.5 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird an der Hochschule als ganzheitlicher Auftrag verstanden und strebt in Forschung, Lehre, Transfer, Betrieb und Governance tiefgreifende Veränderungen an. Die Hochschule sieht sich in der Verantwortung für Umwelt sowie Gesellschaft und betrachtet es als ihre Aufgabe, Möglichkeiten zur Förderung von Nachhaltigkeit kontinuierlich zu reflektieren, zu evaluieren und aktiv umzusetzen, um eine Kultur der Nachhaltigkeit zu etablieren.

Bereits im Jahr 2011 hat die Hochschule ein Klimaschutzkonzept aufgestellt mit der Zielsetzung bis zum Jahr 2030 klimaneutral zu werden. Mithilfe der jährlich aktualisierten Umweltziele der Hochschule werden zahlreiche Maßnahmen zur Emissionsreduktion umgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt, darunter Effizienzsteigerungen im Energieverbrauch, der Ausbau erneuerbarer Energien und die Förderung nachhaltiger Mobilität. Nachhaltige Beschaffung soll gestärkt und Wassereinsparungen gefördert werden. Zudem wird Klimaschutz in Bauprojekten berücksichtigt und Biodiversität auf dem Campus gefördert.

In Übereinstimmung mit dem Hochschulvertrag und der Landesstrategie Bildung für nachhaltige Entwicklung[23] wird die Hochschule als Vorbild in BNE fungieren und transformative Prozesse innerhalb der Hochschullandschaft aktiv gestalten.

Mit dieser ZLV wird das übergeordnete, gemeinsame Ziel der Hochschule und des Landes Schleswig-Holstein bekräftigt, Nachhaltigkeit in allen Bereichen zu verankern und eine führende Rolle im Bereich BNE einzunehmen.

Ziele:

- Eine Nachhaltigkeitsstrategie und eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung werden entwickelt.
- 2030 wird an der Hochschule eine Kultur gelebt, die das eigene Handeln im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung leitet.

[23] https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/B/bne/landesstrategie.html.

- Die Hochschule hat ab 2030 einen dauerhaft klimaneutralen Universitätsbetrieb.
- Die Hochschule ermittelt bis 2030 einen Pfad für den klimapositiven Universitätsbetrieb ab 2040.

4.5.6 Kooperation und Vernetzung

In einem digital vernetzten, global ausgerichteten Wissenschaftssystem gilt es, die Notwendigkeit zunehmender Kooperation und Vernetzung mit dem Anspruch auf Autonomie und Selbstbestimmung auszubalancieren, um die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Hochschule sicherzustellen und langfristig handlungs- und erneuerungsfähig zu bleiben. Einerseits sind strategische Kooperationen, Partnerschaften und Vernetzung wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Agieren im globalen Wissenschaftssystem. Andererseits setzt die Hochschule auch Grenzen, wenn ihre Interessen oder ihre grundlegenden Werte wie z. B. die Wissenschaftsfreiheit gefährdet sind.

Die Hochschule pflegt ihre strategischen Kooperationen, Partnerschaften und Vernetzungen mit Hochschulen und AUF im In- und Ausland in vielfältigen Formen, Formaten und verschiedenen Rollen. Die Partnerschaften mit den AUF des Landes Schleswig-Holstein sind ein herausragendes Profilmerkmal der Hochschule, das sich in der hohen Anzahl von gemeinsamen Berufungen zeigt.

Beispielhaft für institutionelle Kooperationen seien hier erst- oder nochmals genannt: Die Allianz für Spitzenforschung.SH, die SEA-EU-Allianz, die Hanse University Alliance oder die ALB.

Ziele:

- Die Hochschule ist in der ALB aktiv.
- Die Hochschule ist Mitglied der gemeinsamen Einrichtung Promotionskolleg Schleswig-Holstein, die die hochschul- und hochschultypenübergreifende Zusammenarbeit in der Forschung stärken soll.
- Die Hochschule beteiligt sich am Landesnetzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung.
- Als einzige Volluniversität und größte Hochschule Schleswig-Holsteins ist die Hochschule bereit, in strategischen Verbünden in Land, Region und Stadt die Federführung zu übernehmen und ihre spezifischen Fachexpertisen, Services oder Infrastrukturen in Vorhaben des Landes einzubringen.

– Die Hochschule stellt den anderen Hochschulen die Bildungsfachkräfte des IIB weiterhin kostenfrei zur Verfügung.

4.6 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan (STEP) gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026, dabei kann der im Jahr 2020 beschlossene STEP fortgeschrieben werden. Die Hochschule überprüft im Zuge ihrer Struktur- und Entwicklungsplanung die Relation von Budget und Anzahl der Professuren. Dies kann bis zum 31. Dezember 2027 erfolgen. Die Benchmark für diese Untersuchung bilden die Universitäten aus dem Universitätsverbund German U15.

5 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Dr. Dorit Stenke	[Name]
Ministerin	[Funktion]

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Universität zu Lübeck

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

	Budget	2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	38.835.800	41.590.800	44.345.700	47.100.600
2	Leistungsbudget[3]	2.077.400	2.255.900	2.434.400	2.612.900
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken[5]	12.692.100	11.753.000	10.536.700	9.320.500
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
	Summe	**53.605.300**	**55.599.700**	**57.316.800**	**59.034.0005 9034000**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat in den Jahren seit Stiftungswerdung einen massiven Aufwuchs an Drittmitteln generieren können (rund 240 % gegenüber Ausgangswert). Diese außergewöhnlich erfolgreiche Entwicklung führte aufgrund bekanntlich nicht auskömmlicher Projektpauschalen u. a. dazu, dass die Hochschule mit einem strukturellen finanziellen Defizit planen musste. Die über die neue Vereinbarung zum Globalhaushalt gestiegenen Zuweisungen führen in Verbindung mit aktiven Einsparmaßnahmen zu einer ausgeglichenen Finanzplanung, die jedoch noch keinen Spielraum für einen weiteren Ausbau der Drittmittelaktivitäten zulässt. Zu berücksichtigen

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 21 MG 06 in Höhe von 811.800 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

ist dabei die bundes- wie auch europaweite Situation sowie die Auswirkung dieser auf öffentliche Fördergelder.

b. Ziel der Hochschule

Aufgrund der dargestellten Ausgangslage verfolgt die Hochschule das Ziel, das hohe Niveau an verausgabten Drittmitteln moderat zu steigern.

Es werden Drittmittel (z. B. der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Bundesmittel, Mittel der Europäischen Union (EU), Mittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, des Deutschen Akademischen Austauschdienst) inklusive solcher aus gemeinsamen Professuren (unterschiedliche S-Professur-Modelle) mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) und sektionsübergreifend eingeworbene Drittmittel, die vom Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) administriert werden, sowie Tochterunternehmen mit mind. 50 % Anteil berücksichtigt. Nicht berücksichtigt werden in dieser Statistik erfolgreich eingeworbene Sondermittel des Landes in Höhe von durchschnittlich 5 Mio. € p. a.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
18.000.000	18.000.000	18.900.000	19.800.000	20.800.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
311.610	338.385	365.160	391.935

2.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Betrachtet werden zu gleichen Anteilen einerseits koordinierte Programme der DFG (Sonderforschungsbereiche/Transregios, Graduiertenkollegs (GRK), Exzellenzcluster), dabei werden erfolgreiche Projekteinwerbungen gezählt, bei denen die Hochschule als antragsstellende oder mit-antragstellende Universität fungiert, sowie andererseits die Anzahl der in den vier Förderlinien (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant, Synergy Grant) des Europäischen Forschungsrats (ERC)

gestellter Anträge. Berücksichtigt werden auch Forschungsprojekte bzw. -anträge aus dem Bereich Forschung Medizin.

Die Hochschule bewegt sich auf einem kontinuierlichen Entwicklungspfad im Bereich koordinierter Programme der DFG. Für die Zielplanung ist heranzuziehen, welche Verbundforschungsprojekte noch in welcher Laufzeit abgeschlossen werden, welche derzeit in der Begutachtung sind und welche im Rahmen der strategischen Forschungsförderung der Hochschule im Rahmen der ZLV-Periode avisiert sind. Im Bereich der EU-Forschungsförderung hat sich die Hochschule zum Ziel gesetzt, eine zentral gesteuerte Steigerung der ERC-Förderung zu erreichen. Hierfür hat sie bereits in den vergangenen Jahren Investitionen geschaffen und u. a. ein gemeinsames EU-Office mit der Technischen Hochschule Lübeck (THL) gegründet, die Personalressource aufgestockt und Konzepte für die Incentivierung entsprechender Antragsstellungen erarbeitet.

b. Ziel der Hochschule

Im Bereich der erfolgreichen Projekteinwerbungen im Bereich der koordinierten Verbundprojekte der DFG strebt die Hochschule eine moderate Steigerung an.

Vor dem Hintergrund der niedrigen europaweiten Förder-/Erfolgsquote über alle vier Linien (15,025 %) sieht die Hochschule entsprechend der oben dargestellten Incentivierungsmaßnahmen eine jährlich stabile Antragstellung von ambitionierten sechs Anträgen pro Jahr als realistisch an.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

DFG-Förderung

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
5	5	5	6	6

ERC-Förderung

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
5	6	6	6	6

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
311.610	338.385	365.160	391.935

2.2.3 Kennzahl Anteil Ruferteilung an Frauen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Ausgangslage der Hochschule ist geprägt vom für die Berufung zur Verfügung stehenden Fächerkanon. Dies sind die MINT-Fächer, die traditionell überwiegend männlich geprägt sind. Ungeachtet dessen ist die Hochschule gewillt den Anteil der Frauen unter allen hauptberuflich tätigen Professorinnen und Professoren zu steigern, hat darauf aber nur begrenzten Einfluss, da Neubesetzungen von der Bewerberlage, dem akademischen Auswahlprozess, den überhaupt vakanten Professuren sowie der hochkompetitiven Wettbewerbssituation um Frauen in den MINT-Fächern abhängig sind. Der Ausgangswert ist aufgrund einer außergewöhnlich hohen Anzahl von Berufungen in den zugrundeliegenden Ausgangsjahren nicht repräsentativ.

b. Ziel der Hochschule

Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage ist das Ziel der Hochschule ist ein konstant hohes Niveau des Anteils der Frauen unter allen hauptberuflich tätigen Professorinnen und Professoren (Juniorprofessuren sowie die W3- und W2-Professuren, Sektionen MINT und Vorklinik. Die über den Zuschuss der Gesundheitswissenschaften finanzierten Rufe werden hierbei nicht berücksichtigt.).

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2029)
46,2 %	35 %	35 %	35 %	35 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
207.740	225.590	243.440	261.290

2.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich das englisch-sprachige Studienangebot ausgebaut. Der Anteil der ausländischen Studierenden ist vor dem Hintergrund der Medizin als großem Studiengang am Standort immer noch eher gering.

b. Ziel der Hochschule

Für den Zeitraum dieser Vereinbarung ist beabsichtigt, der Internationalisierung u. a. der Lehre einen strategischen Schwerpunkt zu geben und somit eine Steigerung des Anteils ausländischer Studierender am Standort zu erzielen. Sie beabsichtigt dies auch vor dem Hintergrund der Herausforderung des enormen Fachkräftemangels in Deutschland und wird verschiedene Maßnahmen wie den Ausbau des Propädeutikums, Wohnraumkonzepte und Internationalisierung des gesamten Campus implementieren.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
10,5 %	11 %	12 %	13 %	14 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
311.610	338.385	365.160	391.935

2.2.5 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat in den vergangenen 15 Jahren ihr Studiengangsportfolio erheblich ausgebaut und ist dabei strategisch den Bedarfen und den Forschungsschwerpunkten der Hochschule gefolgt, sodass mit wenigen Ausnahmen das gesamte Studiengangsportfolio als Mangelfach zu bewerten ist.

Als Mangelfächer werden die folgenden Studiengänge gewertet, für die Bildung des Ausgangswerts lagen dabei die Daten des Studienjahrs 2024 zugrunde:

Studiengang	**Immatrikulierte**
Biophysik, Bachelor	44
Biophysik, Master	7
Informatik, Bachelor	78
Informatik, Master	18
IT-Sicherheit, Bachelor	44
IT-Sicherheit, Master	18
Humanmedizin, Vorklinik	192
Klinische Psychologie und Psychotherapie, Master	43
Medieninformatik, Bachelor	68
Medieninformatik, Master	14
Medizinische Informatik, Bachelor	24
Medizinische Informatik, Master	28
Medizinische Ingenieurwissenschaft, Bachelor	51
Medizinische Ingenieurwissenschaft, Master	34
Robotik und autonome Systeme, Bachelor	28
Robotik und autonome Systeme, Master	39
Psychologie, Bachelor	98
Psychologie - Cognitive Systems, Master	20
Summe	848

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule beabsichtigt ihren erfolgreichen Ausbau des Studiengangsportfolios weiter zu entwickeln und trotz bundesweit sinkender Studierendenzahlen mindestens das aktuelle Niveau zu halten. Zu berücksichtigen sind dabei Sondereffekte wie der Ausfall des Abiturjahrgangs 2026 in Schleswig-Holstein.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
848	760	785	820	850

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
207.740	225.590	243.440	261.290

2.2.6 Kennzahl Anteil Dauerstellen[8]

a. Ausgangslage der Hochschule

Universitäten sind die Orte im Wissenschaftssystem, an denen die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine der zentralen Aufgaben ist. Es ist vor dem Hintergrund der finanziellen Rahmenbedingungen herausfordernd, die Berufsperspektiven von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern im universitären Sektor planbar zu gestalten. Universitäten müssen darauf achten, ausreichend Spielraum für den Nachwuchs von morgen aufrecht zu erhalten. Die Hochschule ist dieser Herausforderung mit einer avisierten Entfristungsquote in Höhe von 38 % begegnet.

b. Ziel der Hochschule

Eine Erhöhung des Anteils der Dauerstellen (in Köpfen) am hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal als Maßnahme zur Stärkung des akademischen Mittelbaus kann vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangslage zur in sehr moderatem Maße verfolgt werden, da anderenfalls das Ziel der Nachwuchsqualifizierung erheblich gefährdet wäre.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
36,6 %	37 %	37 %	38 %	38 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
103.870	112.795	121.720	130.645

[8] Abweichend zum Kennzahlenkatalog wird der Ist-Wert durch Eigenmeldung der Hochschule festgestellt.

2.2.7 Kennzahl Verausgabte private Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule ist eine Stiftungsuniversität, sodass private Drittmittel für sie von besonderer Bedeutung sind. So hat sie bereits vor Stiftungsgründung eine Position für ein professionelles Fundraising geschaffen nebst entsprechender Infrastruktur inklusive unterstützender Systeme wie einem CRM-System. Die strategische Ansprache von Stiftungen ebenso wie Wirtschaftsunternehmen zur gezielten Projektfinanzierung oder haushaltsentlastender Förderungen führt zu privaten Drittmitteln in nicht unerheblichem Maße.

Berücksichtigung auch derjenigen Drittmittel, die über gemeinsame Professuren (Karlsruher Modell) mit AUF eingeworben werden sowie sektionsübergreifend eingeworbene Drittmittel, die vom UKSH administriert werden. Herangezogen werden Drittmittel von z. B. Industrieprojekten, Auftragsforschung, Spenden, Einträgen aus Stiftungsvermögen.

b. Ziel der Hochschule

Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage ist das Ziel der Hochschule ein moderater Anstieg der verausgabten privaten Drittmittel.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
5.000.000	5.000.000	5.250.000	5.500.000	5.750.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
415.480	451.180	486.880	522.580

2.2.8 Kennzahl Konzeptionierung von Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat bisher den Fokus auf den Aufbau einer umfassenden internen Weiterbildung in allen fachlichen Dimensionen gesetzt, die auch Externen kostenpflichtig zugängig ist. Der nächste Schritt wird sein, die bezahlte Weiterbildung in anderen fachlichen Ausrichtungen auszubauen.

b. Ziel der Hochschulen

Ziel ist es, die Konzeptionierung von darüberhinausgehenden kostenpflichtigen Weiterbildungsangeboten – trotz bestehender finanzieller Restriktionen – deutlich auszubauen. Auf der Grundlage des Profils der Hochschule sollen die Chancen der wissenschaftlichen Weiterbildung bewertet werden und eine entsprechende Einbettung in die Hochschule erfolgen. Es sollen erste Strukturen für erfolgreiche Weiterbildungsaktivitäten aufgebaut sowie Anreizstrukturen für Lehrende zur Beteiligung an wissenschaftlicher Weiterbildung geschaffen werden. Es gilt die Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung in expandierenden Bereichen zu beobachten und entsprechende Angebote zu konzeptionieren.

In den Konzepten werden folgende Aspekte von Weiterbildungsangeboten skizzenhaft beschrieben:

- Das Format (z. B. Präsenzkurs, digitales Angebot, hybrides Format),
- die Form des Abschlusses (z. B. Microdegree, Zeugnis),
- der zeitliche Aufwand (u. a. für Lernende und Lehrende),
- der Inhalt,
- die Finanzierung,
- eine Marktanalyse (u. a. Zielgruppenbestimmung, Wettbewerbssituation),
- ein Einführungskonzept (inklusive Häufigkeit des Angebots, Zeitfenster für die Bereitstellung des Angebots) sowie
- weitere organisatorische Aspekte (z. B. Gewinnung von Lehrenden für das Angebot, aufbauorganisatorische Eingliederung).

Die Konzepte haben jeweils einen Umfang von wenigstens einer DIN-A4-Seite. Sie sollen der Hochschule als Grundlage einer Entscheidung darüber dienen können, ob eine – ggf. testweise – Einführung des Weiterbildungsangebots weiterverfolgt werden soll.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
2	5	8	11	12

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird bis zum Zielwert des Jahres 2027 mit 10 % des Leistungsbudgets und ab dem Zielwert des Jahres 2028 mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
207.740	225.590	121.720	130.645

2.2.9 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule:

Die Hochschule hat bisher den Fokus auf den Aufbau einer umfassenden internen Weiterbildung gelegt, siehe Nummer 2.2.8. Kostenpflichtige Weiterbildungsangebote und damit Einnahmen hat die Hochschule daher bisher nicht generiert.

b. Ziel der Hochschule:

Aufbauend auf den bereits bestehenden Konzepten zu wissenschaftlicher Weiterbildung und in Anbetracht der zu konzeptionierenden Angebote werden bis zum Ende der ZLV-Periode erste Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten anvisiert.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
0	0	0	25.000	35.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung):

Die Kennzahl wird ab dem Jahr 2028 mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
0	0	121.720	130.645

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Es erfolgt seitens der Hochschule eine kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung der Studiengänge unter Berücksichtigung einer Verantwortungsmatrix innerhalb der Studiengänge sowie auch übergeordnet über die koordinierenden Studiengangsleitungen und das Studierendenmarketing und ein Monitoring mit Hilfe des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung.

Die Hochschule wird für die Dauer dieser ZLV in den folgenden Lehreinheiten bzw. Studiengängen jährlich folgendes Mindest-Studienplatzangebot aufrechterhalten:

In den Studiengängen der Informatik ein Studienplatzangebot von 572,

in den Studiengängen der Psychologie ein Studienplatzangebot von 163, davon im polyvalenten Bachelorstudiengang ein Studienplatzangebot von 96, im Masterstudiengang Klinische Psychologie und Psychotherapie ein Studienplatzangebot von 38, und

für die vorklinische Medizin ein Studienplatzangebot von 183.

3.2 Forschung

Die Hochschule hat in den vergangenen Jahren ihr Forschungsprofil als Life Science-Universität kontinuierlich weiterentwickelt und die drei interdisziplinären Profilschwerpunkte *Infektion und Entzündung; Gehirn, Hormone, Verhalten* sowie *Biomedizintechnik* herausgebildet. Diese Schwerpunkte bilden auch künftig das Fundament der Forschung an der Hochschule, das durch Querschnittsbereiche (Medizinische Genomik, Intelligente Systeme) und profilgebende Bereiche (Translationale Onkologie, Bevölkerungsmedizin und Versorgungsforschung, Kulturwissenschaften und Wissenskulturen, Gesundheitswissenschaften) abgerundet wird. Die Hochschule orientiert sich im Rahmen ihrer Schwerpunktentwicklung eng an den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein (WR-Begutachtung)[9] für die Themen Lebenswissenschaften, Medizintechnik sowie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI)

[9] Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023.

Die Hochschule wird hochschultypenübergreifende Forschungskooperationen aktiv unterstützen. Dazu zählen insbesondere die Allianz für Spitzenforschung und das Promotionskolleg Schleswig-Holstein. Die enge Zusammenarbeit mit der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) in den Bereichen Medizin und Informatik wird sie weiter vertiefen. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf die Entwicklung innovativer Programme gelegt, die eine exzellente Ausbildung und Forschungserfahrung für die Promovierenden bieten. Die Hochschule strebt an, durch gemeinsame Berufungen und institutionalisierte Partnerschaften mit führenden Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb Schleswig-Holsteins und auf internationaler Ebene ihre Forschungskooperationen zu vertiefen.

Die Hochschule hat ihre Drittmitteleinnahmen aus wettbewerblichen Verfahren in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert. Sie verfolgt weiterhin das Ziel, ihre Drittmittelstärke auszubauen. Zu berücksichtigen ist dabei die bundes- wie auch europaweite Situation sowie die Auswirkung dieser auf öffentliche Fördergelder.

Die Hochschule richtet eine übergeordnete Stelle ein, die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen unter den Gesichtspunkten von Forschungssicherheit und möglichen Risiken bei der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern in autoritär regierten Ländern berät. Die Finanzierung ist über ein Beteiligungsmodell der schleswig-holsteinischen Hochschulen im Binnenverhältnis zu regeln.

3.3 Transfer

Zentral für die Intensivierung des Transfers sind:

Die Hochschule wird im Rahmen der Transferstrategie zentrale Ansprechpartner benennen, die für alle Belange des Transfers, insbesondere als Kontaktstelle für externe Kooperationspartner, zur Verfügung stehen.

Die Qualitätssicherung im Transfer soll durch die Anwendung systematischer Verfahren zur Erfassung und Bewertung von Transferleistungen gewährleistet werden. Die Hochschule arbeitet bereits im Rahmen der *Innovativen Hochschule* mit kennzahlengestützten Qualitätsinstrumenten wie dem Transferbarometer des Stifterverbands und wird dies weiterverfolgen.

Die Hochschule wird auf Basis des Programms *Hochschulen im Transfer* zur Stärkung des Transfers ein Transferkonzept bis Mitte 2026 erstellen, das entsprechende Priorisierungen und Strukturveränderungen enthält. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.

Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

Die Hochschule strebt mithilfe von Stiftungsgeldern unter Berücksichtigung der Wirtschaftsfördereinrichtungen sowie den Industrie- und Handelskammern eine Weiterentwicklung ihres Alumni-Konzepts an.

Sie führt ihre Gründungsberatung nach Auslaufen der Förderung des Projektes *StartUp.SH* und Evaluierung fort (Verstetigung mit einem Vollzeitäquivalent) und beteiligt sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung. Ziel ist es, eine aktivere Gründungskultur an der Hochschule zu etablieren und mehr Gründungen zu stimulieren.

Die Hochschule wird das Thema Gründungen in der Lehre in möglichst vielen Fachrichtungen früh verankern, aufwerten und sichtbarer positionieren.

Die Zusammenarbeit mit Schulen wird intensiviert, damit möglichst früh Teilhabe an *Entrepreneurship Education* möglich wird.

Die Hochschule wird die durch sie bereits initiierten und etablierten Transferpreise weiter vergeben.

Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.

Die Hochschule wird Wissenschaftskommunikationsstrukturen wie *Lübeck hoch 3* weiterhin strategisch verfolgen. Essentiell hierfür ist allerdings eine auskömmliche drittmittelgestützte Finanzierung.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule ist in den Schwerpunktthemen der WR-Begutachtung insbesondere in den Bereichen der Lebenswissenschaften, Medizintechnik, Digitalisierung und KI stark aufgestellt und wird ihre Stärke dort in Kooperation mit der CAU und den AUF weiter ausbauen.

3.4.1 Medizintechnik

Der universitäre Schwerpunkt Medizintechnik an der Hochschule ist thematisch exzellent aufgestellt und deckt ein breites Themenspektrum ab (u. a. Bereiche wie Bildgebung und Bildverarbeitung, Medizinische Robotik, Hörakustik, Optische und Magnetische Methoden,

Nanotechnologie und Beatmungstechnik). An der Schnittstelle zu dem universitären Querschnittsbereich Intelligente Systeme profitiert die Medizintechnik von der ausgeprägten Informatikkompetenz am Standort (von medizinischer Informatik über KI und IT-Sicherheit bis zu Fragen der Mensch-Maschinen-Interaktion). Gleichzeitig ist der Schwerpunkt eng mit der Fraunhofer-Einrichtung für Individualisierte und Zellbasierte Medizintechnik (IMTE) verbunden. Dadurch ergibt sich ein ideales Umfeld für eine enge Verzahnung von Grundlagenforschung und Transfer. Das Land fördert dies durch die Weiterentwicklung der IMTE zu einem führenden Transferzentrum für Medizintechnik und stärkt so nicht nur die enge institutionelle Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und IMTE, sondern auch die Kooperation mit der THL, dem UKSH und weiteren Partnern in Schleswig-Holstein. Ziel ist es, den *Hanse Innovation Campus* (HIC) Lübeck zum führenden Forschungshub für Medizintechnik in Deutschland zu entwickeln.

Als Innovations- und Transferzentrum fungiert das IMTE darin gemeinsam mit der Hochschule als Schnittstelle zwischen Forschung, Klinik und Wirtschaft. Durch die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und medizinischen Einrichtungen trägt die Institution maßgeblich zur Entwicklung individualisierter Medizintechniklösungen bei.

Der Bereich der biomedizinischen Optik wird durch eine enge Kooperation zwischen dem universitären *Institut für Biomedizinische Optik* (BMO) und der *Medizinisches Laserzentrum Lübeck GmbH* (MLL) erfolgreich abgedeckt. Das MLL, dessen Hauptgesellschafter die Hochschule und die THL sind, fungiert nicht nur als Bindeglied zwischen den Forschungsaktivitäten beider Institutionen, sondern spielt auch eine Schlüsselrolle bei der effizienten Überführung innovativer Forschungsansätze aus dem BMO in die Praxis.

Um den Transfer der universitären Grundlagenforschung weiter zu stärken, wurde im Kooperationsvertrag zwischen dem IMTE und der Hochschule vereinbart, dass die Hochschule zwei wissenschaftliche Mitarbeiterstellen sowie zwei technische Stellen zur Unterstützung von zwei Professuren am IMTE im Beurlaubungsmodell finanziert. Die Ausschreibung der beiden Professuren ist für das Jahr 2025 geplant.

Die Hochschule setzt auch auf die Weiterentwicklung des Querschnittsthemas *Intelligente Systeme* und fördert interdisziplinäre Forschungsansätze in Informatik, Psychologie und Robotik. Dabei werden Entwicklungsmöglichkeiten für dieses intersektionelle Feld identifiziert und strategisch ausgebaut. Ein Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung des Bund–Länder-finanzierten Forschungsbaus *Lübeck Environment for Minds and Machines in Interaction*, der als wegweisende Infrastruktur für die Erforschung intelligenter Systeme dienen

wird. Die Ansiedlung von Max-Planck-Forschungsgruppen zum Themenfeld Mensch-Maschine-Umwelt an der Hochschule wird von ihr und dem Ministerium angestrebt. Zudem werden gezielt Maßnahmen zur Internationalisierung ergriffen, beispielsweise durch die Einrichtung von intersektionellen Gast- und Teilzeitprofessuren, um den internationalen Austausch in diesem zukunftsweisenden Forschungsbereich zu stärken.

Der universitäre Biomedizintechnik-Schwerpunkt ist auch zentral für die Generierung akademischer Fachkräfte in diesem Bereich. Neben den rein universitären Studiengängen (Medizinische Ingenieurwissenschaft, Medizinische Informatik, Biophysik, Robotik und Autonome Systeme, Psychologie) sind es insbesondere die gemeinsamen Studiengänge mit der THL *Biomedical Engineering*, *Medical Microtechnology*, und *Hörakustik* und *Audiologische Technik* (HAT), die davon profitieren. Im Rahmen der Vorbereitung der Reakkreditierung dieser Studiengänge werden die curricularen Inhalte und die Struktur dieser Studiengänge geprüft, um die Attraktivität zu erhöhen und die Kongruenz zu den aktuellen Forschungsthemen sichtbarer zu machen. Im Zusammenhang mit dem Studiengang HAT ist hier auch die Weiterentwicklung des transfer- und translationsrelevanten Verbundes *Hör-Hanse* geplant.

3.4.2 Lebenswissenschaften

Ein Forschungsschwerpunkt der Hochschule ist schon seit über 20 Jahren die Strukturforschung im Bereich von viralen Infektionserkrankungen, dokumentiert durch langjährige Kooperationen mit dem Deutschen Elektronen-Synchrotron und dem *Center for Structural Systems Biology* (CSSB) in Hamburg. Methodisch wird dieser Schwerpunkt in Lübeck insbesondere durch die Röntgenkristallographie, die Kryo-Elektronenmikroskopie (KryoEM) und die native Massenspektrometrie getragen und hat in den letzten Jahren zur Einrichtung eines strukturvirologischen GRK (GRK 2887) geführt. Im Rahmen dieses Schwerpunkts wird derzeit eine KryoEM in Lübeck aufgebaut. Die derzeit noch am CSSB lokalisierten Massenspektrometrie-Geräte werden nach Fertigstellung des Gebäudes des Zentrums für medizinische Struktur- und Zellbiologie an den Standort umziehen, so dass in naher Zukunft beide Schlüsseltechnologien in Lübeck vertreten sind.

Die NMR-Spektroskopie, die wie die KryoEM und die Massenspektrometrie mit hohen Ansprüchen an Geräteinfrastruktur und -wartung verbunden ist, ist seit einigen Jahren intensiv in die medizinische Forschung am UKSH eingebettet (Else-Kröner-Fresenius-Programm *Metaflammation*, EU-Programm *ONCOSCREEN*). Durch die Etablierung neuarti-

ger Biomarker (Lipoproteine und Glycoproteine) haben sich völlig neue Wege in der Diagnose und für das Verständnis sowohl von Infektionskrankheiten wie auch von onkologischen und anderen, chronischen Erkrankungen eröffnet. Die NMR-Technologie erlaubt darüber hinaus Anwendungen außerhalb medizinischer Fragestellungen im Food-Bereich.

Die medizinisch-strukturbiologische und infektiologische Ausrichtung der Lebenswissenschaften gepaart mit der Verfügbarkeit der geschilderten komplementären bioanalytischen Verfahren bietet einzigartige Möglichkeiten für neue Schwerpunktprogramme. Dazu bieten die auch zukünftig fortzuführenden und auch über gemeinsame Berufungen gestützten engen Kooperationen mit dem Forschungszentrum Borstel – Leibniz-Lungenzentrum (FZB) und dem Leibniz-Institut für Virologie eine wichtige Basis.

Die Hochschule erfasst zentrale lebenswissenschaftliche Infrastrukturen und prüft jeweils Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Nutzung (Buchung von Messzeiten, Gerätemiete, Auftragsvergabe an Hochschule etc.). Dafür nutzt sie auch die entsprechenden Konzepte der *Innovativen Hochschule*.

Zusammen mit der THL setzt die Hochschule ein im Rahmen des Antrags *Hansebelt Innovationsmatrix Lübeck* (HI Lübeck) im Fokusfeld Ernährung/Bioökonomie entwickeltes Konzept zur Einrichtung eines *Hauses der Ernährung* (HdE) um. Beide Hochschulen werden im weiteren Verlauf von HI Lübeck bis Ende 2027 Anstrengungen aufbringen, die Umsetzung mithilfe von Drittmitteln zu realisieren.

Das HdE verfolgt das Ziel, die Ernährungswirtschaft aktiv zu transformieren, innovative Lösungen für die Prävention und Therapie von Krankheiten zu entwickeln und damit langfristig einen nachhaltigen Beitrag zur Gesundheitsversorgung zu leisten.

Eine Schlüsselrolle spielt dabei die personalisierte Ernährung.

Bereits im Rahmen des HIC-Projekts besteht eine enge Zusammenarbeit der drei Kernakteure des geplanten HdE (Institut und Sektion für Ernährungsmedizin [Hochschule], Zentrum für industrielle Biotechnologie [THL], Lebensmittelproduzenten in Schleswig-Holstein). Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Verbindungen zu hochschulspezifischen Themen wie Bioanalytik, KI, Medizin, Medizintechnik, Gesundheitsberufe, Psychologie und Medieninformatik.

Das HdE soll als universitäre Plattform den Austausch zwischen Medizin und Naturwissenschaften, Ernährungswirtschaft, Pharmaindustrie und Medizintechnik intensivieren, da zukünftige Präventionsstrategien eine engere Verknüpfung dieser Bereiche erfordern. Dazu

werden Joint-Labs eingerichtet, in denen Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter gemeinsam mit Industriepartnern an Projekten arbeiten. Diese Labore bieten nicht nur neue Erkenntnisse und wertvolle Kontakte für Studierende, sondern generieren auch Drittmittel zur Finanzierung des HdE.

Zusätzliche Mittel zur langfristigen Finanzierung des HdE sollen durch Beteiligungen an Unternehmensausgründungen sowie industriefinanzierte Forschungsprojekte gewonnen werden.

Die Lübecker standortspezifischen lebenswissenschaftlichen Forschungsfelder und damit gekoppelten Transferaktivitäten werden auch weiterhin eng mit der Lehre insbesondere im Masterbereich über die Angebote entsprechender Lehrmodule im den Studiengängen *Molecular Life Science*, *Nutritional Medicine*, *Biophysik* und dem in Kooperation mit dem FZB betriebenen Masterstudiengang *Infection Biology* verbunden.

3.5 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung weiter aus. Wo es möglich ist, sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft und genutzt werden.

Die Hochschule ist als Sprecherhochschule des Verbundes *ITSH.edu* bemüht, eine möglichst zwischen den Hochschulen und Forschungseinrichtungen abgestimmte IT-Planung bzgl. der Themen IT-Sicherheit, IT-Beschaffung, IT-Infrastruktur und IT-Governance aufzustellen und umzusetzen. Hierbei werden soweit wie möglich Synergien genutzt, um auch dem Fachkräftemangel zu begegnen, indem User-Communities gebildet werden. Über die Landesgrenzen hinweg ist die Hochschule als Vertreterin Schleswig-Holsteins Teil der *Kooperation der Landeskoordinationen zur Digitalisierung der Unterstützungsprozesse an Hochschulen*.

Die Hochschule setzt die bisherigen Aktivitäten im landesweiten Digital Learning Campus (DLC) zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen weiter fort und bindet diese aktiv und nachhaltig in die hochschulinternen Entwicklungen ein. Die Hochschule ist Partner des Lübecker DLC-Verbundes *Lübeck lernt Zukunft*.

Die Hochschule setzt ihre bisherigen Aktivitäten zur KI im Bereich der Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer sowie als Projektpartner des KI-Anwendungszentrums weiter fort und gestaltet darüber hinaus einen Prozess für den rechtskonformen Einsatz von KI in

der Verwaltung und der Hochschule insgesamt. Hierfür nutzt sie die Zusammenarbeit mit dem Joint Innovation Lab und prüft die Einrichtung gemeinsamer Studienangebote mit anderen Hochschulen.

Darüber hinaus sind langfristige, strukturelle Maßnahmen wie die weitere Stärkung des KI-Schwerpunktes durch Weiterentwicklung der Professuren mit KI-Bezug, der nachhaltige und wissenschaftsgeleitete Ausbau der Infrastrukturen wie dem Zentrum für Künstliche Intelligenz Lübeck sowie die langfristige Etablierung und der weitere Ausbau (Schwerpunkt Reallabore) des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Lübeck wichtige Elemente für die strukturelle Weiterentwicklung Schleswig-Holsteins im Bereich der KI in der Medizin und Medizintechnik. Als eines der führenden KI-Kompetenzzentren in Deutschland trägt das DFKI mit exzellenter und praxisnaher Forschung entscheidend dazu bei, innovative KI-Lösungen in die medizinische Anwendung zu überführen und Schleswig-Holstein als führenden Standort für KI in der Gesundheitsforschung zu etablieren.

Zusammen mit der CAU wird die Hochschule den allgemeinen Zugang zu KI-Technologien für alle Hochschulen, AUF und kleine und mittelständische Unternehmen Schleswig-Holsteins verbessern. Die oben genannten Verbundprojekte dienen für den Standort Lübeck als Keimzelle für ein Digitales Servicezentrum Schleswig-Holstein mit Schwerpunkt KI an den Standorten in Kiel und Lübeck innerhalb der vorhandenen Strukturen (KI-Rechenzentren).

3.6 Weitere Vereinbarungen

a. Zuschuss zum Job-Ticket

Das Land Schleswig-Holstein hat am 15. Juni 2021 beschlossen, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab dem 1. August 2021 einen steuerfreien Arbeitgeberzuschuss zum Jobticket in Höhe von 30 € monatlich zu gewähren und hat dazu einen entsprechenden Rahmenvertrag u. a. mit NAH.SH abgeschlossen.

Das Land Schleswig-Holstein erklärt sich bereit, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschule den gleichen Arbeitgeberzuschuss für den Bereich des NAH.SH zu gewähren. Von dieser Vereinbarung nicht erfasst ist das wissenschaftliche wie nicht-wissenschaftliche Personal, das am UKSH tätig ist, mit Ausnahme der Professorinnen und Professoren der Sektion Medizin.

Bedingung für die Gewährung des genannten Arbeitgeberzuschusses ist, dass die Hochschule mit der NAH.SH einen eigenen Rahmenvertrag zu den gleichen Konditionen wie das Land schließt.

Die Auszahlung erfolgt auf Grundlage einer exakten Abrechnung an der Hochschule unter Berücksichtigung der Auszahlung des Vorjahres und einer Prognose für das laufende Jahr. Der Mehr- oder Minderbetrag aus der Abrechnung des Vorjahres wird mit der Prognose verrechnet. Der sich daraus ergebende Betrag wird dem Ministerium aufgeschlüsselt nach Abrechnung des Vorjahres und Prognose des laufenden Jahres und bis spätestens zum 31. März übermittelt. Der so berechnete Betrag wird grundsätzlich mit der 2. Rate des Globalhaushalts zum 15. Mai jeden Jahres ausgezahlt.

Die Übernahme der Kosten für den Arbeitgeberzuschuss durch das Land Schleswig-Holstein erfolgt nach Maßgabe des Landeshaushalts und steht unter dem Vorbehalt der vom Haushaltsgesetzgeber jeweils zur Verfügung gestellten Mittel. Sie endet, ohne dass es einer weiteren Vereinbarung bedarf, wenn das Land Schleswig-Holstein die Zahlung eines Arbeitgeberzuschusses für seine eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellt.

b. Sonstiges

Darüber hinaus erbringt die Hochschule im Rahmen des Hochschulsports und der Zentralen Hochschulbibliothek Dienstleistungen auch für andere Hochschulen sowie die Öffentlichkeit. Diese Dienstleistungen sind bisher noch nicht Gegenstand einer Finanzierungsumlage, die gleichwohl erforderlich und geboten ist.

3.7 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026.

4 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

518 Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

Dr. Dorit Stenke
Ministerin

Universität zu Lübeck

Prof. Dr. Helge Braun
Präsident

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Europa-Universität Flensburg

- Im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

	Budget	2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	33.072.100	33.136.000	33.199.900	33.263.900
2	Leistungsbudget[3]	1.738.900	1.740.600	1.742.300	1.744.000
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken (ZSL)[5]	10.535.200	10.955.600	11.044.900	11.134.200
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
	Summe	**45.346.200**	**45.832.200**	**45.987.100**	**46.142.100**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Drittmitteleinnahmen der Hochschule konnten gegenüber dem Ausgangswert der ZLV 2020 – 2025 deutlich gesteigert werden. Die Hochschule hat in den letzten vier Jahren Maßnahmen ergriffen, um die Drittmitteleinnahmen insgesamt und insbesondere die Beteiligung an koordinierten Programmen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie renommierten EU-Förderlinien zu steigern; abgeschlossen ist die Einrichtung des Graduiertenzentrums, die Prozesse des Forschungsdatenmanagements (FDM), und des Forschungsinformationssystems (FIS) werden weiter ausgebaut. In dem erreichten Niveau schlägt sich das durch diese Maßnahmen erreichte Potenzial noch nicht vollumfänglich nieder, weshalb eine

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 21 MG 06 in Höhe von 121.100 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem ZSL stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

Fortsetzung auf mindestens bisherigem Niveau für einen positiven Verlauf erforderlich ist. Seit Beginn der 2020er Jahre haben sich die Forschungsleistungen der Hochschule sowohl quantitativ als auch qualitativ deutlich erhöht: Das Fördervolumen verausgabter Drittmittel stieg von 3,5 Mio. € in 2020 auf 7 Mio. € in 2024 an. Neben EU-Verbundprojekten wie *Horizon* wurden erstmalig renommierte Förder-linien eingeworben, wie Nachwuchsforschungsgruppen (NWG) des Bundes-ministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) (2020), eine BMFTR-geförderte Graduate School (2020), eine DFG-Forschungsgruppe (2024), Beteiligungen an Sonderforschungsbereichen (SFB) (2024), eine Heisenberg-Stelle (2025). Diese Dynamik wurde wesentlich ermöglicht und gefördert durch den Aufbau der profilgebenden Forschungszentren Zentrum für Bildungs-, Unterrichts-, Schul- und Sozialisationsforschung (ZeBUSS), gegründet 2016 und des Interdisciplinary Centre for European Studies (ICES), gegründet 2018, die um das 2023 gegründete Center for Research on Sustainability and Transformation (CREST) erweitert wurden.

b. Ziel der Hochschule

Vor dem Hintergrund der 2025 eingeleiteten Maßnahmen zur Konsolidierung des Haushalts an der Hochschule erscheint eine Fortsetzung der bisherigen Wachstumsdynamik nicht realistisch. Zu berücksichtigen sind zudem Veränderungen im Förderhaushalt relevanter Mittelgeber, die die künftigen Mitteleinwerbungen erschweren dürften. Die Hochschule strebt an, dass die Drittmitteleinwerbungen den bisher erreichten Stand nicht unterschreiten. Übergeordnetes Ziel der Hochschule ist es, an den bisherigen sehr vielversprechenden Entwicklungslinien festzuhalten und das große zukünftige Potenzial des Forschungsstandorts mit seinen innovativen profilgebenden Forschungszentren weiterzuentwickeln. Dabei gilt es, trotz großer finanzieller Anstrengungen, die Forschungsinfrastrukturen in dem für den Erfolg von größeren EU- und DFG-Verbundforschungsprojekten unerlässlichen Ausmaß bereit zu stellen, auch als Voraussetzung für die angestrebte Mitgliedschaft in der DFG.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
6.593.900	6.692.800	6.793.200	6.895.100	6.998.500

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 12,5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
217.362,50	217.575	217.788	218.000

2.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Größter Fördermittelgeber der Hochschule ist das BMFTR. Weitere relevante Fördermittelgeber sind die DFG und die EU. Die Drittmitteleinwerbungen bei diesen sowie allen übrigen Fördermittelgebern werden an der Hochschule finanziell bedingt mit nur einer Position (Vollzeitäquivalent) für Antragsberatung unterstützt.

b. Ziel der Hochschule

Ziel der Hochschule ist es, die DFG-Forschungsgruppe – das erste in Flensburg angesiedelte koordinierte Programm der DFG – erfolgreich unter Einhaltung der Auflagen der DFG durchzuführen und mit Blick auf den 2028 anstehenden Verlängerungsantrag zu unterstützen und die NWG-Programme des BMFTR durchzuführen. Des Weiteren wird angestrebt, in renommierten Förderlinien, insbesondere des European Research Council sowie in den DFG-Förderlinien SFB, Graduiertenkollegs und Emmy Noether, erfolgreich zu sein. Im Rahmen des 2024 angestoßenen Schwerpunktthemas Transformation und der Kooperation mit dem Forschungsschwerpunkt *SECC – Societal, Environmental, and Cultural Change* der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) sind neue Antragsinitiativen zu erwarten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
2,5	5	5	5	6

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 12,5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
217.362,50	217.575	217.788	218.000

2.2.3 Kennzahl Anteil der Ruferteilungen an Frauen

a. Ausgangslage der Hochschule

Das *Hochschulranking nach Gleichstellungsgesichtspunkten* des Leibniz-Instituts für Sozialwissenschaften, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS), gibt alle zwei Jahre, zuletzt 2023, auf Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamtes Auskunft über die Gleichstellungsentwicklungen an deutschen Hochschulen.

Positiv darf für die Hochschule festgestellt werden, dass der Frauenanteil an Lebenszeitprofessuren in allen Zwei-Jahres-Berichtszeiträumen zwischen 2015 bis 2021 signifikant gesteigert werden konnte; die Hochschule liegt jeweils in der Spitzengruppe (1. Quartil) und nimmt in der Fünf-Jahres-Betrachtung sogar den 1. bzw. 2. Platz unter allen Universitäten ein. Dieser Trend setzt sich in den Folgejahren fort. Die Hochschule hat mithin großen Anteil daran, dass das Land Schleswig-Holstein 2023 in der CEWS-Gesamtbetrachtung der Länder nach Brandenburg und Berlin als einziges Bundesland in das obere Mittelfeld aufrücken konnte.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule konnte die Berufungsverfahren der vergangenen Jahre erfolgreich nutzen, um den Frauenanteil an Lebenszeit-Professuren in herausragender Weise zu erhöhen. Die Hochschule hat das Ziel, den Ausgangswert um 10% zu steigern.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2029)
29,4 %	33 %	33 %	33 %	33 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
173.890	174.060	174.230	174.400

2.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat in den Jahren 2019 bis 2024 einen durchschnittlichen Anteil ausländischer Studierender von 6,5 % zu verzeichnen. Dabei ist die Quote in den internationalen/interdisziplinären Bachelor- und Masterstudiengängen der Hochschule im Bundesvergleich überdurchschnittlich hoch (27,9 %). Gleichzeitig ist die Hochschule stark durch ihr Lehramtsprofil geprägt (ca. 70 % aller Studierender), das traditionell eher aus einer regionalen Studierendenschaft besteht. Das Gesamtbild führt also zu der relativ geringen Quote ausländischer Studierender, die insgesamt nicht wesentlich gesteigert werden konnte.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule hat es sich als Ziel gesetzt, verstärkt ausländische Studierende zu rekrutieren, sie im Studium zu unterstützen und deren Studienerfolg zu sichern, sowie sie auf den deutschen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Dafür wird die Hochschule von 2024 bis 2028 im Programm des Deutschen Akademischen Austauschdienstes *Campusinitiative Deutschland / Förderung internationaler Talente* gefördert, das eben diese Ziele unterstützt. Trotz dieser Förderung besteht ein erheblicher Mangel an Ressourcen (z. B. im Studiengangmarketing). Zudem befindet sich die Hochschule in einer Situation von bundesweit steigendem Wettbewerb um internationale Studierende.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
7,05 %	7,0 %	7,0 %	7,5 %	8,0 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
260.835	261.090	261.345	261.600

2.2.5 Kennzahl Mindest-Einschreibe-Zahlen in Master-Lehramts-Studiengängen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Studierenden im Bachelor Bildungswissenschaften setzen ihr Studium an der Hochschule i. d. R. in einem Studiengang des Masters of Education fort. Die Master of Education-Studierenden setzen sich dabei maßgeblich aus den Absolventinnen und -Absolventen des eigenen Bachelorstudiengangs der Hochschule zusammen. Die Einschreibezahlen in die Studiengänge des Masters of Education an der Hochschule stehen daher im direkten Zusammenhang mit den jeweiligen Kohortengrößen im Bachelorstudiengang Bildungswissenschaften. Zuwächse und Rückgänge bei den Einschreibungen im Bachelorstudiengang spiegeln sich drei Jahre später auch in den Einschreibungen in die Masterstudiengänge wieder. Dem bundesweiten Trend folgend sind auch an der Hochschule die Studierendenzahlen im Bachelorstudiengang Bildungswissenschaften in den letzten Jahren rückläufig. Dieser Trend spiegelt sich zwangsläufig auch in den Zulassungen im Master of Education wider. Die Erfolgs- und Übergangsquoten sind i. d. R. stabil, der Rückgang der Werte ergibt sich vorrangig daraus, dass die Einschreibungen in den Bachelorstudiengang sich reduziert haben bzw. weiter reduzieren.

Auf Basis der konkreten Einschreibezahlen in den Bachelorstudiengang der vergangenen Jahre bzw. der von der Kultusministerkonferenz (KMK) projizierten Studienplatznachfrage[8] für Schleswig-Holstein lassen sich so verlässliche Planzahlen für die Nachfrage in den Masterstudiengang prognostizieren.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule beabsichtigt, das oben beschriebene Verhältnis zwischen Einschreibungen in den Bachelor- und in den Masterstudiengängen sowie die Übergangsquoten stabil zu halten. In absoluten Zahlen wird dies in den hier betrachteten Jahren zu einem kontinuierlichen Rückgang führen – für die Herbstsemester 2026 und 2027 erfolgt die Planung dabei auf Basis der Einschreibungen in den Bachelorstudiengängen in den Herbstsemestern 2023 und 2024; für die darauffolgenden

[8] Vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder: Vorausberechnung der Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger 2023 bis 2035. Berlin, April 2024.

Herbstsemester 2028 und 2029 erfolgt sie auf Basis der KMK-Betrachtungen unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen des ausbleibenden Abiturjahrgangs zum Herbstsemester 2026 auf die erwarteten Einschreibezahlen im Bachelorstudiengang Bildungswissenschaften (vgl. Nummer 2.2.6).

Ab dem Herbstsemester 2027 ist bei Bachelorstudiengängen und ab dem Herbstsemester 2030 bei Masterstudiengängen mit moderat ansteigenden Studierendenzahlen zu rechnen. Die Hochschule wird die Einhaltung der Kennzahl Mindest-Einschreibe-Zahlen in Master-Lehramts-Studiengängen – wie im Folgenden dargestellt – anstreben, sofern Hochschule und Ministerium nicht gemeinsam feststellen, dass sich die Rahmenbedingungen (z. B. durch das *IV. Paket Lehrkräftegewinnung*) erheblich zum Nachteil der Hochschule geändert haben.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
502	370	330	260	220

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
173.890	174.060	174.230	174.400

2.2.6 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Einschreibezahlen an der Hochschule sind in den vergangenen Jahren stetig gesunken und werden sich nach mehreren Jahren des raschen Wachstums auf einen neuen Normalzustand einpendeln. Grundlage der Planungen der Hochschule zu den Einschreibezahlen für die hier betroffenen Jahre ist einerseits die Annahme, dass die Zahlen des Herbstsemesters 2024 zum Herbstsemester 2025 erneut leicht sinken werden und dann einen solchen neuen Normalzustand definieren – und an-

dererseits die Annahme, dass die Herbstsemester 2026 und 2027 aufgrund des fehlenden Abiturjahrgangs 2026 eine erneute Abweichung nach unten aufweisen werden, die sich zum Herbstsemester 2028 wieder ausgeglichen haben wird[9].

Bei der Auswertung der Kennzahl werden alle Teilstudiengänge des Bachelorstudiengangs Bildungswissenschaften berücksichtigt. Studierende der Sonderpädagogik studieren neben den Bildungswissenschaften ein allgemeinbildendes Fach und jeweils zwei sonderpädagogische Fachrichtungen[10], die statistisch getrennt ausgewiesen werden. Zur Vermeidung der Doppelzählung im Fach Sonderpädagogik wird hier der Korrekturfaktor 0,5 angewendet.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule beabsichtigt, die Studierendenzahlen auf dem Niveau des Studienjahrs 2025 stabil zu halten (Ausgangswert 2024 minus 10 %). Ab dem Kalenderjahr 2026 wird allerdings aufgrund des fehlenden Abiturjahrgangs von einem Rückgang um ein Sechstel ausgegangen, der sich ab 2027 langsam abschwächt und ab dem 2028 nicht mehr wirkt. Ziel der Hochschule ist es, spätestens im Kalenderjahr 2029 wieder den Stand des Herbstsemesters 2025 erreicht zu haben.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
1394	1040	1110	1180	1250

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
86.945	87.030	87.115	87.200

[9] Ebd.

[10] Die vier sonderpädagogischen Fachrichtungen sind: Pädagogik bei Beeinträchtigung der geistigen Entwicklung, Pädagogik bei Beeinträchtigung von Sprache und Kommunikation, Pädagogik und Didaktik zur Förderung der emotionalen und sozialen Entwicklung sowie Sonderpädagogik des Lernens.

2.2.7 Kennzahl Anteil Dauerstellen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat in der ZLV 2020 – 2025 den Anteil unbefristeter Dauerstellen in der Wissenschaft erhöht und insbesondere im ZSL auch die Zielquote vorfristig leicht übertroffen. Gleichzeitig gibt es gerade in der Wissenschaft einen begründeten grundsätzlichen Bedarf an befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Dies gilt insbesondere für die Befristungen nach dem Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft und hier in besonderem Maße für die Qualifikationsverträge. Die Erhöhung des Anteils unbefristeter Stellen steht damit in einem Spannungsverhältnis zum Ziel der Hochschule, durch die vermehrte Zuweisung von Qualifikationsstellen den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern und die Forschungsstärke mit Blick auf eine DFG-Mitgliedschaft weiter zu stärken. Zudem war die Hochschule bisher bemüht, für Elternzeiten und langfristige Erkrankungen sowie Brückenteilzeiten vollwertigen, dann aber notwendig befristeten, Ersatz bereitzustellen. Dies ist eine ausdrückliche Forderung insbesondere aus dem Arbeitsbereich Chancengleichheit, weil durch die konsequente Vertretung dieser Ausfälle und Reduzierungen vor allem der Druck auf Personen mit Care-Aufgaben abgemildert werden kann, der Hochschule mit voller Arbeitskraft zur Verfügung stehen zu müssen.

b. Ziel der Hochschule

Im Rahmen der gebotenen Haushaltskonsolidierung wird es schwierig werden, zusätzliche Dauerstellen in der Wissenschaft auszuweisen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
41,1 %	36,6 %	36,6 %	36,6 %	36,6 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
86.945	87.030	87.115	87.200

2.2.8 Kennzahl Anzahl der Aktivitäten mit nicht-wissenschaftlichen Partnern

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule ist einem breiten Transferansatz auf der Grundlage des Transferbarometers des Stifterverbands verpflichtet. In besonderem Maße engagiert sich die Hochschule in den Transferfeldern *Forschen und Entwickeln mit der Gesellschaft*, *Wissenschaftsdialog* sowie *Transferorientierte Lehre und Weiterbildung*. In den Jahren 2023 und 2024 gab es an der Hochschule im Bereich der Forschungszentren ZeBUSS und ICES sowie im Forschungsbereich des CREST 23 laufende Transferprojekte mit der Gesellschaft.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule verfolgt das Ziel, die bislang getroffenen strategischen Schwerpunktentscheidungen weiter zu konsolidieren und das Engagement im Bereich des Transfers mit der Gesellschaft weiter zu verfolgen, so dass die Forschungsergebnisse der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Sinne des erweiterten Wertschöpfungsbegriffs Werte zum Gemeinwohl im Sinne eines Public Value schaffen. Des Weiteren engagiert sich die Hochschule bei der Vernetzung und Sichtbarmachung von Akteuren im Bereich Transfer unter dem Motto *#SH WISSEN schafft Kultur | #SH WISSEN stärkt Gesellschaft*. Das Ziel der Hochschule ist es, das erreichte Niveau der Jahre 2023 und 2024 beizubehalten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
23	23	24	25	27

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
347.780	348.120	348.460	348.800

2.2.9 Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungsangeboten des Zentrums für Lehrerinnen- und Lehrerbildung

a. Ausgangslage der Hochschule

Das Zentrums für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (ZfL) der Hochschule versteht sich als Ort der phasenübergreifenden Lehrkräftebildung, an dem der Transfer zwischen der Hochschule und der schulischen Praxis eine große Rolle spielt. Der Arbeitsbereich Fort- und Weiterbildung organisiert daher kostenfreie Fortbildungsveranstaltungen, in denen Lehrkräfte und Lehramtsstudierende gemeinsam lernen und sich austauschen. Das Fortbildungsprogramm des ZfL umfasst kompakte Kurzworkshops, Veranstaltungsreihen, Tages-Workshops, Tagungen und weitere Formate. Inhaltlich decken die Veranstaltungen eine große Bandbreite an fachlichen und überfachlichen Themen für alle Schulformen ab. Die Veranstaltungen zeichnen sich durch Wissenschaftsorientierung, Praxisbezug und das Bemühen aus, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer kritisch-reflexiven Auseinandersetzung mit den Veranstaltungsthemen anzuregen. Im Sinne einer phasenübergreifend und multiprofessionell gedachten Lehrkräftebildung richtet sich das Programm ausdrücklich an Lehramtsstudierende, Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst und Lehrkräfte aller Schulformen, das pädagogische Fachpersonal aus Kindertagesstätten sowie alle anderen pädagogischen Kooperationspartner von Schule.

b. Ziel der Hochschule

Für die kommenden Jahre ist geplant, pro Halbjahr jeweils eine Fortbildungsreihe zu einem Schwerpunktthema (2025 etwa Gesundheit im 1. Halbjahr und Demokratie im 2. Halbjahr) zu realisieren sowie weitere Veranstaltungen außerhalb dieses Schwerpunkts, insbesondere aus Projekten der Hochschule heraus (etwa Fachtage). Es wird angestrebt, die Möglichkeiten, die der Arbeitsbereich Fort- und Weiterbildung für Lehrende und Forschende der Hochschule bietet, innerhalb der Hochschule noch bekannter zu machen. Beworben werden die Veranstaltungen auch in Zukunft bei den Schulen sowie bei den Studierenden. Zudem ist angedacht, Interessierte über den Instagram-Kanal des ZfL noch niedrigschwelliger und kurzfristiger zu informieren.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026 (ø 2025-2026)**	**Zielwert 2027 (ø 2026-2027)**	**Zielwert 2028 (ø 2027-2028)**	**Zielwert 2029 (ø 2028-2029)**
852	850	850	850	900

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
173.890	174.060	174.230	174.400

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und der Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Die Hochschule möchte ihren Studierenden Bedingungen bieten, die forschungsnahe, international orientierte und verantwortungsbewusste Bildung mit einem hohen Maß an Professionalität verbinden. Die Prinzipien guter Lehre an der Hochschule begründen sich in Wissenschaftlichkeit und Aktualität, ausgeprägtem Praxisbezug, der Reflexion gesellschaftlicher Herausforderungen und einer klaren Europaperspektive. Die Lehre soll interdisziplinär, digital unterstützt und inklusiv gestaltet sein, insbesondere der Erwerb demokratischer und digitaler Kompetenzen wird gezielt gefördert. Ein umfassendes Qualitätsmanagement sorgt für transparente Weiterentwicklung, damit Studierende aktiv und kritisch zur Gestaltung von Bildung und Gesellschaft befähigt werden.

Die Hochschule hat ihr Studiengangsportfolio in der Vergangenheit profilgebend und strategisch ausgerichtet und erweitert. Auf Grundlage von detaillierten Lehrbedarfsanalysen wird das Studienplatzangebot regelmäßig akribisch auch im Hinblick auf Ressourcenzuweisungen eingestellt. Die Lehrbedarfsanalysen bilden das absolute Minimum zur Erfüllung der curricular verpflichtenden Lehre ab. Weitere umfangreiche Qualitätsmaßnahmen zur Steigerung der Attraktivität werden auch im Rahmen der Allianz für Lehrkräftebildung (ALB) geplant, abgestimmt und erprobt. Zur Verstetigung der Maßnahmen bedarf es einer Verstetigung der Mittel aus der ALB.

Die Hochschule verstärkt weiterhin ihre Bemühungen zur Gewinnung von Studierenden und sieht erhebliches Potential zur weiteren Steigerung der Attraktivität ihrer Studiengänge. Hierfür benötigt sie jedoch eine auskömmliche Grundfinanzierung.

Lehrkräftebildung:

Die Hochschule trägt wesentlich zur Qualifizierung von zukünftigen Lehrkräften bei. In den Fächern mit besonderem Lehrkräfte-Bedarfen wird sie die aktuellen Studienplatzangebote aufrechterhalten und weiterhin mit Maßnahmen zur Studierendengewinnung und -begleitung beitragen. Bei einem positiven Evaluationsergebnis soll die Hochschule den Dualen Masterstudiengang Sonderpädagogik fortführen. Sofern die Nachfrage dies rechtfertigt, soll der zunächst für drei Jahre finanzierte Ausbau der Studienplätze in dem sonderpädagogischen Schwerpunkt *Geistige Entwicklung* fortgeführt werden.

Die Hochschule wird im Zeitraum der ZLV verschiedene Konzepte zur Einrichtung neuer Studienangebote erstellen. In Kooperation mit der Hochschule Flensburg (HSF) sollen Konzepte zur Einrichtung eines Bachelor- und Masterstudiengangs *Vocational Education* am Berufsbildungsinstitut Arbeit und Technik sowie zur Einrichtung eines Lehramts-Studienangebots für die Sekundarstufe I im Fach Informatik erarbeitet werden. Darüber hinaus wird ein Konzept zur Einrichtung eines Teilstudiengangs *Deutsch als Zweitsprache* erarbeitet, hier wird eine Zusammenarbeit mit der CAU geprüft.

Die Hochschule wird in Abstimmung mit dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein, dem Schleswig-Holsteinischen Institut für Berufliche Bildung und dem für Schulen und Wissenschaft zuständigen Ministerium die Phasen der Lehrkräftebildung stärker verzahnen. Sie nimmt an jährlichen Abstimmungsgesprächen zum Abgleich der Absolventenzahlen und der Bedarfsprognose mit dem Ministerium und der Leitung der ALB mit dem Ziel teil, ggf. erforderliche Maßnahmen abzuleiten teil. Die durch Mittel der ALB eingeführten Projekte werden von der Hochschule evaluiert. Zudem erarbeitet sie eine Empfehlung, ob und wenn ja welche Projekte ohne zusätzliche Ressourcen oder durch zur Verfügung stehende Ressourcen aus der ALB finanziert werden könnten, um die Lehrkräftebildung weiter zu stärken.

Die Hochschule passt ihre hohen Qualitätsstandards in der Lehrkräftebildung kontinuierlich neuen Anforderungen und Herausforderungen an, überwacht die Entwicklung einzelner Teilstudiengänge und regt Weiterentwicklungen im Rahmen eines anspruchsvollen Qualitätsmanagements an, um dem großen Bedarf an qualifizierten Lehrkräften im Land zu entsprechen. Das ZfL bzw. das Praktikumsbüro als Schnittstelle zu Schulen, das eine

optimale Verzahnung der Praxisphasen ermöglicht, wird gerade in unserer Randlage des Bundeslandes erhalten und ausgebaut.

Angesichts drohender Erodierung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der hohen Verantwortung der Schulen werden Demokratiebildung sowie Antisemitismus- und Rassismusprävention systematisch in die erste Phase der Ausbildung integriert. Zunächst im Lehramt wird an der Hochschule der *European Pathway* eingeführt, eine Kombination physischer und virtueller Mobilität in bereits bestehenden Studienprogrammen zur Vermittlung von europäischem Wissen, Fähigkeiten und Werten. Er wird dazu beitragen, die Spezifik des Lehramtsstudiums an einer Europa-Universität zu erhöhen und den Erwerb von demokratiestärkenden Kenntnissen und Kompetenzen in den lehramtsbezogenen Studiengängen zu befördern und sichtbarer zu machen. Das Ziel ist es, den Studierenden ein wertschätzendes und kritisches Bewusstsein für den Wert, die Fragilität und die fortdauernde Entwicklungsbedürftigkeit eines demokratischen Europas zu vermitteln.

Die Hochschule ist gerne bereit, an finanzierten Sonderprogrammen (Duale Master, Pathways oder Zertifikate) mitzuwirken, um besonderen Bedarf an Lehrkräften in bestimmten Bereichen kurzfristig zu überbrücken. Bei der Ausgestaltung der naturwissenschaftlichen Teilstudiengänge im Lehramt wird die Hochschule prüfen, inwiefern der fachspezifische digitalisierungsbezogene Kompetenzrahmen *DiKoLAN – Digitale Kompetenzen für das Lehramt in den Naturwissenschaften* Anwendung finden kann.

3.2 Forschung

Die Hochschule wird ihre Forschungsschwerpunkte in den drei zentralen Profilen Bildungs-, Unterrichts-, Schul- und Sozialisationsforschung, interdisziplinäre Europaforschung sowie Transformations- und Nachhaltigkeitsforschung in den Jahren 2026 bis 2029 kontinuierlich ausbauen. Zentrales Ziel der Bemühungen in der Leistungsdimension Forschung ist die angestrebte Mitgliedschaft der Hochschule in der DFG.

Die Hochschule wird ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch in den Jahren 2026 bis 2029 bei der Beantragung von Drittmittelprojekten bei nationalen und internationalen Fördermittelgebern unterstützen. Dabei wird das gesamte Spektrum von Fördermöglichkeiten von Einzel- bis zu Verbundanträgen ausgeschöpft. Bei den Verbundförderlinien der DFG setzt die Hochschule ihre Bemühungen fort, neben eigenen Antragstellungen insbesondere auch als „beteiligte Universität“ an Antragstellungen mitzuwirken. Um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in frühen Phasen ihrer Karriere zu unterstützen,

werden spezifische Förderinstrumente entwickelt. Dazu zählen auch Qualifizierungsangebote sowie Maßnahmen zur internationalen Vernetzung und Profilierung sowie Beratung zum professionellen FDM. Die profilgebenden Forschungszentren können hierbei eine entscheidende Rolle spielen. Darüber hinaus entwickelt die Hochschule ein übergreifendes Konzept und erste Maßnahmen zur Erhöhung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit ihrer Forschenden (z. B. Datenbank mit Expertinnen und Experten, Wissenschaftskommunikation).

Die Hochschule wird den Aufbau eines modernen FIS weiter vorantreiben, das es ermöglicht, Forschungsleistungen datenbasiert zu erfassen und strategisch auszuwerten. Dieser Ansatz soll dazu beitragen, die Innovationskraft und die Sichtbarkeit der Hochschule in der nationalen und internationalen Forschungslandschaft weiter zu erhöhen. Des Weiteren wird sie den Ausbau der Maßnahmen zur Unterstützung des FDM in ihren Forschungsprojekten weiter unterstützen.

3.3 Transfer

Die Hochschule wird zur Stärkung des Transfers für das Programm *Hochschulen in Transfer* ein Transferkonzept bis Mitte 2026 erstellen, das entsprechende Priorisierungen und Strukturveränderungen enthält. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.

Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

Die Hochschule führt die gemeinsame Gründungsberatung mit der HSF im Rahmen des Jackstädt-Zentrums fort und beteiligt sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung. Ziel ist es weiterhin, eine aktivere Gründungskultur an der Hochschule und auf dem Campus zu etablieren und mehr Gründungen zu stimulieren.

Die Hochschule wird das Thema Gründungen, vor allem die damit verbundene Gestaltungs- und Problemlösungskompetenz in der Lehre in möglichst vielen Studiengängen früh verankern, aufwerten und sichtbarer positionieren. Die Zusammenarbeit mit Schulen wird intensiviert, damit möglichst früh Teilhabe an *Entrepreneurship Education* möglich wird.

Für die weitere Stärkung der bestehenden künstlerischen und wissenschaftlichen Transferaktivitäten im kulturellen und sozialen Bereich initiiert die Hochschule einen Zusammenschluss von wissenschaftlichen, künstlerischen, kulturellen und sozialen Akteuren in Form eines Netzwerks. Dabei werden bestehende Zusammenschlüsse (wie Museumsverband Schleswig-Holstein und Hamburg, Landeskulturverband Schleswig-Holstein, Kompetenzzentrum für musikalische Bildung Schleswig-Holstein, Kulturknotenpunkte u. a.) eingebunden und über Sektorengrenzen hinweg verknüpft.

Die Hochschule koordiniert die Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes einschließlich der Errichtung eines Fonds zur Finanzierung der geplanten Netzwerkaktivitäten sowie der Vergabe eines Transferpreises. Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein. Sie verfügt bereits über Transferstrategien zweier profilgebenden Forschungszentren (ICES und ZEBUSS) und wird eine Transferstrategie des CREST sowie ein übergreifendes Transferkonzept der Hochschule auf Basis des Transferbarometers des Stifterverbandes erarbeiten.

Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Un-ternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Für die Hochschule spielen die Schwerpunktthemen der WR-Begutachtung in den Bereichen der Erneuerbare Energien, Lebenswissenschaften, Kultur- und Kreativwirtschaft, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) eine große Rolle. Die Hochschule wird ihre Stärken entsprechend ausbauen.

3.4.1 Erneuerbare Energien/Energiewende

Im Bereich der Erneuerbaren Energien übernimmt die Hochschule die Koordination für eine Verbesserung der institutionenübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich der transdisziplinären Transformationsforschung unter Einbeziehung von bereits aufgebauten Strukturen, wie dem Institut für die Transformation des Energiesystems an der Fachhochschule Westküste und dem Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme an der Hochschule und HSF.

Die Hochschule identifiziert entsprechende Fokusfelder im Bereich der sozialwissenschaftlichen Energiewendeforschung, welche die bisher sehr technisch dominierte Forschungslandschaft in Schleswig-Holstein sinnvoll komplementieren. Die bisher identifizierten Fokusfelder umfassen die Themen Suffizienz (Soziale Innovation, Exnovation), Boden (Flächen- und Transformationsdruck), Verbrauch (Haushalte, Industrie und Staat) und Erzeugung (Ressourcen, soziotechnische Umsetzung). Sie werden im Laufe der Zeit, in Absprache mit den anderen Hochschulstandorten entsprechend angepasst und ergänzt.

Die Hochschule prüft eine Energiewendeprofessur im Themenfeld Energiewende und Gesellschaft / Suffizienzforschung / Transformation des Energiesystems in Abstimmung mit den anderen am Schwerpunktthema beteiligten Hochschulen einzurichten. Falls die Prüfung im Ergebnis zu keiner Neueinrichtung führt, wird diese Rolle einer bereits vorhandenen Professur übertragen werden. Diese unterstützt neben der Forschung und Lehre an der Hochschule auch die Vernetzungsarbeiten innerhalb Schleswig-Holsteins zur sozialwissenschaftlichen Energiewendeforschung.

Die Hochschule beteiligt sich im Rahmen der Zusammenarbeit an der Definition gemeinsamer Berufungen, Kooperationsformaten, gemeinsamer Forschungs- und Transferaktivitäten sowie gemeinsamer Studiengänge. Durch die gemeinsamen Berufungen von außerplanmäßigen Professuren oder Kooperationsprofessuren im Bereich Energiewende und Wirtschaft soll die transdisziplinären Energiewendeforschung ausgebaut, der Transfers verbessert sowie Fachkräftebedarfe adressiert und konkretisiert werden. Die Hochschule strebt gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF), z. B. mit dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung oder der Industrie (z. B. *GP Joule*) an.

Durch vermehrte und strukturierte Zusammenarbeit mit Akteuren der Energiewende, Unterzeichnung von Memorandums of Understanding (z. B. Nichtregierungsorganisationen, Stiftungen) soll die Einbindung von Energiewende-Praxis in die Lehre und Forschung verstärkt werden. Die Hochschule beabsichtigt darüber hinaus, gemeinsame Forschung und Transfer mit Akteuren der Energiewende und der Zivilgesellschaft. Für das *Department of Sustaniable Energy and Development* wären dies z. B. als Reallabore der problembasierten Lehre CFOAT (Aran Islands Energy Coop), Community Energy Scotland oder die Samsø Energiakademi.

In der bereits bestehenden Kooperation zwischen dem eigenen Studiengang *Sustainable Energy* (Master of Engineering) und dem Studiengang *Wind Energy Engineering* (Master

of Science) an der HSF soll die gegenseitige Anerkennung von Modulen die verbesserte Anpassung von Lehrkräften an den Bedarf ermöglichen. In der Forschung kooperieren die beiden Hochschulen über das Zentrum für nachhaltige Energiesysteme.

Durch hochschulindividuelle Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Studienangebots wird dem Fachkräftebedarf begegnet. Ziel ist u. a. die Änderung des kooperativen Energie-Studiengangs hin zu einem gemeinsamen Energie-Studiengang mit der HSF. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Ausnahmeregelung, da die kooperierenden Hochschulen jeweils einen Anteil von weniger als 25 % zum Lehrangebot an der anderen Hochschule beitragen.

3.4.2 Lebenswissenschaften

Für den Standort Flensburg entwickelt die Hochschule ein Konzept für ein *Innovation Food House*, in dem unter der übergeordneten Themensetzung der „gesellschaftlichen Transformation“ an einem breiten gesellschaftlichen Verständnis der Zusammenhänge – auch über die Lebensspanne – zwischen Umwelt, Klima, Gesundheit sowie Bildung geforscht wird. Jenseits seiner Verortung in den Lebenswissenschaften weist das *Innovation Food House* Potenziale für das Schwerpunktthema Transformation auf, die in Gesprächen von den an diesem Schwerpunktthema beteiligten Forschungszentren der CAU und der Hochschule auszuloten sind.

Die lebenswissenschaftlichen Studiengänge sollen künftig stärker im Kontext bildungswissenschaftlicher Teilstudiengänge im Zusammenhang von Gesundheit, Ernährung, Konsum bzw. Verbraucherbildung sowie der beruflichen Fachrichtung Ernährung und Hauswirtschaftswissenschaften und relevanter Masterprogramme positioniert und beworben werden; dabei sind insbesondere Schnittstellen zur wissenschaftlichen Weiterbildung und zum lebenslangen Lernen sichtbar zu machen.

Die Hochschule erfasst zentral ihre lebenswissenschaftlichen Infrastrukturen sowie Konzepte und dokumentiert für interessierte Unternehmen, welche Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Nutzung (Buchung von Messzeiten, Gerätemiete, Auftragsvergabe an Hochschule etc.) für die jeweilige Infrastruktur bestehen.

3.4.3 Kultur- und Kreativwirtschaft

Um die Schwerpunkte innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft zu fokussieren und untereinander abzustimmen, beteiligt sich die Hochschule an der Durchführung von Matchmaking-Workshops.

3.4.4 Transformation

Die Hochschule und die CAU gestalten gemeinsam ein Schwerpunktthema Transformation. Durch die Initiative beider Universitäten werden Themen in den Mittelpunkt gerückt, die über die durch den Wissenschaftsrat im Rahmen der vom Land beauftragten Landesstrukturbegutachtung definierten Schwerpunktthemen hinausgehen und einen besonderen Stellenwert für die gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Entwicklung haben.

Das Schwerpunktthema soll Prozesse der Transformation aus interdisziplinärer Perspektive beleuchten. Im Zentrum stehen kollektive und individuelle Aushandlungsprozesse und Repräsentation von gesellschaftlichen, kulturellen, ökologischen, politischen, ökonomischen und technologischen Veränderungen sowie Reaktionsmuster darauf. Innerhalb des Schwerpunkts wirken Forschende aus sozial-, wirtschafts-, kultur-, geistes-, bildungs-, umwelt- und naturwissenschaftlichen Disziplinen zusammen und gehen synchronen und diachronen Ansätzen nach.

Die Hochschule gestaltet und koordiniert gemeinsam mit der CAU das Schwerpunktthema Transformation für eine Verbesserung der institutionenübergreifenden Zusammenarbeit. Über das Schwerpunktthema werden die Forschungskooperationen zwischen beiden Universitäten ausgebaut, Synergien erzeugt und der Zugang zur Forschungsförderung des Landes, des Bundes und der EU gesichert.

3.5 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung weiter aus. Vor diesem Hintergrund sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft und ggf. genutzt werden. Die Hochschule setzt die bisherigen Aktivitäten und inhaltliche Mitarbeit der Einrichtungen in der Landesinitiative Forschungsdatenmanagement Schleswig-Holstein fort.

Die Hochschule setzt die bisherigen Aktivitäten im landesweiten Digital Learning-Campus (DLC) zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen für den Zeitraum der Förderung fort und bindet diese aktiv und nachhaltig in die hochschulinternen Entwicklungen ein.

Die Hochschule wird im Rahmen des Landesprogramms *Zukunft Schule im digitalen Zeitalter* Angebote für Lehramtsstudierende implementieren, die eine Weiterentwicklung und Festigung von Zukunftskompetenzen für eine Kultur der Digitalität ermöglichen.

Die Hochschule unterstützt in Forschung, Lehre und Transfer unter Einbeziehung der *Fabrica Digitalis* fächerübergreifend und interdisziplinär Maßnahmen zur Herausbildung einer Analysekompetenz in Bezug auf Digitalisierungsprozesse. Dazu gehört ein reflexives Verständnis der Algorithmen und ihrer Effekte für die Demokratie, für Meinungsbildungsprozesse und andere Formen der gesellschaftlichen Teilhabe.

3.6 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026.

4 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein	Europa-Universität Flensburg
Dr. Dorit Stenke Ministerin	Professorin Dr. Christiane Hipp Präsidentin

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Musikhochschule Lübeck

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

	Budget	2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	9.816.900	10.027.400	10.237.900	10.4480.300
2	Leistungsbudget[3]	510.500	515.300	520.200	525.100
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken[5]	769.700	795.600	797.700	799.900
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
	Summe	**11.097.100**	**11.388.300**	**11.555.800**	**11.773.300**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Entwicklung der Drittmittel verlief seit 2018 sehr volatil. Außerdem bestehen erhebliche Risiken, weil zurzeit laufende Programme wie ein Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), die digitalisierungsbezogene und digital gestützte Professionalisierung von Sport-, Musik- und Kunstlehrkräften (DigiPro SMK) und das Brahms-Portal 2025 und 2026 auslaufen und der bundesweite Wettbewerb um Drittmittel zunimmt. Die Hochschule hat zudem geringe Ressourcen zur Drittmittelakquise, sodass Drittmittel bei einem erfolglosen Antrag rasch deutlich sinken können.

b. Ziel der Hochschule

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 21 MG 06 in Höhe von. 28.900 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I. Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 HSV. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

Aus den unter a. genannten Gründen setzt sich die Hochschule eine moderate Steigerung der verausgabten Drittmittel zum Ziel.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
1.039.000	1.000.000	1.000.000	1.100.000	1.100.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
102.100	103.060	104.040	105.020

2.2.2 Kennzahl Anteil Ruferteilungen an Professorinnen

a. Ausgangslage der Hochschule

Gleichstellung ist dem Präsidium der Hochschule äußerst wichtig. Der Anteil der Professorinnen an der gesamten Professorenschaft stieg zwischen 2018 bis 2024 von 24 % nur leicht auf 26 %, was mit einer insgesamt geringen Zahl von Berufungen zusammenhängt. Um diesen Trend zu verstärken, führte die Hochschule 2023 die aktive Rekrutierung von Frauen ein, mit deren Koordination zwei Personen des Berufungsausschusses explizit beauftragt werden.

b. Ziel der Hochschulen

Aufgrund der geringen Anzahl von zwölf Berufungen in fünf Jahren schwankte dieser Wert stark, daher wird weiterhin ein Anteil von 33 % im Drei-Jahres-Durchschnitt der Berufungen angestrebt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2023-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2024-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2025-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2026-2028)
33 %	33 %	33 %	33 %	33 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
51.050	51.530	52.020	52.510

2.2.3 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

In den vergangenen sechs Jahren schwankte der Anteil ausländischer Studierender an der Hochschule zwischen 37 % und 47 %. Durch die gewünschte Stärkung des Lehramtes kommt es voraussichtlich zu einer Verringerung des Anteils.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule strebt an, dass der Anteil der ausländischen Studierenden während der Laufzeit der ZLV-Periode nicht unter 35 % sinkt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
44 %	35 %	35 %	35 %	35 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
102.100	103.060	104.040	105.020

2.2.4 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern (Lehramt)

a. Ausgangslage der Hochschule

Aktive Werbemaßnahmen in Schulen, sozialen Medien und vielen anderen Foren sowie Vorbereitungsworkshops auf die Eignungsprüfungen haben dazu beigetragen, dass die Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger im Bachelor und Master of Education in den vergangenen Jahren kräftig angestiegen ist. Zusätzlich soll in Zukunft die Aufnahme des Studiums in diesen Studiengängen auch zum Sommersemester möglich sein.

b. Ziel der Hochschule

Die Gesamtzahl der Studierenden in Bachelor- und Masterstudiengängen des Lehramts soll vor dem Hintergrund der Einführung des Quereinstiegsmasters moderat gesteigert werden.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2029)
19	19	19	21	23

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
102.100	103.060	104.040	105.020

2.2.5 Kennzahl Anzahl der Aktivitäten mit nicht-wissenschaftlichen Partnern

a. Ausgangslage der Hochschule

An der Hochschule findet Transfer maßgeblich durch Konzerte und andere Veranstaltungen statt. Nach der Anzahl der Veranstaltungen ist die Hochschule die größte Konzertveranstalterin im Land.

b. Ziel der Hochschule

Vor dem Hintergrund der bestehenden Auslastung des Veranstaltungsmanagements kann nur eine moderate Steigerung bei der Anzahl realisiert werden.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
275	275	280	280	285

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
102.100	103.060	104.040	105.020

2.2.6 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten schwanken seit 2019 zwischen 97.000 Euro und 157.000 Euro. Ein Risiko besteht im Auslaufen der Förderung des Kompetenzzentrums für musikalische Bildung Schleswig-Holstein (KMB.SH).

b. Ziel der Hochschule

Vor diesem Hintergrund wird nur eine geringe Steigerung als Zielwert avisiert.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
128.000	128.000	128.000	130.000	130.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
25.525	25.765	26.010	26.255

2.2.7 Kennzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer an kostenpflichtigen Angeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmern an kostenpflichtigen Weiterbildungsangeboten stieg seit 2019 langsam von 61 auf 111. Ein Risiko besteht im Auslaufen der Förderung des KMB.SH.

b. Ziel der Hochschule

Vor diesem Hintergrund wird der Zielwert konservativ auf 90 gesetzt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
80	90	90	90	90

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
25.525	25.765	26.010	26.255

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Der Anteil der durch Lehrbeauftragte gegebenen Stunden ist im Zeitraum von 2017 bis 2023 von 60 % auf 42 % zurückgegangen. Die Messung findet alle zwei Jahre im Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung statt, Daten für 2025 liegen noch nicht vor. Eine weitere Absenkung dieser Quote wird angestrebt, kann aber nur durch Ausbringung von zusätzlichen Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben umgesetzt werden. Die Situation der Lehrbeauftragten, insbesondere deren angemessene Vergütung und sozialrechtliche Status, soll weiter gemeinsam im Blick behalten werden und bei veränderten Rahmenbedingungen gemeinsame Lösungen gefunden werden.

Zur fortlaufenden Verbesserung der Lehrqualität setzt die Hochschule auf ein konsequentes Qualitätsmanagement. Insbesondere sind die Einführung regelmäßig wiederkehrender schriftlicher Lehrevaluationen der Einzel- und Gruppenlehrveranstaltungen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Prüfungs- und Feedbackkultur geplant.

In allen Studienbereichen plant die Hochschule die Befähigung der Studierenden zur eigenständigen Entwicklung und Umsetzung von Projekten zu stärken. Sie schafft dazu ein Projektlabor mit entsprechenden Produktions- und Präsentationsmöglichkeiten.

Ziel der Hochschule ist es, die Vernetzung zwischen den Studienbereichen voranzutreiben und die Entwicklung teamorientierter, diskursiver Strukturen in allen Bereichen der Lehre zu fördern.

In allen Studienbereichen plant die Hochschule, ihre Lehrangebote im Bereich der berufsqualifizierenden Querschnittqualifikationen und Future Skills weiter auszubauen. Im Fokus stehen hier insbesondere die Bereiche Digitalität / Künstliche Intelligenz (KI), Gründer- und

Unternehmertum, Marketing, mediale Kommunikation sowie die Erschließung neuer Präsentations- und Veranstaltungsformate.

Im Bereich der künstlerischen Studiengänge plant die Hochschule eine weitere Stärkung der Vorbereitung auf den Berufseinstieg. Hierzu bringt sie geeignete Maßnahmen, z. B. des Career Center, auf den Weg.

Die Hochschule setzt sich eine qualitative Weiterentwicklung ihres Lehrangebots insbesondere in den Bereichen Kammermusik und zeitgenössische Musik zum Ziel.

Lehrkräftebildung:

Die Hochschule plant die Bachelor- und Masterstudiengänge Doppelfach Musik mit Elementarer Musikpädagogik (*MusikPlus*) zur Vorbereitung auf das Lehramt an Grundschulen zum Wintersemester 2025/2026 einzuführen und den zum Wintersemester 2024/2025 eingeführten Umstiegsmaster für das Doppelfach Musik mit Elementarer Musikpädagogik zur Vorbereitung auf das Lehramt an Grundschulen weiter auszubauen.

Die Hochschule nimmt an jährlichen Abstimmungsgesprächen zum Abgleich der Absolvierendenzahlen und der Bedarfsprognose mit dem Ministerium und der Leitung der Allianz für Lehrkräftebildung (ALB) mit dem Ziel teil, ggf. erforderliche Maßnahmen abzuleiten.

Die Hochschule evaluiert die durch Mittel der ALB eingeführten Projekte und erarbeitet eine Empfehlung, ob und wenn ja welche Projekte ohne zusätzliche Ressourcen oder durch zur Verfügung stehende Ressourcen aus der ALB finanziert werden könnten, um die Lehrkräftebildung weiter zu stärken.

Die Hochschule ist bestrebt, die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in allen Lehramtsstudiengängen insbesondere im Master of Education (Grundschule) sowie im Master of Education (Gymnasium) bis zur kapazitiven Höchstgrenze zu steigern. Sie setzt sich zum Ziel, die Attraktivität ihres Studienangebots, insbesondere im Bereich der Lehramtsstudiengänge, weiter zu steigern. Um dies zu erreichen werden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Fortlaufende Evaluation der Eignungsprüfungen,
- Auf die Eignungsprüfung vorbereitende und vorqualifizierende Maßnahmen,
- Einführung einer zweiten semesterweisen Eignungsprüfung und eines semesterweisen Studienbeginns (bisher jährlich),

- Angebote zur Steigerung des Studieninteresses für das Lehramt Musik (z. B. Musikbotschafterinnen und -botschafter, Musiktutorinnen und -tutoren, *MusiS – Musik in Schulen* [MusiS]),
- Attraktivitätssteigerung durch Einführung des künstlerischen Hauptfachs und des Profils *Sound Arts and Creative Music Technology*.

3.2 Forschung

Die Hochschule wird im Vereinbarungszeitraum darauf hinarbeiten, eine vielfältige Fächerkultur der wissenschaftlichen, künstlerischen und künstlerisch-wissenschaftlichen Forschung zu etablieren.

Insgesamt sollen die bestehenden Strukturen für Forschung und Kunstausübung gestärkt und insbesondere im Kontext der Verbindung von musikalischer Praxis sowie künstlerischer und wissenschaftlicher Forschung neue Impulse gesetzt werden. Daraus sollen innovative Projekte entstehen, welche die akademische, kreativwirtschaftliche sowie künstlerische Landschaft in Schleswig-Holstein bereichern und gesellschaftliche Partizipation ermöglichen.

Die Hochschule prüft die Möglichkeit, durch Budgetvergaben im Rahmen hochschulinterner Wettbewerbsverfahren innovative, ggf. forschungsbasierte Projekte zu incentivieren.

Die Hochschule wird weiterhin enge Kooperationen zur Entwicklung innovativer Projekte mit künstlerischen und gesellschaftlichen Akteuren auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene pflegen. Herausragende Beispiele für die regionale Zusammenarbeit sind das von der *Possehl-Stiftung* geförderte Projekt *Auftakt* (Musik als Entwicklungsressource für die Resozialisierung straffällig gewordener Jugendlicher und Heranwachsender), die *HörHanse*, sowie die thematisch vielfältigen Kooperationen im *Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung Lübeck*. Die Hochschule wird sich für eine Vertiefung dieser Kooperationen und für die Gewinnung weiterer Partner einsetzen.

Die Resultate der Forschung werden u. a. in regelmäßigen Symposien, Publikationen, Ausstellungen und Katalogen der Öffentlichkeit vorgestellt.

Drittmittel:

Die Hochschule hat bereits in der Vergangenheit umfangreiche Drittmittel beispielsweise von Stiftungen oder Programmen des Bundes eingeworben und wird diese Aktivitäten im

Rahmen ihrer begrenzten Möglichkeiten in Zukunft noch weiter ausbauen. Um ihre Entwicklungsvorhaben umsetzen zu können, benötigt die Hochschule weitere Drittmittel. Diese sollen durch gezielte Antragstellung bei privaten oder öffentlichen Drittmittelgebern eingeworben werden. Auch für die Umsetzung innovativer, zukunftsweisender Projekte werden Drittmittel benötigt. Das Land ermutigt die Hochschule ausdrücklich, sich hierzu an Ausschreibungen des Ideenfonds zu beteiligen und ihre Anstrengungen zur Einwerbung einer Graduiertenkollegs-Förderung weiter zu forcieren.

3.3 Transfer

Ein besonderer Schwerpunkt in der *Third Mission* der Hochschule liegt in der Vermittlung musikalischer Bildung und kultureller Erfahrungsräume in die Gesellschaft. Im Zentrum stehen hier die jährlich über 300 öffentlichen Veranstaltungen, in der Mehrzahl Konzerte, welche die Hochschule in ganz Schleswig-Holstein durchführt, sowie musikalische Bildungsprojekte.

Die Hochschule erhält die Zahl der öffentlichen Veranstaltungen und arbeitet an einer weiteren Qualitätssteigerung, auch um gesellschaftliche Gruppen noch gezielter zu adressieren. Sie bringt aktuelle Themen im Bereich Musik und Kultur in den gesellschaftlichen Diskurs und entwickelt ihre Begegnungsflächen mit der Gesellschaft weiter.

Die Hochschule baut ihr schulisches Education-Netzwerk MusiS weiter aus.

Die Hochschule wird im Rahmen der Transferstrategie des Landes Schleswig-Holstein zentrale Ansprechpartner benennen, die für alle Belange des Transfers, insbesondere als Kontaktstelle für externe Kooperationspartner, zur Verfügung stehen.

Die Hochschule wird auf Basis des Programms *Hochschulen im Transfer* zur Stärkung des Transfers ein Transferkonzept bis Mitte 2026 erstellen, das entsprechende Priorisierungen und Strukturveränderungen enthält. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.

Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

Die Qualitätssicherung im Transfer soll durch die systematische Erfassung und Bewertung von Transferleistungen gewährleistet werden. Die Hochschule erarbeitet ein Konzept für eine Qualitätssicherung im Transfer.

Die Hochschule gewährt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Lehrenden Freiräume für besonders zeitintensive Tätigkeiten im Bereich Transfer durch Lehrdeputatsreduzierungen, Freisemester oder Teilbeurlaubungen. Einen Fokus richtet sie hierbei auf die Herstellung und Verbreitung von *Open Educational Resources*.

Das Netzwerk des Career Centers der Hochschule soll u. a. mit externen Partnern ausgebaut werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Chancen für eine Ansiedelung kultur- und kreativwirtschaftlicher Unternehmungen in der Region.

Die Hochschule führt ihre Gründungsberatung nach Auslaufen der Förderung des Projektes *StartUp.SH* und Evaluierung fort und beteiligt sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung. Ziel ist es, eine aktivere Gründungskultur an der Hochschule zu etablieren und mehr Gründungen zu stimulieren.

Die Hochschule wird das Thema Gründungen in der Lehre in möglichst vielen Fachrichtungen früh verankern, aufwerten und sichtbarer positionieren.

Für die weitere Stärkung der bestehenden künstlerischen und wissenschaftlichen Transferaktivitäten im kulturellen und sozialen Bereich beteiligt sich die Hochschule an einem Zusammenschluss von wissenschaftlichen, künstlerischen, kulturellen und sozialen Akteuren in Form eines Netzwerks. Dabei werden bestehende Zusammenschlüsse (wie Museumsverband Schleswig-Holstein und Hamburg, Landeskulturverband Schleswig-Holstein, Kompetenzzentrum für musikalische Bildung Schleswig-Holstein, Kulturknotenpunkte u. a.) eingebunden und über Sektorengrenzen hinweg verknüpft.

Die Hochschule beteiligt sich an der Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes einschließlich der Errichtung eines Fonds zur Finanzierung der geplanten Netzwerkaktivitäten sowie der Vergabe eines Transferpreises.

Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.

Die Hochschule intensiviert ihre Bemühungen in der Wissenschaftskommunikation insbesondere im Rahmen des hochschulübergreifenden Projekts *Lübeck hoch 3*.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Um die Themen innerhalb der Schwerpunktthemen Kultur- und Kreativwirtschaft und Digitalisierung zu fokussieren und untereinander abzustimmen, beteiligt sich die Hochschule an der Durchführung von Matchmaking-Workshops mit anderen Hochschulen.

Die Hochschule prüft die Einrichtung gemeinsamer Studienangebote mit anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein. Im Fokus stehen hier Bereiche wie *Media Arts, Interactive Media and Games* (Hochschule Flensburg) sowie *Musik und KI* (Universität zu Lübeck / Technische Hochschule Lübeck). Die Hochschule strebt hierfür die Gewinnung von Drittmitteln an.

Die Hochschule ist bestrebt, ein *Creative Entrepreneurship Lab Lübeck* neu zu gründen und ihr Gründungsnetzwerk systematisch auszubauen. Sie plant im Zusammenhang damit – vorbehaltlich der Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen – die Einrichtung eines Gründungssemesters im Anschluss an den Masterabschluss. Durch die Einrichtung eines *Digital Classrooms* wird die Hochschule die Voraussetzungen für digitale oder hybride Lehrpartnerschaften mit Institutionen und Lehrenden international schaffen.

3.5 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung weiter aus. Vor diesem Hintergrund sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft werden.

Die Hochschule setzt die bisherigen Aktivitäten im landesweiten Digital Learning Campus (DLC) zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen weiter fort und bindet diese aktiv und nachhaltig in die hochschulinternen Entwicklungen ein. Die Hochschule ist Partner des Lübecker DLC-Verbundes *Lübeck lernt Zukunft*.

Die Hochschule wird ihre Lehrangebote im Bereich digitaler Kunstformen weiter ausbauen. Sie wird hierbei experimentelle wie anwendungsbezogene Gestaltungsformen gleichermaßen fördern.

Von besonderer Bedeutung ist die Förderung und Sichtbarmachung studentischer Projekte im Bereich digitaler Kunstformen, z. B. durch den Possehl-Wettbewerb *Open Space* oder durch die Ermöglichung studentisch kuratierter und umgesetzter Veranstaltungen.

Ein strategisches Ziel der Hochschule besteht in der engen Vernetzung von traditionellen und innovativen künstlerischen Ausdrucksformen sowie in der Einbeziehung digitaler Tools in die Lehre.

Die Hochschule setzt sich mit den Möglichkeiten von KI-Anwendungen in den verschiedenen Bereichen der musikalischen Ausbildung und Musikproduktion auseinander und erschließt ihren Studierenden Zugang zur Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Musik und KI, auch unter Berücksichtigung ethischer und gesellschaftlicher Fragestellungen.

3.6 Dritte Ebene

In besonderer Weise nimmt die Hochschule die Studienangebote auf der dritten Ebene in den Blick: Nach Schaffung der rechtlichen Voraussetzung im Rahmen der Novelle des HSG plant die Hochschule eine Erprobung der hybriden (künstlerisch-wissenschaftlichen) Promotion. Die Hochschule beteiligt sich am Graduiertenkollegs *ARTILACS – Artistic Intelligence in Latent Creative Spaces*, das in einem Verbund Hamburger und Lübecker Hochschulen entwickelt wird. Darüber hinaus plant die Hochschule die Gewinnung nationaler und internationaler Kooperationspartner, um im Rahmen der hybriden Promotion die qualitativ herausragende wissenschaftliche und künstlerische Betreuung von Dissertationsprojekten in einem weiten, auch inter- und transdisziplinären Themenspektrum gewährleisten zu können. Darüber hinaus plant die Hochschule auch eine Erweiterung ihres Fächerspektrums im Bereich der wissenschaftlichen Promotion, z. B. um die Erziehungswissenschaften.

Die Hochschule plant des Weiteren die Neugestaltung des Konzertexamens als postgradualen künstlerischen Abschluss. Um die Promotionsäquivalenz entsprechend des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse herzustellen, soll ein anspruchsvolles künstlerisches Projekt zu einem selbst gewählten Thema integriert werden, das auch Reflexions- und ggf. Forschungsanteile enthält.

3.7 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026.

4 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

Musikhochschule Lübeck

Dr. Dorit Stenke
Ministerin

Prof. Dr. Bernd Redmann
Präsident

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Muthesius Kunsthochschule

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

	Budget	2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	8.419.200	8.493.200	8.567.100	8.641.100
2	Leistungsbudget[3]	444.300	449.400	454.600	459.700
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken[5]	1.206.900	1.164.500	1.091.900	1.019.300
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
	Summe	**10.070.400**	**10.107.100**	**10.113.600**	**10.120.100**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule bemüht sich fortwährend um Drittmittelprojekte, soweit diese nicht den Kernauftrag der Hochschule einschränken und/oder negativ beeinflussen. In den letzten Jahren konnten trotz wenig struktureller Unterstützung aus der Verwaltung der Hochschule mehrere größere Drittmittelprojekte akquiriert werden. So zum Beispiel das Projekt *Kiel Science Communication Network* (KSCN) und das *Digital Learning Campus Art Lab* (DLC Art Lab). Diese Projekte laufen jedoch in der Zielvereinbarungsperiode aus – KSCN Anfang 2027 und DLC Art Lab Ende 2028.

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 21 MG 06 in Höhe von 102.200 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule bemüht sich zum einen um eine Fortsetzung bzw. Anschlussfinanzierung der bereits initiierten und akquirierten Drittmittelprojekte und wird sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten um weitere Drittmittel und Kooperationen im außerhochschulischen Kontext bemühen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
741.000	980.000	741.000	763.000	786.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
66.645	67.410	68.190	68.955

2.2.2 Kennzahl Ruferteilungen

a. Ausgangslage der Hochschule

Der Anteil der Professorinnen an der Hochschule ist im Vergleich zu anderen Hochschulen prozentual im oberen Bereich angesiedelt. Von den derzeit 27 Personen, die eine Professur bekleiden, sind 14 weiblich und 13 männlich.

b. Ziel der Hochschule

Mit Ruferteilungen in den kommenden Jahren verpflichtet sich die Hochschule diesen Anteil auf dem überdurchschnittlich hohen Niveau von mindestens 40 % zu halten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
42 %	40 %	40 %	40 %	40 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
88.860	89.880	90.920	91.940

2.2.3 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Der Anteil ausländischer Studierender an der Hochschule ist im Vergleich zu anderen Hochschulen grundsätzlich im oberen Bereich angesiedelt und in den letzten Jahren sehr konstant.

b. Ziel der Hochschule

Über internationale Kooperationen mit anderen Kunst- und Designhochschulen verpflichtet sich die Hochschule diesen Anteil auf dem überdurchschnittlich hohen Niveau des Ausgangswerts zu halten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26**)**	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28**)**	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
17 %	17 %	17 %	17 %	17 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
66.645	67.410	68.190	68.955

2.2.4 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächer (Lehramt)

a. Ausgangslage der Hochschule

Das Alleinstellungsmerkmal der Hochschule in Schleswig-Holstein besteht in den breit angelegten Studienmöglichkeiten unterschiedlicher Fachdisziplinen in freien und angewandten Künsten mit renommierten Lehrenden aus der künstlerischen Praxis, der Kunstpädagogik und der Kunstwissenschaft. Hier kann eine unmittelbare Verzahnung von wissenschaftlicher Theorie, Artistic Research und gestalterischer Praxis mit pädagogischen und didaktischen Fragestellungen erfolgen und eine fundierte fachliche Expertise der Lehramtsstudierenden gewährleistet werden.

Die Hochschule ist mit den künstlerischen Werkstätten, dem hochqualifizierten Personal und den Atelierplätzen in den Klassen der Freien Kunst bestens aufgestellt, um Lehramtsstudierende vielseitig und interdisziplinär im Fach Kunst auszubilden.

b. Ziel der Hochschule

Ziel ist es eine hohe Zahl an Studierenden im Quereinstiegsmaster *Kunst und Design* optimal auszubilden und mit dem Doppelfach Kunst im Master das Niveau der künstlerischen Ausbildung unverändert hoch zu halten. Mit dem Quereinstiegsmasterstudiengang *Kunst und Design* kann sowohl akut als auch langfristig und nachhaltig auf den Kunstlehrkräftebedarf in den weiterführenden Schulen reagiert und nicht nur die Quantität, sondern maßgeblich auch die Qualität des Kunstunterrichts gesteigert werden. Es gibt keinen Ausgangswert, da es sich um einen neu einzurichtenden Studiengang handelt. In 2026 soll der Akkreditierungsprozess stattfinden.

c. Ausgangs- und Zielwerte[8]:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
0	0	7	10	10

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt[9]. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
66.645	67.410	68.190	68.955

2.2.5 Kennzahl Anteil Dauerstellen

a. Ausgangslage der Hochschule

Der Anteil der Dauerstellen an der Hochschule ist im Vergleich zu anderen Hochschulen prozentual im oberen Bereich angesiedelt. Von den derzeit 78 Stellen, die

[8] Die Zielwerte in der Tabelle verstehen sich vorbehaltlich der rechtzeitigen Akkreditierung des Quereinstiegsmasters.

[9] Für das Jahr 2026, in dem als Zielwert 0 vereinbart ist, und ggf. für Folgejahre, wenn sich die Akkreditierung des Studiengangs verzögern sollte, wird der für diese Kennzahl hinterlegte Anteil am Leistungsbudget auf die Kennzahlen „verausgabte Drittmittel, „Ruferteilungen“ und „Anteil Dauerstellen“ zu jeweils fünf Prozentpunkten verteilt.

im Stellenplan der Hochschule aufgeführt werden, sind ca. 70 unbefristet und ca. acht befristet.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule möchte den Anteil der unbefristeten Stellen dauerhaft auf einem möglichst hohen Niveau von über 85 % halten.

Die Hochschule strebt weiterhin an Personen grundsätzlich nur dann befristet einzustellen, wenn die Refinanzierung ihrer Stelle über Drittmittel erfolgt (wissenschaftlicher Bereich) oder die Stellen noch getestet werden bzw. Beschäftigte temporäre Abwesenheiten vertreten (Verwaltungsbereich).

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
89 %	85 %	85 %	85 %	85 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
88.860	89.880	90.920	91.940

2.2.6 Kennzahl Anzahl der Aktivitäten mit nicht-wissenschaftlichen Partnern (fachspezifische Veranstaltungen)

a. Ausgangslage der Hochschule

Veranstaltungen rund um die Thematik Kunst und Gestaltung (z. B. Ausstellungen, Workshops, Vorträge, Symposien) bilden einen wesentlichen nach innen und außen wirkenden Anteil am fachspezifischen Diskurs der Hochschule und finden häufig und regelmäßig statt.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule wird diese Veranstaltungen weiterhin in gleicher Intensität durchführen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert	**Zielwert 2026**	**Zielwert 2027**	**Zielwert 2028**	**Zielwert 2029**

(ø 2023-2024)	(ø 2025-2026)	(ø 2026-2027)	(ø 2027-2028)	(ø 2028-2029)
25	25	27	29	31

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
66.645	67.410	68.190	68.955

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Das Studium an der Hochschule spielt eine zentrale Rolle in der Bildung von Designerinnen und Designer, Künstlerinnen und Künstler sowie der Lehrkräftebildung und leistet einen bedeutenden Beitrag zur kulturellen Bildung in der Gesellschaft, indem es neben der kreativen und ästhetischen Bildung mit gestalterischen Kompetenzen und individueller Ausdrucksfähigkeit auch kritisches Denken vermittelt. Absolventinnen und Absolventen mit einer fundierten künstlerischen Bildung tragen wesentlich dazu bei, diese Fähigkeiten an die nächste Generation weiterzugeben und damit kulturelle Teilhabe sowie eine kreative Problemlösungskompetenz in der Schule und der Gesellschaft als solche zu stärken.

Vor diesem Hintergrund wird an der Hochschule die Einrichtung eines Ein-Fach-Quereinstiegsmasterstudiengangs *Kunst und Design* initiiert, dessen Einführung zunächst durch Mittel der Allianz für Lehrkräftebildung (ALB) gegenfinanziert wird. Bei einem positiven Evaluationsergebnis durch die Hochschule ist vorgesehen, diesen Studiengang langfristig zu verstetigen.

Um die Studierfähigkeit der Bewerbenden möglichst zielführend festzustellen, wird die Eignungsprüfung für Kunststudierende kontinuierlich reflektiert. Die Qualität der Bewerbungen wird durch das von der ALB geförderte Projekt *Kunstlabor/Mappe* gefördert. Die Qualität in der Bildung und der Erfolgssicherung der Studiendurchläufe wird fortwährend evaluiert, damit Studierende ihr Studium effektiv und zielgerichtet abschließen können.

Parallel dazu erfolgt die kontinuierliche Weiterentwicklung und Konsolidierung der etablierten vierjährigen Bachelorstudiengänge mit den Abschlüssen Bachelor of Fine Arts (*Freie Kunst*) bzw. Bachelor of Arts (*Kommunikationsdesign, Industriedesign, Szenografie / Interior Design*).

3.2 Forschung

Die Hochschule wird den Vereinbarungszeitraum nutzen, um ihre bestehenden Strukturen für Forschung und Kunstausübung zu stärken und insbesondere im Kontext der Verbindung von künstlerischer Praxis und wissenschaftlicher Forschung neue Impulse setzen. Daraus sollen innovative Projekte entstehen, die sowohl die akademische als auch die künstlerische Landschaft in Schleswig-Holstein bereichern.

Die Hochschule wird insbesondere interdisziplinäre Forschungsprojekte fördern, die in Kooperation mit gesellschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Institutionen des Landes entstehen. Aufbauend auf den Erfahrungen aus der Beteiligung an den Exzellenzclustern *Precision Medicine in Chronic Inflammation* (vorher *Inflammation at Interfaces*) und *Future Ocean* wird die Hochschule auch künftig aktiv Beiträge zu exzellenten Verbundvorhaben im Land leisten.

Die Hochschule hat bereits in den vergangenen Jahren erfolgreich ihre Drittmitteleinnahmen erhöht und wird auch in den kommenden Jahren Anstrengungen unternehmen, um diese Entwicklung fortzusetzen. An der Hochschule soll die postgraduale Phase an künstlerischen Hochschulen im Hinblick auf die Erprobungsphase einer hybriden Promotion ermöglicht werden. Zudem werden Forschungsprojekte, die z. B. Themen im Zusammenhang mit der Mobilitätswende, der Verbesserung der visuellen Wissenschaftskommunikation oder des digitalen Lernens über neue Technologien betreffen, unterstützt.

3.3 Transfer

Das Land hat im Lichte der Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Weiterentwicklung seines Hochschulsystems (WR-Begutachtung)[10] mit den Hochschulen einen *Handlungsplan Transfer* erarbeitet, der in den kommenden Jahren unter Begleitung eines noch zu gründenden Landestransferrates umgesetzt werden soll. Damit soll die Leistungsfähigkeit des Hochschulsystems in Schleswig-Holstein im Bereich Transfer maßgeblich gesteigert werden. Die ZLV sind ein zentrales Instrument für die Umsetzung dieser Maßnahmen.

[10] Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023.

Die Hochschule wird im Rahmen der Transferstrategie zentrale Ansprechpartner benennen, die für alle Belange des Transfers, insbesondere als Kontaktstelle für externe Kooperationspartner, zur Verfügung stehen. Zudem wird die Hochschule im Rahmen ihrer Möglichkeiten transferaktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zeitliche Freiräume für Transfer, z. B. durch Lehrdeputatsreduzierungen, Freisemester oder Teilbeurlaubungen, gewähren.

Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

Zur Verstärkung der Alumni-Aktivitäten soll die Zusammenarbeit mit den Kammern und den Wirtschaftsfördereinrichtungen ausgebaut werden. Der Career Service (u. a. mit externen Partnern aus Schleswig-Holstein) und die Zusammenarbeit mit den Schulen[11] wird intensiviert werden. Damit soll eine frühe Teilhabe an *Entrepreneurship Education* ermöglicht werden.

Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.

Des Weiteren wird die Hochschule ihre Bemühungen in der Wissenschaftskommunikation intensivieren und sich dabei an den erfolgreichen Initiativen wie *Lübeck hoch 3* und KSCN orientieren. Die Hochschule wird bis Mitte 2026 ein Transfer-konzept mit den Schwerpunkten Ausstellungen, Lesungen und weiteren kulturellen Veranstaltungen erstellen.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule wird das Schwerpunktthema Kultur- und Kreativwirtschaft der WR-Begutachtung im Rahmen ihrer finanziellen Ressourcen voranbringen.

Um die Schwerpunkte innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft zu fokussieren und untereinander abzustimmen, ist die Durchführung einer Reihe von Matchmaking-Workshops geplant. Die Hochschule wird sich in die Vor- und Nachbereitung sowie die Durchführung dieser Workshops einbringen.

[11] Z. B. im Projekt KunstHochSchule.

3.5 Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI) und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung weiter aus. Vor diesem Hintergrund sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft und genutzt werden.

Die Hochschule setzt zudem die bisherigen Aktivitäten im landesweiten Digital Learning Campus zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen in der Projektlaufzeit weiter fort und bindet diese aktiv und nachhaltig in die hochschulinternen Entwicklungen ein. Zudem unterstützt die Hochschule Aktivitäten zur Einführung eines Forschungsdatenmanagement-Systems.

3.6 Weitere Ziele

Die Hochschule möchte ihre spezifischen Erkenntnisse aus Forschung und Lehre auch in Zukunft stark in Gesellschaft und Wirtschaft tragen. Darüber hinaus strebt sie an, noch sichtbarer als bisher Kulturort zu sein und unseren Campus als *museion* und *agora* zu beleben: Die Hochschule versteht sich als Ort der Kultur und Ort der gesellschaftlichen Begegnung, des inspirierenden Austausches und Miteinanders. Damit will sie sich als Ort der Freiheit und des Diskurses behaupten und weiterentwickeln: Sie sieht es als ihre Aufgabe, die Leitbilder einer demokratischen Gesellschaft zu verteidigen und gegen populistische, nationalistische und antieuropäische Strömungen zu wirken, denn diese richten sich gegen Kunst und Gestaltung, gegen Wissenschaft und freies Denken.

3.7 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026.

4 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

Dr. Dorit Stenke
Ministerin

Muthesius Kunsthochschule

Dr. Arne Zerbst
Präsident

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Hochschule Flensburg

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 und 2 HSG).

In den Jahren 2021 bis 2024 hat die Hochschule einen umfassenden Konsolidierungsprozess durchlaufen, der auf einer Vereinbarung mit dem Land sowie einer Einzelzielvereinbarung zur Behebung des bestehenden Investitionsstaus basierte. Durch gezielte Einsparungen, insbesondere in der Verwaltung, und strukturelle Anpassungen im Bereich Studium und Lehre konnten die notwendigen Konsolidierungsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Die Hochschule befindet sich in einem steten Anpassungsprozess an die sich wandelnden Anforderungen der Studierenden, der Lehrenden und der Verwaltung. Künftig wird der Fokus nun auf die strategische Weiterentwicklung und Modernisierung gelegt, um die Hochschule zukunftsfähig aufzustellen. Erste positive Anzeichen dieses neuen

Kurses zeigen sich bereits in den im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Zahlen der Ersteinschreibungen zum Wintersemester 2024/2025.

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

Budget		**2026** (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	22.048.700	21.273.700	20.498.800	19.723.700
2	Leistungsbudget[3]	1.158.700	1.116.200	1.073.700	1.031.300
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken[5]	4.370.800	4.950.000	5.357.800	5.765.600
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
7	Sonstige Zuweisungen[8]	>160.000	>160.000	>160.000	>160.000
Summe		**27.738.200**	**27.499.900**	**27.090.300**	**26.680.600**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Als Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) wirbt die Hochschule überwiegend Drittmittel für anwendungsorientierte Forschungsprojekte mit direktem

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 25 MG 06 in Höhe von 383.100 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

[8] 160.000 € p. a. für den Pflegestudiengang, vgl. Nummer 4.1. Hinzu kommen Zuweisungen nach Spitzabrechnung für den Studiengang *Maritime Pilotage,* vgl. Nummer 3.

Transferbezug zur Wirtschaft ein, insbesondere in Kooperation mit regionalen Unternehmen. Darüber hinaus konnten Drittmittel im Bereich Internationalisierung (z. B. das Programm des Deutschen Akademischen Austauschdienstes [DAAD] *Förderung Internationaler Talente zur Integration in Studium und Arbeitsmarkt* [FIT]) sowie im Kontext der Third Mission – etwa zur Förderung digitaler Kompetenzen – mit Unterstützung des Landes Schleswig-Holstein, im Rahmen des Digital Learning Campus (DLC), europäische Gelder erfolgreich akquiriert werden.

Rein grundlagenorientierte Forschungsvorhaben ohne Transferansatz sind an der Hochschule selten. Die verausgabten Drittmittel werden daher einheitlich betrachtet, unabhängig von ihrer thematischen Zuordnung.

Die Hochschule wirbt in den für sie geeigneten Förderlinien der Europäischen Union (EU), der Deutschen Forschungsgemeinschaft, des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) sowie des Bund-Länder-Programms *Forschung an HAW* oder anderer Drittmittelgeber ein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Leitung der Forschungs- und Transferabteilung Mitte 2025 neu zu besetzen ist und dementsprechend vorerst routinierte Verfahren und langjährige Erfahrung zur Unterstützung der Antragstellerinnen und Antragssteller fehlen werden.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule ist eine HAW mit ausgeprägter Forschungs- und Transferorientierung. Im Rahmen des Strategieprozesses plant sie die Entwicklung eines übergreifenden Forschungskonzepts sowie den Ausbau bestehender Transferstrukturen. Darüber hinaus sollen bereits bestehende Kooperationen mit renommierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF), darunter Institute des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt, mehrere Fraunhofer-Institute, Leibniz-Institute, Helmholtz-Zentren und das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, weiter intensiviert werden. Zudem verfügt die Hochschule über ein starkes regionales Netzwerk, das systematisch aufbereitet und ausgebaut werden soll, um auch an der Stelle gezielt Drittmittel einzuwerben und den Wissenstransfer zu stärken.

Die Hochschule intensiviert weiterhin ihre Aktivitäten in der angewandten Forschung. Dazu entwickelt sie ihr Forschungsprofil weiter mit den aktuellen Schwerpunkten Erneuerbare Energien / Energiewende, Informatik und Künstliche Intelligenz (KI), Life Sciences, Meereswissenschaften / Maritime Technologien sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die Hochschule wird eine moderate Steigerung der verausgabten Drittmittel – wie im Folgenden dargestellt – anstreben, sofern Hochschule und Ministerium nicht gemeinsam feststellen, dass sich die Förderbedingungen, insbesondere der Bund-Länder-Programme, erheblich zum Nachteil der Hochschule geändert haben.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
2.238.126	3.317.861	4.054.556	2.896.921	1.739.733

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
115.870	116.200	107.370	103.130

2.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat in den vergangenen Jahren ihre Forschungsaktivitäten kontinuierlich ausgebaut und gestärkt. Die Hochschule war z. B. die erste Hochschule in Schleswig-Holstein, die im Rahmen des Bund-Länder-Programms *Innovative Hochschule* in der ersten Förderphase ausgewählt wurde. Aktuell ist sie die erste geförderte Hochschule in Schleswig-Holstein im BMFTR-Programm *T!Raum* und damit eine von zwölf bundesweiten geförderte *T!Raum*-Initiativen an Hochschulen. Zum Zeitpunkt der Ausgangslage befindet sich die Hochschule auf einem stabilen Niveau hinsichtlich der Anzahl laufender Forschungsprojekte, was kontinuierlich und moderat gesteigert werden sollte. Die Einwerbung neuer Projekte steht jedoch in engem Zusammenhang mit der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit entsprechender Förderprogramme, deren Finanzierung durch Land, Bund und EU eine zentrale Voraussetzung für die Durchführung weiterer Forschungsaktivitäten darstellt.

Ein Ausdruck der ausgeprägten Forschungsstärke der Hochschule ist zum einen ihre doppelte Ausweisung auf der Forschungslandkarte der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) mit den Profilen *Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung* sowie *Digitalisierung und Design* und zum anderen ihre Mitwirkung am Promotionskolleg Schleswig-Holstein.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule wird weiterhin ihre Forschungszusammenarbeit mit anderen Forschungsinstitutionen regional und überregional verstetigen: Hierzu gehören sowohl die Beteiligung an Verbundprojekten als auch die kontinuierliche Mitwirkung am Promotionskolleg Schleswig-Holstein sowie das Fortführen bestehender und Abschließen neuer Zweitmitgliedschaften.

Die Hochschule wird im Rahmen von Pilotprojekten nach einer Bedarfsanalyse mit anderen Hochschulen die sukzessive Einführung eines Forschungsinformationssystems vorantreiben.

Zudem wird die Hochschule anstreben, ihre Schwerpunkte auf der HRK-Forschungslandkarte zu halten.

Bei der Kennzahl werden alle laufenden Projekte in Bund-Länder-Programm *Forschung an HAW* sowie EU- und reine Bundesprogramme einbezogen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
31	31	31	31	31

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
115.870	116.200	107.370	103.130

2.2.3 Kennzahl Anteil Professorinnen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat im Hochschulranking des *Center of Excellence Women and Science* zur Gleichstellung einen Platz in Ranggruppe 2 erreicht und sieben von acht möglichen Punkten erzielt. Insbesondere in den Bereichen „wissenschaftliches

Personal“ und „Steigerung des Frauenanteils an Professuren“ schneidet sie im Bundesvergleich sehr gut ab. Die insgesamt noch unzureichende Vertretung von Frauen bei den Professuren verhindert aktuell jedoch den Aufstieg in die Spitzengruppe. Die Ziele der Hochschule orientieren sich an der Frauenquote der aktuellen Besetzungsstruktur.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule wird ihre Berufungsverfahrenssatzung in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten dahingehend überarbeiten, um eine höhere Sensibilisierung für die Rekrutierung von Professorinnen zu erwirken.

Die Förderung von Frauen im Bereich der Studierenden ist ein weiteres Ziel. Zielgerichtete Maßnahmen wie Girls' Days, Schnuppertage, Praktika, Summer Schools und Vorkurse sollen Schülerinnen frühzeitig für technische und naturwissenschaftliche Studiengänge begeistern. Die Hochschule verfolgt das Ziel, den Anteil weiblicher Studierender zu erhöhen und gleichzeitig die Unterstützungsangebote für Studentinnen in männlich dominierten Fächern auszubauen. Dazu gehört auch die Erarbeitung von Teilzeitstudienangeboten. Weiterhin sollen Maßnahmen des sog. aktiven Recruitments die Gewinnung von weiblichem Personal fördern (z. B. durch die Kampagne *Jetzt bin ich dran*).

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
20,12 %	20,5 %	21 %	21,5 %	21,5%

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
115.870	116.200	107.370	103.130

2.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule bietet mit ihrem *Centre for International Education and Life-Long-Learning* bereits didaktische und sprachliche Schulungen bzw. Kurse für Studierende, Lehrende und Beschäftigte an. Die Hochschule zeichnet sich seit Jahren durch

eine hohe Quote an Studierenden aus dem Ausland aus. Dies wird unterlegt durch rund 75 internationale Partnerschaften, vier Double Degrees, das Centre of Business and Technology in Africa sowie durch zahlreiche Workshops (z. B. im Studiengang *Film & Media Arts*) und jährlich wiederkehrende Summer Schools.

Aktuell bestehende internationale Kooperationen unterliegen möglicherweise künftigen, politischen Beschränkungen. Die Zielzahlen der Hochschule orientieren sich an dem Status Quo.

b. Ziel der Hochschule

Ziel der Hochschule ist es, den Ausgangswert des Anteils der internationalen Studierenden zu verstetigen oder ggf. zu steigern. Um internationale Studierende als Fachkräfte in der Region zu halten, wird die Hochschule intensiv das FIT-Programm des DAAD zur Befähigung in die Betreuung der Studierenden einbinden.

Der Ausbau englischsprachiger Angebote sowie gezielte Ansprachen internationaler Bewerberinnen und Bewerber bevorzugt aus Ländern, die Deutsch als zweite Fremdsprache lernen, soll zudem vorangetrieben werden.

Die Hochschule wird eine Internationalisierungsstrategie erarbeiten. Diese sollte in einem ersten Schritt bis zum Jahr 2027 vom Senat genehmigt worden sein und in einem zweiten Schritt wird beabsichtigt, erste Maßnahmen aus der Strategie bis 2029 umzusetzen (z. B. Ausbau der Kooperationen, Gewinnung von Gastdozierenden).

Internationalisierung bedeutet nicht ausschließlich Internationalisierung der Studierendenschaft. Die Hochschule wird daher in ihrer Strategie auch Maßnahmen für eine Internationalisierung der Beschäftigten in Wissenschaft und Verwaltung entwickeln (z. B. Teilnahme an internationalen Weiterbildungsprogrammen).

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
13,5 %	13,5 %	13,5 %	13,5 %	13,5 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 25 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
289.675	279.050	268.425	257.825

2.2.5 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Seit dem Wintersemester 2024/2025 sind die Zahlen der Ersteinschreibungen an der Hochschule wieder gestiegen. Aufgrund der Auswirkungen der Umstellung von G8 auf G9 in Schleswig-Holstein in 2026, ist davon auszugehen, dass die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in den darauffolgenden beiden Jahren sinken wird.

Die Hochschule hat durch die fächerübergreifende Modularisierung ihrer Studiengänge und die Entwicklung von interdisziplinären Studienmodulen sowie durch das Angebot von modernen didaktischen Konzepten (u. a. problemorientiertes Lernen) bereits die Grundlagen für die Steigerung der Attraktivität der Studiengänge und deren Interdisziplinarität gelegt. Ein Ergebnis ist die Entwicklung fachbereichsübergreifender Studiengänge, wie z. B. *Interactive Media & Games*, *Green Engineering – Umwelt- und Verfahrenstechnik*, *Wirtschaftsingenieurwesen* sowie *Gründung, Innovation und Entwicklung*.

In die Berechnung der Zielwerte werden alle Studiengänge der Hochschule aufgenommen, mit Ausnahme von *Betriebswirtschaft*, *Business Management*, *eHealth* sowie der neue Studiengang *Gründung, Innovation und Entwicklung*. Bei Einführung neuer oder Änderung bestehender Studiengänge sind einvernehmlich Vereinbarungen zu treffen. Bei folgenden zukünftigen Studiengängen wird bereits jetzt eine Zurechnung zu den Mangelfächern vereinbart: Den Bachelorstudiengängen *Interactive Media & Games, Green Engineering – Umwelt- und Verfahrenstechnik*, *Wirtschaftsingenieurwesen*, *Biotechnologie und Lebensmitteltechnologie, Pflege* sowie der Masterstudiengang *Entrepreneurial Artificial Intelligence*.

b. Ziel der Hochschule

Vor dem Hintergrund der Prognose der Kultusministerkonferenz, die von einer in den Jahren 2026 und 2027 stagnierenden bis rückläufigen Zahl an Studienanfängerinnen und -anfängern ausgeht, stellt sich die Hochschule strategisch auf diesen Trend ein.

Im Rahmen des an der Hochschule eingeführten Ampelsystems zur kontinuierlichen Bewertung der Auslastung von Studiengängen behält sich die Hochschule vor, bei anhaltend geringer Nachfrage und zur Fokussierung der Ressourcen auf zukunftsträchtige und gesellschaftlich relevante Bereiche, Maßnahmen zur strukturellen Anpassung vorzunehmen. Dazu kann im Verlauf der Zielvereinbarungsperiode auch die Schließung einzelner, dauerhaft nicht ausgelasteter Studiengänge gehören. Ziel ist es, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit insbesondere in Mangelfächern nachhaltig zu stärken.

Die Hochschule hat zur Stärkung der Attraktivität ihrer Studiengänge bereits mehrere Maßnahmen initiiert und wird diese weiterverfolgen und ausbauen. Schwerpunkte liegen auf einer verstärkten regionalen Ansprache durch Marketingmaßnahmen, Messeauftritte sowie intensivierte Schulbesuche insbesondere mit Fokus auf MINT-Fächer. Die Curricula werden durch den Ausbau interdisziplinärer, studiengangübergreifend wählbarer Module (sog. *Indies*) attraktiver gestaltet. Im Hinblick auf berufliche Perspektiven wird der Ausbau von Kooperationen mit Forschungsinstituten und Wirtschaftspartnern zielgerichtet vorangetrieben. Zudem werden im Bereich Informatik und Maschinenbau / Verfahrenstechnik bestehende Kooperationen, insbesondere mit dem Regionalen Bildungszentrum Eckener-Schule und weiteren regionalen Bildungsakteuren, weiter gestärkt. Die Hochschule betont, dass der Erfolg von Schulmarketingmaßnahmen von den personellen und zeitlichen Ressourcen an den Schulen abhängig ist.

c. Zielwerte:

Zielwert 2026 (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
460	460	485	551

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
115.870	116.200	107.370	103.130

2.2.6 Kennzahl Anzahl der Aktivitäten mit nicht-wissenschaftlichen Partnern

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule verfügt bereits über ein breit gefächertes Portfolio an etablierten Transferaktivitäten in die Gesellschaft und leistet damit einen aktiven Beitrag zum Wissens- und Technologietransfer in der Region Schleswig-Holstein. Zu den Formaten zählen u. a. die seit 2022 jährlich durchgeführte Veranstaltungsreihe *nordisch.-digital* sowie das im letzten Jahr erstmalig durchgeführte Format *Gelehrte Gläser*, das öffentliche Diskurse mit wissenschaftlichem Inhalt fördert. Mit Angeboten wie dem FabLab *Ideenreich* und dem DLC werden niedrigschwellig, praxisnah wissenschaftliche Inhalte vermittelt. Der Transfer in die Gesellschaft spiegelt sich darüber hinaus in Formaten, wie Ringvorlesungen, Tag der offenen Türen (z. B. Rundgang des Fachbereichs Information und Kommunikation) und anlassbezogenen, themenspezifischen Ausstellungen (z. B. Ausstellung zum Forschungsbereich Wasserstoff in der Phänomenta Flensburg) wider.

Auch leistet die Hochschule einen Beitrag zum gesellschaftlichen Transfer durch ein Podcast-Angebot (z. B. *Nachts im Labor*), in dem Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den verschiedenen Fachbereichen der Hochschule zu Wort kommen, um aktuelle Forschungsthemen, Innovationsprojekte und gesellschaftliche Fragestellungen einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Zusätzlich haben sich einzelne Forschungseinrichtungen der Hochschule, das Centre for Interaction, Visualization and Usability (CIVU) sowie das Jackstädt-Zentrum Flensburg (JZF) mit dem Schwerpunkt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Entrepreneurship, als Transferinstitute etabliert, die den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie regionaler Wirtschaft systematisch fördern.

b. Ziel der Hochschule

Zum Erreichen des Zielwerts verfolgt die Hochschule das Ziel, ihre vielfältigen Aktivitäten im gesellschaftlichen Transfer künftig systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln. Bislang basieren die Angaben auf ausgewählten, teils etablierten Formaten, die größtenteils in der Stadt Flensburg und dem Kreis Schleswig-Flensburg sichtbare Wirkung entfaltet haben (Third Mission). Künftig will die Hochschule den regionalen Wirkungskreis ihrer Transferformate erweitern und gezielt auch Regionen wie die Kreise Nordfriesland, Rendsburg-Eckernförde und Dithmarschen einbeziehen. Die Bemessung des Erfolgs der Aktivitäten orientiert sich an den Kriterien

des Transferbarometers des Stifterverbands. Dabei sollen insbesondere der Grad der Intensivierung und Vertiefung von Kooperationen, die Anzahl der Kooperationen sowie das erreichte Partnerumfeld Berücksichtigung finden. Die systematische Erhebung der Aktivitäten schafft künftig eine belastbare Grundlage für Zieldefinition und strategische Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Transfers an der Hochschule.

Entscheidend für den gezielten Ausbau der Aktivitäten sind folgende Maßnahmen für die Hochschule:

- Die Hochschule wird zur Stärkung des Transfers auf der Basis des Programms *Hochschulen im Transfer* ein Transferkonzept bis Mitte 2026 erstellen, das entsprechenden Priorisierungen und Strukturveränderungen enthält. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.
- Die Hochschule wird ihre bereits bestehende Transferstrategie auf aktuelle Gegebenheiten und Entwicklungen hin überprüfen und ggf. überarbeiten.
- Die Hochschule wird für ihre Transferaktivitäten geeignete Messinstrumente definieren und hierbei auch das Kennzahlensystem des Transferbarometers des Stifterverbandes berücksichtigen.
- Die Hochschule wird einen hochschuleigenen Transferrat zur Zusammenarbeit mit Partnern jenseits der akademischen Welt und zur Stärkung regionaler Interessen und Partnerschaften etablieren.
- Die Hochschule führt ihre Gründungsberatung fort und beteiligt sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung.
- Die Hochschule wird das Thema Gründungen in der Lehre in möglichst vielen Fachrichtungen früh verankern, weiterhin aufwerten und sichtbar positionieren, wie das BMFTR-Projekt *TeStUp* begonnen wurde. Zur Verstärkung der Gründungsaktivitäten im Bereich Studium und Lehre richtet die Hochschule den Studiengang *Gründung, Innovation und Entwicklung* ein.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
22	22	23	26	28

Erfolgt unerwartet doch keine Abordnung einer Lehrkraft zur Koordination/Durchführung des Projekts *Jugend Forscht* an die Hochschule, wird stattdessen eine jährliche Steigerung von 1 % angesetzt. In diesem Fall gelten folgende Werte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
22	22	22	23	23

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 25 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
289.675	279.050	268.425	257.825

2.2.7 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Einnahmen generiert die Hochschule bisher ausschließlich im Bereich der Weiterbildungsangebote des Instituts für Nautik und maritime Technologien (INMT), insbesondere für die Berufsgruppen Kanalsteurerinnen und -steurer sowie Lotsinnen und Lotsen. Jegliche aus wirtschaftlicher Tätigkeit gewonnenen Einnahmen verbleiben an der Hochschule zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung und werden nicht gegengerechnet.

Aufgrund technischer Entwicklungen führen diese Berufsgruppen ihre Fortbildungen zunehmend zeit- und ortsunabhängig mit einem eigenen Virtual-Reality-Simulator durch, wodurch sie künftig eigenständig ihre Weiterbildung durchführen können. Diese Simulatoren eignen sich nicht für alle Weiterbildungen. Notfallschulungen und jegliche anderen Schulungen rund um die Themen der menschlichen Faktoren im Zusammenhang mit dem Schwerpunkt *Manövrieren* müssen weiterhin in den klassischen Anlagen, wie sie am INMT vorzufinden sind, durchgeführt werden.

b. Ziel der Hochschule

Die Einnahmen aus dem bestehenden Weiterbildungsangebot des INMT werden in den kommenden Jahren um wenigstens 30 % sinken. Hintergrund sind die bereits beschriebenen alternativen, zeitunabhängigen Fortbildungsmöglichkeiten für die bisherigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Weiterbildungsangebote. Die Hochschule wird die Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote im Maritimen Zentrum

vorantreiben mit dem Ziel, neue Zielgruppen anzusprechen und die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
130.000	130.000	130.000	140.000	140.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
115.870	116.200	107.370	103.130

3 Zusätzliche Ausführungen zur Zuweisung für den Masterstudiengang Maritime Pilotage (MMP)

Die Hochschule beteiligt sich am gemeinsamen Masterstudiengang MMP mit der Hochschule Wismar.

Gemäß der bestehenden Verwaltungsvereinbarung des Landes mit dem Bund werden die entstandenen und notwendigen Personalkosten bis einschließlich 2026 ausschließlich vom Bund erstattet. Danach tragen der Bund und das Land diese Kosten je hälftig. Die Beteiligung der Hochschule an dem Studiengang wird wenigstens bis 2029 fortgeführt werden.

4 Weitere Vereinbarungen

Die Hochschule versteht sich als regional verankerte und international ausgerichtete Hochschule, die Forschung, Transfer und Lehre systematisch miteinander verknüpft. Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

4.1 Studium und Lehre

Der Schwerpunktkurs Technik an der Hochschule im Rahmen des Studienkollegs wird fortgeführt.

Der Bachelorstudiengang Pflege ist ab dem Wintersemester 2025/ 2026 akkreditiert. Da es sich um den ersten grundständigen Studiengang Pflege in Schleswig-Holstein handelt

und die entsprechenden neuen gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten sind, hat sich ein langwieriger Prozess der curricularen Entwicklung mit zusätzlichen Anforderungen (insbesondere verpflichtende heilpraktische Module) ergeben. Durch das Pflegestudium-stärkungsgesetz sind von der Hochschule im Curriculum dieses Pflegestudiengangs zusätzliche heilkundliche Anforderungen abzubilden, die zu zusätzlichen Kosten führen. Zur Abmilderung dieser zusätzlichen finanziellen Folgen werden der Hochschule zusätzlich im Rahmen dieser Zielvereinbarung Mittel in Höhe von 160.000 Euro jährlich zur Verfügung gestellt. Die Hochschule wird ein Studienplatzangebot von mindestens 40 Studienplätzen für den Pflegestudiengang, der ab dem Wintersemester 2025/2026 etabliert ist, während der Laufzeit dieser Vereinbarung aufrecht erhalten.

4.2 Forschung

Die Hochschule ist auf der Forschungslandkarte der HRK mit den Schwerpunkten *Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung* sowie *Digitalisierung und Design* vertreten (siehe Nummer 2.2.2). Zudem stellt die Hochschule einen hohen Anteil an Professorinnen und Professoren am Promotionskolleg Schleswig-Holstein und nutzt das Instrument der Zweitmitgliedschaft intensiv zur Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, insbesondere mit der Europa-Universität Flensburg (EUF) und Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Damit leistet die Hochschule einen bedeutenden Beitrag im Bereich der anwendungsorientierten Forschung und achtet auf einen engen Bezug zur Ausbildung von Nachwuchskräften und zum Bedarf der Praxis, wodurch ihre Forschungsaktivitäten untrennbar mit dem Transfer verbunden sind.

Die vielfältigen Forschungseinrichtungen der Hochschule übernehmen dabei Schlüsselpositionen für die Forschungs- und Transferleistungen:

- *CBTA – Centre for Business and Technology in Africa: Bridging Continents – Building Futures*
  Das CBTA fördert nachhaltige wirtschaftliche und technologische Zusammenarbeit mit afrikanischen Partnern durch praxisnahe Bildung, interkulturellen Austausch und anwendungsorientierte Forschung.
- *CIVU*
  Das CIVU beschäftigt sich mit Themen, die in unser aller Alltag immer relevanter werden: Die Interaktion zwischen Mensch und Computer, die Visualisierung von Daten und Zusammenhängen, virtuelle Realität und Usability.

- *IEMG(P) – Institut für eHealth, Management im Gesundheitswesen und Pflege – Better Health for the Future*
  Im Rahmen des IEMG(P) wird interdisziplinär an der Schnittstelle von Medizin, Pflege, Ökonomie und Technik geforscht. Ziel ist es, eHealth-Anwendungen menschzentriert, evidenzbasiert und anwendungsorientiert zu entwickeln, so dass diese nachhaltig in die Gesundheitsversorgung überführt werden können. Das IEMG(P) ist im Rahmen von Forschungs- und Transferinitiativen aktiv.
- *JZF*
  Das JZF bündelt Lehre, Forschung und Transfer rund um unternehmerisches Denken und Handeln sowie Mittelstandsstrategien und fördert nachhaltige Innovationen und wirtschaftliche Wertschöpfung in der Region und darüber hinaus. Das JZF ist eine gemeinsame Einrichtung der wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche der EUF und Hochschule.
- *INMT*
  Das im INMT beheimatete Maritime Zentrum beherbergt einen der größten Schiffssimulatoren Europas und einem Maschinenraumsimulator. Daneben ist das INMT, Plattform für angewandte maritime Forschung, u.a. in den Bereichen Dekarbonisierung der Schifffahrt, neue Antriebstechnologien, autonome Schifffahrt und maritimer Sicherheit.
- *WETI – Wind Energy Technology Institute*
  Seit 2010 bringt das WETI Bewegung in die Forschung rund um Windenergie. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf die Steuerung von Windrädern, Fragen zur Systemintegration und Turmkonzepte.
- *ZNES – Zentrum für nachhaltige Energiesysteme*
  Fokus dieser Forschungseinrichtung liegt auf der nachhaltigen Energieversorgung. Das Zentrum ist interdisziplinär aufgestellt und wird in Kooperation mit der EUF geführt. Ziel ist, die Erforschung, Entwicklung und Implementierung von Energiesystemen und -technologien, die dauerhaft umwelt- und klimaverträglich sind.

Die Hochschule verfolgt weiterhin das Ziel, die Zusammenarbeit mit AUF systematisch zu stärken. Dabei werden sowohl gemeinsame Forschungsvorhaben als auch Initiativen in den Bereichen Lehre und Transfer weiter ausgebaut. Die Stärkung der interdisziplinären und internationalen Forschung, insbesondere in den strategischen Handlungsfeldern der

Hochschule, bildet die Grundlage für eine nachhaltige wissenschaftliche Entwicklung im Einklang mit den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft.

4.3 Transfer

Transfer ist ein zentrales strategisches Handlungsfeld der Hochschule und ein profilprägendes Element ihrer Rolle als regional verankerte Hochschule. Die Hochschule versteht Transfer als einen multidirektionalen Prozess, bei dem wissenschaftliche und technologische Erkenntnisse in wirtschaftlich und gesellschaftlich nutzbare Innovationen überführt werden.[9]

Zusätzlich dient, wie in Nummer 2.2.6 beschrieben, die Systematik des Transferbarometers des Stifterverbandes als Grundlage für das Verständnis des wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transfers. Der wissenschaftliche Transfer findet in erster Linie in Form von Veröffentlichungen von Fachbeiträgen und Vorträgen auf Symposien/Konferenzen zu den verschiedenen Forschungsaktivitäten statt. Im Bereich des wirtschaftlichen Transfers lassen sich beispielhaft die *steeem GmbH* als Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft sowie die Weiterbildungskurse für die Lotsenausbildung am Maritimen Zentrum anführen. Die *steeem GmbH* – eine Ausgründung der Hochschule – steht dabei exemplarisch für die Unterstützung regionaler Wirtschaftsunternehmen in praktischen Problemstellungen unter Anwendung des an der Hochschule gewonnenen Know-hows. Auf gesellschaftlicher Ebene sind beispielhaft Aktivitäten des FabLabs *Ideenreich* oder des DLC zu nennen. Diese Initiativen stehen stellvertretend für das übergeordnete Ziel, MINT-Studiengänge einer breiten Öffentlichkeit näherzubringen und das Interesse sowie die Begeisterung für diese Fachrichtungen zu fördern.

Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

Die Hochschule betreibt somit Transfer auf mehreren sich ergänzenden Ebenen: In der Lehre, über Forschungskooperationen, im Dialog mit Gesellschaft und Wirtschaft sowie über konkrete Transferformate und Organisationsstrukturen. Im Rahmen der praxisnah ausgerichteten Bachelor- und Masterstudiengänge ist der Transfer fester Bestandteil des

[9] Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023., S. 36.

Curriculums. Das zeigt sich u. a. darin, dass Abschlussarbeiten in Kooperation mit regionalen Unternehmen oder Institutionen durchgeführt werden. Dadurch entsteht ein kontinuierlicher wechselseitiger Wissenstransfer zwischen Hochschule und Praxispartnern.

Auch in der anwendungsbezogenen Forschung finden sich enge Vernetzungen mit Partnern aus der Industrie und öffentlichen Einrichtungen. Ein erheblicher Anteil der laufenden Forschungs- und Entwicklungsprojekte wird gemeinsam mit externen Akteuren realisiert. Die Hochschule setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein. Sie ist zudem Mitglied in verschiedenen außerhochschulischen Netzwerken.

Die Hochschule ist in der Vergangenheit bei der Einwerbung von Forschungsvorhaben mit Transferschwerpunkt erfolgreich gewesen, z. B. in den Förderprogrammen *Innovative Hochschule* und *T!Raum*, und führt die traditionell enge Zusammenarbeit mit den Partnern der Praxis als eines ihrer Profilmerkmale fort.

Insgesamt versteht sich die Hochschule als aktiver Gestalter von Transferprozessen auf wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene. Dabei nutzt sie vorhandene Forschungspotenziale, strukturelle Partnerschaften mithilfe von engagierten Lehr- und Forschungsverantwortlichen, um durch Transfer einen nachhaltigen Beitrag zur Innovationskraft und gesellschaftlichen Entwicklung im Land Schleswig-Holstein zu leisten. Ziel ist es, die bestehenden Transferstrukturen weiter zu professionalisieren, neue Kooperationsformate zu entwickeln und die Sichtbarkeit des Transfers nach innen und außen zu erhöhen.

4.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule beteiligt sich an den Schwerpunktthemen Erneuerbare Energien / Energiewende, Lebenswissenschaften, Meereswissenschaften, Digitalisierung und KI sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

4.4.1 Erneuerbare Energien/ Energiewende

Die Hochschule bildet seit Jahrzehnten Fachpersonal im Bereich der Energietechnik aus und pflegt dabei seit mehr als 25 Jahren eine enge Kooperation mit der EUF. Im Bereich der energiewendebezogenen Forschung haben sich die beiden Hochschulen vor über zehn Jahren im ZNES zusammengeschlossen. Die Kooperation der Hochschulen soll erhalten und nach Möglichkeit intensiviert werden.

Zudem besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kiel (HAW Kiel) und der EUF in der Lehre. Die Hochschule bietet gemeinsam mit der HAW Kiel den spezialisierten Masterstudiengang *Wind Energy Engineering* und in Kooperation mit der EUF das konsekutive Programm Nachhaltige Energiesysteme / Sustainable Energy an und führt dieses Angebot fort.

Im Bereich Forschung ist die Hochschule mit dem Profil *Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung* auf der HRK-Forschungslandkarte vertreten und strebt an, die dafür nötigen Leistungskriterien im Bereich Forschung und Transfer durch entsprechende Forschungstätigkeit auch zukünftig zu erfüllen.

Die Hochschule adressiert die in den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Weiterentwicklung seines Hochschulsystems genannten Schwerpunkte Wind im WETI und Transformation gemeinsam mit der EUF im ZNES sowie die auf Landesebene identifizierten Schwerpunktbereiche Wärme und Mobilität. Dabei leistet die Hochschule insbesondere auch auf das Energiesystem bezogene Beiträge, etwa im Bereich der Sektorenkopplung und Netzintegration, und trägt so zur Erreichung der strategischen Landesziele bei.

Die Hochschule und das Ministerium unterstreichen die Bedeutung der geplanten Energiewendeprofessuren. Die Hochschule wird die Weiterentwicklung einer bestehenden Professur in eine Energiewendeprofessur prüfen und das Fokusfeld in Abstimmung mit den anderen Hochschulen festlegen. Außerdem steht die Hochschule für eine Beteiligung an einer Erweiterung eines einzurichtenden Fraunhofer-Leistungszentrums und/oder eines Fraunhofer-Anwendungszentrums bereit.

Die Hochschule arbeitet an einer übergreifenden Forschungs- und Transferstrategie Erneuerbare Energien / Energiewende. Dabei werden die Landestransferstrategie sowie die bestehende Roadmap berücksichtigt, um eine gezielte und nachhaltige Entwicklung dieses Zukunftsfeldes sicherzustellen.

Seit Beginn bringt sich die Hochschule als aktives Mitglied der Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein (EKSH) in die Umsetzung der Förderaktivitäten ein. Die Professorinnen und Professoren mit Bezug zu Themen wie Energie, Nachhaltigkeit und Umweltschutz nutzen die Drittmittelangebote der EKSH, insbesondere für anwendungsnahe Forschungsprojekte. Die Hochschule beabsichtigt, auch künftig regelmäßig Förderanträge bei der EKSH einzureichen, vorausgesetzt die entsprechenden Förderprogramme werden weitergeführt.

4.4.2 Meereswissenschaften

Das Maritime Zentrum weist ein Alleinstellungsmerkmal im Land Schleswig-Holstein auf. Die Hochschule wird das Studienplatzangebot mit mindestens 16 Studienplätzen im Bachelorstudiengang Schiffs- und Anlagentechnik (SAT) sowie mit mindestens zwölf Studienplätzen im Bachelorstudiengang Seeverkehr, Nautik und Logistik (SNL) aufrechterhalten.

Die Vertragspartner sind sich einig, dass dieses spezifische Studienplatzangebot ein Alleinstellungsmerkmal darstellt, das im besonderen Interesse des Landes steht und besonderes hohe finanzielle Anforderungen mit sich bringt.

Das Land wird die beiden maritimen Studiengänge der Hochschule einmalig mit zusätzlichen Mitteln in Höhe von insgesamt 500.000 € für die Laufzeit dieser Ziel- und Leistungsvereinbarung unterstützen. Die Auszahlung dieser zusätzlichen Mittel wird ggf. bereits vor der Unterzeichnung dieser Vereinbarung erfolgt sein.

Des Weiteren wird auf Nummer 2.2.7 verwiesen.

4.4.3 Lebenswissenschaften

Das Zentrum für Analytik im Technologietransfer für Bio- und Lebensmittelinnovationen bündelt die Angebote für KMU und ist zugleich ein Kristallisationspunkt für Forschungsprojekte. Neue Rohstoffe, zirkuläre Nutzung und nachhaltige Nutzung der Meere sind dabei Forschungsschwerpunkte. Ergänzt wird die Laborlandschaft der Hochschule im Bereich der Lebenswissenschaft um das neu gebaute Lebensmitteltechnikum.

Diese Angebote stellt die Hochschule strukturiert dar und integriert sie in bestehende Angebote, wie den *Facilityfinder* des Clusters *foodRegio*. Die Potenziale zur Nutzung durch interessierte Unternehmen – etwa in Form der Buchung von Messzeiten, Gerätemiete, Auftragsvergabe an Hochschule - wird evaluiert.

4.4.4 Kultur- und Kreativwirtschaft

Im Studiengang *Film & Media Arts* konnte durch die Einrichtung einer zusätzlichen Professur die Zahl der Studienplätze erhöht werden, um so der konstant hohen Nachfrage in diesem überzeichneten Studiengang gerecht zu werden. Mit dem neuen Studiengang *Interactive Games & Media* wird das Profil der Hochschule im Schwerpunkt Kultur- und Kreativwirtschaft weiter geschärft; gleichzeitig ist dieser auch dem Schwerpunktbereich Digitalisierung und KI zuzuordnen. Eine angestrebte Zusammenarbeit mit der Musikhochschule Lübeck soll im Studiengang *Interactive Games & M*edia zudem interdisziplinäre Synergien fördern. Die wachsende Gamesbranche wird als Teilmarkt der Kultur- und Kreativwirtschaft

zunehmend bedeutender. Die Hochschule verfügt über enge Kontakte zu innovativen Unternehmen und Start-ups aus der Branche. Eine wesentliche Vernetzungsplattform bildet die Fach- und Publikumsmesse *Baltic Games Fest* in Schleswig-Holstein.

Darüber hinaus unterstreichen die etablierten Flensburger Kurzfilmtage das langjährige Engagement der Hochschule im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Um die Schwerpunkte zu fokussieren und untereinander abzustimmen ist die Durchführung einer Reihe von Matchmaking-Workshops geplant, an denen sich die Hochschule beteiligen wird.

4.4.5 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Präsenz auf der HRK-Forschungslandkarte mit *Digitalisierung und Design* ist ein wichtiger Beleg für die Erfolge und Kompetenzen der Hochschule im Bereich Digitalisierung und KI. Weiterhin zeigt das CIVU mit seinen aktuell 28 Mitgliedern die Wichtigkeit zur Bearbeitung von Zukunftsthemen in diesen Bereichen. Die Forschungsstärke zeigt sich zudem nicht zuletzt an der aktiven Mitarbeit im Promotionskolleg Schleswig-Holstein, insbesondere im Forschungsteam MINT. KI wurde bereits 2018 in der Lehre im Studiengang Wirtschaftsinformatik etabliert. Damit einhergehend wurde mit dem Aufbau einer KI-Infrastruktur begonnen und dieser sukzessive fortgesetzt.

Mit der in 2023 ersten besetzten KI-Professur in Schleswig-Holstein sowie der Beteiligung am KI-Anwendungszentrum wurden die KI-Aktivitäten verstärkt. Innovative Studiengänge zur strategischen Weiterentwicklung im Schwerpunkt Digitalisierung & KI, wie z. B. durch den neuen Studiengang *Interactive Media & Games*, schärfen das Profil weiter. Auch im Bereich Transfer spiegeln neue, innovative Formate die Kompetenzen und Bestrebungen der Hochschule wider, wie z. B. die Veranstaltungen *nordisch.digital* und *Gelehrte Gläser*, die darüber hinaus ein positives Feedback aus der Region erfahren haben.

Die Hochschule hat bereits verschiedene Maßnahmen zum Ausbau der digitalen Infrastruktur unternommen, insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel, die angestoßenen Prozesse und Verfahren weiterzuverfolgen. Dabei sollen auch die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft und genutzt werden.

Die Hochschule setzt ihre bisherigen Aktivitäten im landesweiten DLC zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen im Finanzierungszeitraum

weiter fort und bindet diese aktiv und nachhaltig in die hochschulinternen Entwicklungen ein.

Die Hochschule setzt ihre bisherigen Aktivitäten in Bezug auf KI in den Bereichen der Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer weiter fort. Die Hochschule wird als Projektpartner des KI-Anwendungszentrums den Transfer insbesondere in die regionale Wirtschaft aktiv unterstützen.

Die Aktivitäten der Hochschule in der generativen KI (Vorhaben *FlensGen*) sowie zu Serious Gaming stellen für das Land wichtige Pilotvorhaben dar.

4.5 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026.

5 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende Ziel- und Leistungsvereinbarung aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein	Hochschule Flensburg
Dr. Dorit Stenke Ministerin	Prof. Dr. Sven Tode Präsident

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kiel

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

Budget		2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	37.088.600	37.470.700	37.852.900	38.235.200
2	Leistungsbudget[3]	1.927.600	1.923.400	1.919.100	1.914.800
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken (ZSL)[5]	11.645.800	12.202.000	12.384.500	12.567.000
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
Summe		**50.662.000**	**51.596.100**	**52.156.500**	**52.717.000**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel[8]

a. Ausgangslage der Hochschule

Drittmittelprojekte haben an der Hochschule eine hohe Bedeutung und entsprechende Akquiseaktivitäten wurden in den letzten Jahren stärker strategisch ausgerichtet. Die aktuelle Forschungs- und Transferstrategie richtet sich konsequent an den sechs fest etablierten inhaltlichen und interdisziplinären Forschungsschwerpunkten aus.

b. Ziel der Hochschule

Sofern es gelingt, die Ausstattung und Rahmenbedingungen im Bereich Forschungs- und Transferunterstützung zu stärken, ist seitens der Hochschule – und ihrer Forschungs- und Entwicklungs-GmbH (FuE-GmbH) – eine Steigerung der Akquise von

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 21 MG 06 in Höhe von 921.700 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem ZSL ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

[8] In die Auswertung werden ebenfalls Drittmittel von privaten Stellen einbezogen.

Drittmitteln für die nächsten Jahre geplant und fest im gültigen Struktur- und Entwicklungsplan (STEP) verankert.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
11.250.000	11.250.000	11.700.000	12.168.000	12.655.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
192.760	192.340	191.910	191.480

2.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule priorisiert Förderprogramme, die speziell für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) zugeschnitten sind und zudem keinen oder nur einen geringeren Eigenanteil erfordern. Hierzu gehören insbesondere Mittel des Bundes sowie einige Programme der Europäischen Union (EU).

Zentral sind das Bund-Länder-Programm *Forschung an HAW* und das Programm *HAW International* des Deutschen Akademischen Austauschdienstes. Durch eine engere Abstimmung mit der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel sollen Themen identifiziert werden, bei denen die beiden Hochschulen (ggf. durch weitere Partner) gemeinsam Drittmittelanträge stellen, um ihre jeweiligen und oftmals komplementären Stärken einzubringen.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule – und ihre FuE-GmbH – sind bestrebt, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten stärker an öffentlich geförderten Projekten des Bundes oder der EU zu beteiligen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
17	17	18	19	20

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
192.760	192.340	191.910	191.480

2.2.3 Kennzahl Anteil Professorinnen

a. Ausgangslage der Hochschule

Der derzeit gültige Gleichstellungsplan für die Jahre ab 2024 sieht eine Reihe von qualitativen und quantitativen Zielen vor, die mit konkreten Maßnahmen hinterlegt sind. Aufgrund der bereits realisierten Aktivitäten konnte die Hochschule den Anteil der Professorinnen von unter 20 % im Jahr 2019 in den Folgejahren deutlich steigern.

b. Ziel der Hochschule

Im Rahmen von Berufungsverfahren strebt die Hochschule grundsätzlich an, den Anteil von Bewerberinnen zu erhöhen. Hierzu wird das Berufungsmanagement, insbesondere auch bezüglich gleichstellungsorientierter Aspekte, kontinuierlich weiterentwickelt (u. a. aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen gemäß Berufungssatzung). Vor dem Hintergrund erwarteter Berufungsverfahren insbesondere in den MINT-Fächern in den kommenden Jahren ist es das Ziel der Hochschule, den Anteil an Professorinnen mindestens konstant zu halten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2025)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2028)
25,16 %	25,16 %	25,16 %	25,16 %	25,16 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
192.760	192.340	191.910	191.480

2.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule ist ein Ort der Begegnung von ganz unterschiedlichen Menschen, die gemeinsam studieren, forschen, arbeiten und leben. Oftmals ist der akademische und kulturelle Austausch über Disziplinen und geopolitische Grenzen hinweg eine wichtige Grundvoraussetzung für neue Ideen, innovative Lösungsansätze und die kritische Reflexion. Die Studierenden mit ausländischer Staatsbürgerschaft, die an der Hochschule einen Studienabschluss erwerben wollen (sog. *Degree-seeking Students*), leisten zudem einen wichtigen Beitrag zur Beseitigung des Fachkräftemangels.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule möchte die grenzüberschreitende Kooperation nach dem Einbruch während und nach der Corona-Pandemie wieder stärken und weiterentwickeln. Maßgeblich hierfür sind die Zahlen der Studierenden, die grenzüberschreitende Erfahrungen sammeln. Die Anzahl der Studierenden mit ausländischer Staatsbürgerschaft soll in den nächsten Jahren konstant gehalten werden.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
9,5 %	9,5 %	9,5 %	9,5 %	9,5 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
289.140	288.510	287.865	287.220

2.2.5 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule sieht sich in der Verantwortung, insbesondere in akademischen Mangelfächern dem Fachkräftemangel, in der Region und darüber hinaus, durch Absolventinnen und Absolventen entgegenzuwirken.

Bei der Hochschule umfasst die Liste der Mangelfächer alle aktuellen und zukünftigen Studiengänge in den MINT-Fächern (inklusive Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsingenieurwesen), der Pflege, der Physiotherapie, der Agrarwirtschaft, den Fächern im Institut für Bauwesen und den Fächern im Bereich Sozialer Arbeit/Kindheitspädagogik.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule strebt an, die Anzahl der Einschreibungen in allen Studiengängen der Mangelfächer entsprechend des Ausgangswerts konstant zu halten. In den Jahren 2026 bis 2028 sind niedrigere absolute Werte entsprechend der erwarteten – auch nachlaufenden – Auswirkungen der Umstellung von G8 auf G9 an den allgemeinbildenden Gymnasien auf die Studienanfängerzahlen berücksichtigt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
1.633	1.335	1.335	1.444	1.570

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
385.520	384.680	383.820	382.960

2.2.6 Kennzahl Extern finanzierte Professuren

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Einwerbung externer Finanzmittel für Professuren stellt eine ergänzende Möglichkeit zur Unterstützung der strategischen Ausrichtung der Hochschule dar.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule strebt an, einzelne Professuren durch externe Finanzmittel zu finanzieren.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Kalenderjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Kalenderjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Kalenderjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Kalenderjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Kalenderjahr 2029)
0	1	2	2	2,5

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
96.380	96.170	95.955	95.740

2.2.7 Kennzahl Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit (Hochschule und FuE-GmbH)

a. Ausgangslage der Hochschule:

Die Hochschule erwirtschaftet insbesondere mit ihrer FuE-GmbH Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit. Inhaltlich nimmt sie hiermit eine wichtige Aufgabe im Bereich des Transfers wahr.

b. Ziel der Hochschule:

Diese Aktivitäten sollen strategisch gestärkt und ausgebaut werden, um noch enger am Puls der Zeit agieren zu können. Nur so kann die Hochschule ihrer Verantwortung nachkommen und einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung im ökonomischen und gesellschaftlichen Sinne im Bereich Forschung, Transfer und Gründung leisten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
3.200.000	3.200.000	3.360.000	3.528.000	3.704.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 20 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
385.520	384.680	383.820	382.960

2.2.8 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Weiterbildung stellt ein wesentliches Element des lebenslangen Lernens dar. Im Bereich der akademischen Weiterbildung bietet die Hochschule sowohl Weiterbildungsstudiengänge als auch einzelne Weiterbildungsangebote an, wobei diese insbesondere über die FuE-GmbH realisiert werden.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule strebt an, die Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten im Umfang leicht zu steigern.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
370.000	370.000	385.000	400.000	417.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
192.760	192.340	191.910	191.480

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Das Studienkolleg wird im bisherigen Umfang fortgesetzt. Die Kooperation mit den drei anderen HAW mit (mindestens) drei dezentralen Schwerpunktkursen Technik wird aufrechterhalten. Eine mögliche Erweiterung, zum Beispiel im Bereich Pflege, bedarf der Zusatzvereinbarung.

Die Hochschule richtet zum Wintersemester 2026/2027 den Studiengang *Battery Technologies* ein. Das Land unterstützt die Einrichtung mit Mitteln in Höhe von 1.847.637 € für den Zeitraum 2026 bis 2029. Die Auszahlung dieser zusätzlichen Mittel wird ggf. bereits vor der Unterzeichnung dieser Vereinbarung erfolgt sein. Das Land hat ein Interesse daran, diesen Studiengang auch über das Jahr 2029 hinaus abzusichern. Dies verhandeln Land und Hochschule, vorbehaltlich zur Verfügung stehender Haushaltsmittel, für die ZLV-Periode ab 2029.

Aufgrund der noch im Aufbau befindlichen Studiengänge Bachelor *Architektur* und Bachelor *Soziale Arbeit Online* sowie der nicht abgeschlossenen Baumaßnahme des Bibliothekarischen Lernzentrums darf die Hochschule die dafür vorgesehenen Mittel aus dem ZSL für die dort definierten Maßnahmen bis zu deren Beendigung bzw. dem Abschluss des Endausbaus verwenden. Die Hochschule bemüht sich, zeitnah die Rücklagen abzubauen.

In den folgenden Studiengängen wird die Hochschule jährlich folgende Mindest-Studienplatzangebote aufrechterhalten:

- im Bachelorstudiengang *Architektur* ein Studienplatzangebot von 60, aber abweichend davon 32, solange der für dessen Unterbringung vorgesehene Neubau nicht bezugsfertig ist,
- in den Studiengängen des Bauingenieurwesens ein Studienplatzangebot von 54,
- in den Studiengängen der Pflege ein Studienplatzangebot von 60 sowie
- im Aufbau befindlichen Bachelorstudiengang *Soziale Arbeit online* ein Studienplatzangebot von 27.

3.2 Forschung

Die Hochschule intensiviert ihre Aktivitäten in der angewandten Forschung. Dazu entwickelt sie ihr Forschungsprofil mit den aktuellen Schwerpunkten Digitale Transformation und KI, Intelligente Mobilität, Zukunftsfähige Energie, Nachhaltige Wertschöpfung, Gesellschaftliche

Teilhabe und Maritime Systeme in den Jahren 2026-2029 auf der Grundlage der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat[9] kontinuierlich weiter.

Die Hochschule intensiviert ihre Forschungsaktivitäten mit dem Ziel, verstärkt Drittmittel aus geeigneten Förderlinien der EU und des Bundes, wie beispielsweise DATI, dem Bund-Länder-Programm *Forschung an HAW* sowie weiterer Bundesprogramme einzuwerben. Gleichzeitig wird die Forschungszusammenarbeit mit anderen Hochschulen und weiteren Forschungsinstitutionen sowohl regional als auch überregional ausgebaut. Dies umfasst gemeinsame Forschungsprojekte, Zweitmitgliedschaften von Professuren sowie die Beteiligung am Promotionskolleg Schleswig-Holstein. Die engen Kooperationen mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) Fraunhofer-Institut für Siliziumtechnologie und dem Institut für Maritime Energiesysteme des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt sollen während der Laufzeit dieser Vereinbarung intensiviert werden, unter anderem durch gemeinsame Forschungsprojekte und Berufungen, die gezielt die Forschungsschwerpunkte der Hochschule stärken.

In ihrer strategischen Planung legt die Hochschule zudem einen besonderen Fokus auf den forschungsbezogenen Einsatz von Mitteln aus dem Globalbudget, insbesondere durch die Schaffung von Stellen im Bereich der angewandten Forschung und des Transfers. Diese Anstrengungen sollen dann durch das geplante Programm *Hochschulen im Transfer* (HIT) des Landes – welches zurzeit noch unter Finanzierungsvorbehalt steht – weiter ergänzt werden.

Die Hochschule wird – vorbehaltlich der zur Verfügung stehenden Mittel durch öffentliche Mittelgeber – im Rahmen von Pilotprojekten nach einer Bedarfsanalyse mit anderen Hochschulen und unter Berücksichtigung der relevanten landesweiten Schwerpunktthemen[10] die sukzessive Einführung eines Forschungsinformationssystems und eines Forschungsdatenmanagementsystems in Abstimmung mit den anderen Hochschulen des Landes mitgestalten. Dabei wird angestrebt, einheitliche Kategorien für die Erfassung und den Austausch von Forschungsinformationen zu nutzen – idealerweise mit Schnittstellen zwischen der Hochschule, der Technischen Hochschule Lübeck, der Hochschule Flensburg und der Fachhochschule Westküste sowie auch mit außerhochschulischen Institutionen. Diese Kategorien orientieren sich sowohl am Kerndatensatz Forschung als auch an den Transfer-Dimensionen

[9] Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023.

[10] Vgl. Kapitel C, Abschnitt III Hochschulvertrag.

des Transferbarometers. Dies ermöglicht eine kohärente und effiziente Nutzung der Forschungsinformationen und hat den entscheidenden Vorteil, dass vergleichbare und austauschbare Daten zu den Leistungsdimensionen von Forschung auch im hochschulübergreifenden Kontext – insbesondere mit Universitäten – vorliegen.

3.3 Transfer

Die Hochschule verfolgt eine umfassende und im März 2025 aktualisierte Transferstrategie, um den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zu intensivieren. Hierfür wird das Thema im Präsidium verankert und eine Ansprechperson benannt, die als zentrale Kontaktstelle für alle Belange des Transfers, insbesondere für externe Kooperationspartner, zur Verfügung steht.

Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Un-ternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.

Zur Qualitätssicherung werden systematische Verfahren zur Erfassung und Bewertung von Transferleistungen eingeführt. In diesem Zusammenhang entwickelt die Hochschule ein Qualitätssicherungskonzept, das sich am Kennzahlensystem des Transferbarometers des Stifterverbandes und der landesweit abzustimmenden Transferstrategie orientiert.

Um die vielfältigen Transferaufgaben zu erfüllen, ist das angedachte Landesprogramms HIT von großer Bedeutung. Durch gezielte Priorisierungen und Strukturveränderungen werden mithilfe des Programms zusätzliche Transferstellen geschaffen und bereits bestehende, zeitlich befristete Stellen verstetigt. Die Hochschule legt dazu bis Mitte 2026 eine Forschungs- und Transferstrategie vor.

Um transferaktive Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu unterstützen, gewährt die Hochschule im Rahmen ihrer Möglichkeiten zeitliche Freiräume, beispielsweise durch Lehrdeputatsreduzierungen, Freisemester oder Teilbeurlaubungen.

Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

Auch die Gründungsförderung spielt eine zentrale Rolle. Nach dem Auslaufen der Förderung des Projekts *StartUp.SH* wird die Hochschule ihre Gründungsberatung nach einer Evaluierung weiterführen und sich weiterhin aktiv mit den anderen Hochschulen und Akteuren im Bereich der Gründungsberatung und -unterstützung abstimmen und vernetzen. Ziel ist

es, eine aktivere Gründungskultur an der Hochschule zu etablieren und mehr Gründungen zu stimulieren. Dafür soll das Thema Gründungen frühzeitig in möglichst vielen Fachrichtungen verankert werden, um seine Sichtbarkeit und Bedeutung zu steigern.

Ergänzend wird die Zusammenarbeit mit Schulen intensiviert, um bereits frühzeitig Teilhabe an *Entrepreneurship Education* zu ermöglichen.

Schließlich bringt sich die Hochschule aktiv in die Entwicklung einer Landestransferstrategie ein, um den Wissenstransfer systematisch und nachhaltig zu stärken.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule beteiligt sich an fünf der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Meereswissenschaften, Life Science, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI), Erneuerbare Energien / Energiewende sowie Kultur- und Kreativwirtschaft.

Für alle diesbezüglichen Studiengänge gilt es, hochschulindividuelle Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Studienangebots zu identifizieren und entsprechende Studienangebote gezielt zu bewerben. Mit diesem Ziel ist die Hochschule bestrebt, vorhandene Maßnahmen wie das an der Hochschule angesiedelte Studienkolleg Schleswig-Holstein, den Jugendcampus, die Aktivitäten der Zentralen Studienberatung sowie die Durchführung von nunmehr vier Schulwettbewerben zu verstetigen und kontinuierlich zu verbessern. Dies schließt auch die Teilnahme an Veranstaltungsformaten, die sich an eine breite Öffentlichkeit richten (wie beispielsweise die *Digitale Kieler Woche*, *Rent-a-Scientist* oder der *Science Summer* der *KielRegion GmbH*), mit ein, an denen sich die Hochschule bereits rege beteiligt. Die Hochschule ist zudem Partner im erfolgreichen EU-Projekt der Landeshauptstadt Kiel *Science comes to town*, das darauf abzielt, insbesondere jungen Menschen für wissenschaftliche Themen und die korrespondierenden Schwerpunktthemen des Landes zu begeistern.

3.4.1 Erneuerbare Energien / Energiewende

Die Hochschule engagiert sich aktiv in der Weiterentwicklung der Forschungs- und Transferlandschaft im Bereich Erneuerbare Energien und Energiewende. Ein zentrales Vorhaben ist die Mitwirkung an den Planungen zur Einwerbung eines Fraunhofer-Leistungszentrums und/oder eines Fraunhofer-Anwendungszentrums, um die anwendungsorientierte Forschung in diesem Bereich weiter zu stärken.

Ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie ist zudem die Einrichtung mindestens einer Professur mit Schwerpunkt Energiewende. Dies kann entweder in Form einer eigenständigen Energiewendeprofessur oder im Rahmen eines gemeinsamen Berufungsverfahrens mit dem Institut für Maritime Energiesysteme des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt erfolgen. Darüber hinaus werden gemeinsam mit Kooperationspartnern verbindliche Regelungen zu Berufungen, Kooperationsformaten, gemeinsamen Forschungs- und Transferaktivitäten sowie zur Entwicklung gemeinsamer Studiengänge festgelegt.

Die Hochschule arbeitet an einer übergreifenden Forschungs- und Transferstrategie Erneuerbare Energien / Energiewende. Dabei werden die Landestransferstrategie sowie die bestehende Roadmap berücksichtigt, um eine gezielte und nachhaltige Entwicklung dieses Zukunftsfeldes sicherzustellen.

3.4.2 Meereswissenschaften

Die Hochschule setzt sich für den Erhalt und die langfristige Sicherung der maritim-technischen Studiengänge ein. Im Rahmen der ZLV werden Maßnahmen erarbeitet, um eine hohe Auslastung dieser Studiengänge anzustreben, wobei insbesondere die Auswirkungen des fehlenden Abiturjahrgangs an den allgemeinbildenden Gymnasien im Jahr 2026 berücksichtigt werden. Perspektivisch kann auf dieser Grundlage auch ein Ausbau der Kapazitäten in den technischen Studiengängen geprüft werden.

Darüber hinaus engagiert sich die Hochschule aktiv in der Meeresforschung und dem Küstenschutz und beteiligt sich an geeigneten Konsortialvorhaben in den Meereswissenschaften. Der Fokus liegt auf einer intensiven Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, AUF, Clustern sowie Wirtschaftsunternehmen, um die interdisziplinäre Forschung und den Wissenstransfer in diesem Bereich weiter zu stärken.

3.4.3 Lebenswissenschaften

Die Hochschule legt klare Regeln für die Auftragsforschung im Bereich der Lebenswissenschaften fest.

3.4.4 Kultur- und Kreativwirtschaft

Um die Schwerpunkte zu fokussieren und untereinander abzustimmen ist die Durchführung einer Reihe von Matchmaking-Workshops geplant, an denen sich die Hochschule beteiligen wird.

3.5 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur in den Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung weiter aus. Hierbei prüft die Hochschule die Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und nutzt weiterhin die hochschulübergreifenden Synergien im Rahmen des Verbundes *IT.SH edu* und den damit verbundenen Arbeitsgruppen. Darüber hinaus setzt die Hochschule ihre bisherigen Aktivitäten in Bezug auf KI in den Bereichen der Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer weiter fort.

Die Aktivitäten der Hochschule in der generativen KI stellen für das Land wichtige Pilotvorhaben dar.

3.5.1 Lehre

Die Hochschule hat in den letzten Jahren ihre digitale Infrastruktur vor allem im Bereich der Implementierung des Student Life Cycles vorangetrieben. Bis Ende 2027 wird dieses Projekt abgeschlossen sein. Parallel dazu wird bereits jetzt der Bereich ePrüfungen und Einsatz von KI für die Lehre technologieoffen und unter Betrachtung der rechtlichen Vorgaben ausgebaut. Die Hochschule wird weiterhin ein Webinterface zur datenschutzkonformen Nutzung von ChatGPT bereitstellen.

3.5.2 Verwaltung

Vor dem Hintergrund des gemeinsamen Ziels des allgemeinen Bürokratieabbaus wird die Hochschule die Digitalisierung der Verwaltung weiter vorantreiben und dabei die hochschulinternen Prozesse entsprechend prüfen und effizient gestalten. Das Land wird die Hochschule hierbei unterstützen und Redundanzen sowie bürokratischen Mehraufwand vermeiden. Dies gilt vor allem im Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen E-Rechnungen, wo eine Anbindung an das Landesnetz zwingend notwendig ist. Die Hochschule wird als Pilot für eine entsprechende Umsetzung zur Verfügung stehen.

Das Land beabsichtigt E-Paymentsysteme als Zahlungsdienstleister zuzulassen und wird dafür Sorge tragen, die bestehenden Hürden zu beseitigen. Die Hochschule wird ihre bisherigen Aktivitäten in diesem Bereich weiter lösungsorientiert fortsetzen.

Die Hochschule wird die Einführung von Arbeitsplätzen, die den Empfehlungen des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik entsprechen, weiter vorantreiben und fortlaufend prüfen, an welchen Stellen die Potentiale der Open-Source-Strategie des Landes zielführend in den Prozess der Verwaltungsdigitalisierung eingebracht werden können.

Die Hochschule wird ihre IT-Sicherheitsarchitektur technisch und organisatorisch weiter auszubauen; das Land wird die Hochschule vor allem für den Aufbau und Betrieb einer belastbaren und agilen IT-Sicherheitsinfrastruktur fortlaufend mit finanziellen Mitteln unterstützen.

Die Hochschule – als Leadpartner des Kieler Digital Learning-Campus-Verbundes *SEE-digital* – setzt die bisherigen Aktivitäten zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen im Rahmen des laufenden Forschungsprojektes weiter fort und bindet diese aktiv in die hochschulinternen Entwicklungen ein.

3.6 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule legt einen STEP gemäß § 10 HSG bis zum 31. Dezember 2026 vor, dabei kann der im Jahr 2023 beschlossene STEP fortgeschrieben werden.

4 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Kiel
Dr. Dorit Stenke Ministerin	Prof. Dr. Björn Christensen Präsident

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Technische Hochschule Lübeck

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

	Budget	2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	28.179.000	29.095.200	30.011.400	30.927.700
2	Leistungsbudget[3]	1.496.300	1.557.800	1.619.300	1.680.700
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken[5]	8.383.500	8.646.500	8.652.200	8.657.800
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
	Summe	**38.058.800**	**39.299.500**	**40.282.900**	**41.266.200**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel[8]

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule strebt an, an die hohen Drittmittelleistungen der vergangenen Jahre anzuknüpfen. Im Vergleich zu den Vorjahren waren insbesondere die letzten zwei Jahre durch die gelungene Einwerbung von überaus großen Drittmittelprojekten, wie beispielsweise *Hansebelt Innovationsmatrix Lübeck* (HI Lübeck) im Rahmen des Programms *Innovative Hochschule*, sehr erfolgreich. Diese Erfolge bestärken die Hochschule in ihrer strategischen Ausrichtung. Für ein nachhaltiges Wirken dieser Projekte braucht es eine Fokussierung auf die Überführung und Verstetigung in eigene Strukturen, was eine große Herausforderung für die Hochschule darstellt.

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 27 MG 06 in Höhe von 483.000 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus Kapitel D, Abschnitt VI.2 HSV. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

[8] In die Auswertung werden ebenfalls Drittmittel von privaten Stellen einbezogen.

b. Ziel der Hochschule

Wie in der Ausgangslage dargestellt, hat die Hochschule in den letzten Jahren außerordentlich große Einwerbungen erzielt, welche sich nicht im gleichen Umfang weiter steigern lassen, ohne an institutionelle Grenzen zu stoßen. Hierbei geht es nicht nur um die reine Anzahl der möglichen Drittmitteleinwerbungen, sondern auch um die Möglichkeit, sich auf eben solch große Projekte zu bewerben. Welche Einwerbungsmöglichkeiten für die Hochschule entstehen und in welcher Höhe sich diese befinden mögen, liegt zum Teil außerhalb des Einflusses der Hochschule. Es ist weiter zu beachten, dass aus den vielfältigen Drittmitteln ein nachhaltiger Nutzen (wie etwa institutioneller Fortschritt, Verstetigung) für die Hochschule gezogen werde soll.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
7.500.000	7.875.000	8.300.000	8.300.000	7.875.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
224.445	233.670	242.895	252.105

2.2.2 Kennzahl Erfolgreiche Anträge für Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Während der Laufzeit der Ziel- und Leistungsvereinbarung für die Jahre 2020 bis 2025 konnte die Hochschule ihr gutes Niveau an erfolgreichen Forschungsprojekten halten. Diese Leistung ist im Hinblick auf den zunehmenden Wettbewerb um Drittmittel durchaus positiv zu bewerten, blieben die institutionellen Voraussetzungen doch gleich. Auch die Anforderungen an Forschungsprojekte gewinnen zunehmend an Komplexität, zum Beispiel im Hinblick auf die Digitalisierung oder das Datenmanagement.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule wird in für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) offenen Förderlinien der Europäischen Union (EU), der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Bund-Länder-Programmen (z. B. *Forschung an HAW*) für die Jahre 2026 bis 2029 eine Zahl von 15 erfolgreichen Anträgen anstreben, sofern Hochschule und Ministerium nicht gemeinsam feststellen, dass sich die Förderbedingungen der Programme erheblich zum Nachteil der Hochschule geändert haben.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
14,5	15	15	15	15

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
149.630	155.780	161.930	168.070

2.2.3 Kennzahl Anteil Ruferteilung an Frauen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule hat Gleichstellung als wichtiges Ziel sowohl in ihrer Hochschulstrategie 2030, als auch im Struktur- und Entwicklungsplan (STEP) samt Gleichstellungsplan verankert. Der Anteil der Professorinnen hat 2022 seinen bisher höchsten Wert erreicht (17,6 %). Seitdem ist der Anteil wieder gesunken. Sowohl die Anzahl der Berufungsverfahren als auch die Anzahl der erteilten Rufe und somit auch dem Anteil an Frauen daran ist von Jahr zu Jahr stark schwankend. Der Anteil der erteilten Rufe an Frauen lag in den letzten vier Jahren zwischen 12,5 % und 33,33 % (Durchschnitt der Jahre 2021 – 2024 entspricht 16,67 %).

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule ist weiterhin bestrebt, ihren Professorinnenanteil zu steigern. Ziel der Hochschule ist, die Kennzahl zu erreichen. Mit Mitteln des Budgets sollen Maßnahmen zur Steigerung des Anteils an Professorinnen ermöglicht werden. Als Technische

Hochschule sind die Herausforderungen, Professuren mit Frauen zu besetzen allerdings noch einmal deutlich größer. Die Wechselbereitschaft von Professorinnen und die Ablehnung von erteilten Rufen durch die Bewerberinnen sowie die geringe Planbarkeit über anstehende Ausschreibungen von Professuren über den Vereinbarungszeitraum erschweren die Prognose für realisierbare Zielwerte zusätzlich. Vor diesem Hintergrund sieht die Hochschule eine Stabilisierung der Zielwerte vor.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2024-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2025-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2026-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2027-2029)
16,50 %	16,50 %	16,50 %	16,50 %	16,50 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 5 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
74.815	77.890	80.965	84.035

2.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Internationalisierung erhöht die internationalen und interkulturellen Kompetenzen wie auch die Sichtbarkeit und Reputation der Hochschule. Sie steigert die Wettbewerbsfähigkeit und ist ein wichtiger Faktor zur Gewinnung und Qualifizierung zukünftiger Studierender. In einer vernetzten Welt sind die Ausrichtung auf einen internationalen Arbeitsmarkt wie auch die Einbindung internationaler Kooperationen in Wirtschaft und Wissenschaft ein wesentliches Qualitätsmerkmal für die Hochschule – auch mit Blick auf die regionale Standortentwicklung. Gleichzeitig sinken die Fördermöglichkeiten für Internationalisierung an deutschen Hochschulen und ist mangelnder Wohnraum ein limitierender Faktor bei der Gewinnung internationaler Studierender. Mit 13,7 % liegt die Hochschule weit über dem Durchschnitt der Hochschulen für angewandte Wissenschaften bundesweit und über dem Durchschnitt aller Hochschulen landesweit.[9]

[9] Stand Wintersemester 2023/2024, https://www.wissenschaft-weltoffen.de/content/uploads/2025/04/WWO_Kompakt_DT_barrierefrei.pdf.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule wird den Anteil internationaler Studierender von 14 % pro Jahr in den Jahren 2026 – 2029 erreichen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
13,7 %	14 %	14 %	14 %	14 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 25 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
374.075	389.450	404.825	420.175

2.2.5 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Gemäß ihrer Hochschulstrategie 2030 und ihres Struktur- und Entwicklungsplanes legt die Hochschule auch während der Laufzeit dieser Vereinbarung einen Schwerpunkt auf die Gewinnung von Studierenden und ein qualitätsvolles Angebot für diese. Dies umfasst Maßnahmen wie beispielsweise die Überarbeitung des Studiengangportfolios – was die Verschiebung von Studienangebotskapazitäten beinhalten kann –, Weiterentwicklung der Studiengänge, Marketingmaßnahmen, Internationalisierungsaktivitäten und Qualitätsmaßnahmen.

Aus dem Studienangebot der Hochschule sind mit Ausnahme des Studiengangs *Betriebswirtschaftslehre* alle Studiengänge (inklusive der Studiengänge der Ingenieurswissenschaften und des Bauwesens) als Mangelfächer einzustufen, da diese allesamt den MINT-Fächern zuzuordnen sind.

Als Mangelfächer werden die folgenden Studiengänge gewertet, für die Bildung des Ausgangswerts lagen dabei die Daten des Studienjahrs 2024 zugrunde:

Studiengang	**Immatrikulierte**
Angewandte Chemie, Bachelor	15
Allgemeine Elektrotechnik, Bachelor	20
Angewandte Informationstechnik, Master	8

Studiengang	Immatrikulierte
Angewandte Physik - neu ab 2024, Master	12
Architektur, Bachelor	53
Architektur, Master	31
Bauingenieurwesen, Bachelor	75
Bauingenieurwesen, Master	53
Biomedical Engineering, Master	34
Biomedizintechnik, Bachelor	63
Elektrotechnik –Energiesysteme und Automation, Bachelor	8
Elektrotechnik – Kommunikationssysteme, Bachelor	6
Hörakustik, Bachelor	8
Informatik, Master	18
Informatik/Softwaretechnik, Bachelor	117
Informationstechnologie und Design, Bachelor	53
IT-Sicherheit, Bachelor	37
Maschinenbau, Bachelor	45
Mechanical Engineering, Master	25
Mechatronik, Bachelor	16
Medical Microtechnology, Master	6
Medieninformatik, Bachelor	52
Medieninformatik, Master	35
Nachhaltige Chemie - neu ab 2024, Master	15
Nachhaltige Gebäudetechnik, Bachelor	18
Physikalische Technik, Bachelor	8
Regenerative Energien, Bachelor	14
Stadtplanung, Bachelor	25
Stadtplanung, Master	27
Umweltingenieurswesen und -management, Bachelor	23
Umweltmanagement - neu ab 2024, Master	7
Water Engineering, Master	12
Wirtschaftsingenieurswesen, Bachelor	126
Wirtschaftsingenieurswesen, Master	18
Wirtschaftsingenieurswesen Lebensmittelindustrie, Bachelor	12
Wirtschaftsingenieurswesen online, Master	18
Summe	**1113**

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule verfolgt das Ziel trotz derzeit bundesweit sinkender Studierendenzahlen bis zum Jahr 2029 zur derzeitigen Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern zurückzukehren. Zwischenzeitlich lassen die Prognosen aufgrund der Auswirkungen der Umstellung von G8 auf G9 Rückgänge erwarten.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2028)
1113	964	964	1113	1113

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
224.445	233.670	242.895	252.105

2.2.6 Kennzahl Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Hochschule arbeitet eng mit vielen nicht-wissenschaftlichen Partnern in Kooperationsforschungsprojekten zusammen. Sie kann durch die erfolgreiche Mitteleinwerbung von Transferprojekten (*Innovative Hochschule*, *Gesundes und resilientes Altern durch nachhaltige Medizintechnik*) diese Kooperationen erfolgreich umzusetzen und strebt an, diese auch in Zukunft auf diesem Niveau weiterzuentwickeln.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule wird die Anzahl der laufenden finanziell wirksamen Projekte mit externen nicht-wissenschaftlichen Partnern moderat steigern. Die Hochschule und das Ministerium sind sich jedoch bewusst, dass eine weitere Steigerung nicht unbegrenzt möglich ist, ohne an institutionelle Grenzen zu stoßen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
30	31	31	32	33

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
224.445	233.670	242.895	252.105

2.2.7 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Derzeit entwickelt die Hochschule Prototypen für Angebote und Formate in der wissenschaftlichen Weiterbildung für ihre künftige Campus Professional School Lübeck. Aussagen zu künftig damit generierbaren Einnahmen bleibt einem Projektabschluss und einer Erprobung vorbehalten.

Daher wird hier im Sinne eines weiter gefassten Weiterbildungsbegriffs als Kennzahl der Umsatz der *Oncampus GmbH* eingebracht, einer hundertprozentigen Tochter der Hochschule. Die *Oncampus GmbH* ist erfolgreich mit innovativen, digitalen Lernformaten am Markt tätig.

b. Ziel der Hochschule

Ziel der Hochschule ist es, den umsatzstarken Erfolg ihrer GmbH in den kommenden Jahren konstant zu halten, obwohl Veränderungen im Angebotsportfolio erforderlich sind.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
3.500.000	3.600.000	3.700.000	3.800.000	3.900.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
224.445	233.670	242.895	252.105

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Mit ihrem *Projekt 5.000* strebt die Hochschule an, eine Technische Hochschule zu bilden, die als dynamische und international ausgerichtete Wissenschaftsinstitution durch eine nachhaltige Steigerung der Studierendenzahlen auf 5.000 ihre Position als attraktiver Studien- und Forschungsstandort festigt und damit maßgeblich zur Entwicklung einer intelligenten und zukunftsfähigen Hansebelt-Region beiträgt. Die Maßnahmen werden dabei in kurz-, mittel- und langfristige Strategien unterteilt. Zu den Maßnahmen gehören u.a. die Studiengangsberatung und die Curriculumsüberarbeitung.

Die Hochschule wird weiterhin mit dem Studienkolleg kooperieren und einen Schwerpunktkurs Technik anbieten.

3.1.1 Fachbereich Angewandte Naturwissenschaften

Die Bachelorstudiengänge *Biomedizintechnik* und *Hörakustik* sowie die Masterstudiengänge *Biomedical Engineering* und *Medical Microtechnology*. sind dem Landesschwerpunkt Medizintechnik zuzuordnen. Die Hochschule hat hier ein Alleinstellungsmerkmal in Schleswig-Holstein.

Ziel: Die Hochschule wird für die Jahre 2026 bis 2029 mindestens ein Studienplatzangebot von 104 in diesen Studiengängen der Medizintechnik anbieten: Bachelorstudiengänge *Biomedizintechnik* und *Hörakustik* sowie die Masterstudiengänge *Biomedical Engineering* und *Medical Microtechnology*.

3.1.2 Fachbereich Bauwesen

Die Hochschule richtet zum Sommersemester 2028 den Studiengang *Nachhaltige Gebäudetechnik* ein. Hierfür soll die geplante Energiewendeprofessur mit einbezogen werden und somit einen Teil der dafür notwendigen Ressourcen abdecken. Eine Kooperation mit der

Fachhochschule Westküste (FHW) wird weiterhin angestrebt, soll sich aber auf die ergänzende Einbindung von Vertiefungsmodulen aus bestehenden Masterstudiengängen der FHW fokussieren.

Das Land unterstützt die Einrichtung mit Mitteln in Höhe von 1.000.000 Euro für den Zeitraum 2026 bis 2029. Die Auszahlung dieser zusätzlichen Mittel wird gegebenenfalls bereits vor der Unterzeichnung dieser Vereinbarung erfolgt sein. Die Einführung des Masterstudienganges *Nachhaltige Gebäudetechnik* dient auch der Stärkung des Bereiches Gebäude/Wärme im Schwerpunkt Erneuerbare Energien / Energiewende.

Das Land hat ein Interesse daran, diesen Studiengang auch über das Jahr 2029 hinaus abzusichern. Dies verhandeln Land und Hochschule, vorbehaltlich zur Verfügung stehender Haushaltsmittel, für die ZLV-Periode ab 2029.

3.2 Forschung

Die Hochschule ist eine drittmittelstarke HAW mit ausgewiesenen Erfolgen und guten Strukturen für Forschung. Während der Laufzeit dieser Vereinbarung entwickelt sie ihr Profil *Technik und Mensch zusammen denken, Lebenswelten nachhaltig gestalten und Ressourcen effizient nutzen und einsetzen*, auch auf der Grundlage der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat[10] kontinuierlich weiter.

Zentral sind folgende Ziele im Bereich Forschung:

- Die Hochschule wirbt weiterhin auf hohem Niveau Drittmittel ein, beispielsweise in den für sie offenen Förderlinien der EU, der DFG, des Bund-Länder-Programms *Forschung an HAW* oder anderen geeigneten Förderlinien. Die Hochschule unterstützt den von Drittmittelgebern geforderten verantwortungsvollen Umgang mit und die Zugänglichmachung von Forschungsdaten, baut hierbei auf erfolgreichen Vorarbeiten auf und arbeitet mit anderen Hochschulen im Rahmen der Landesinitiative Forschungsdatenmanagement Schleswig-Holstein zusammen.
- Die Hochschule baut die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsinstitutionen (universitär/außeruniversitär) regional und überregional besonders im Hinblick auf die landesweiten Schwerpunktthemen[11] sowie darin nicht erfasste weitere Profilschwerpunkten aus. Zur hochschulübergreifenden Zusammenarbeit gehören insbesondere

[10] Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023.

[11] Ebd.

Projekte im Rahmen der Zusammenarbeit auf dem *Hanse Innovation Campus* sowie die Zusammenarbeit im Promotionskolleg Schleswig-Holstein.

- Die Hochschule berücksichtigt in ihrer strategischen Planung den forschungsbezogenen Einsatz von Mitteln des Globalbudgets.
- Die Hochschule baut ausgehend von einer Projektdatenbank für Drittmittelprojekte ein Forschungsinformationssystem (FIS) auf, das sich am Kerndatensatz Forschung orientiert. Das in den letzten Jahren entwickelte interne Forschungsevaluationssystem soll in das FIS integriert werden. Die Hochschule strebt dabei ein mit den anderen Hochschulen abgestimmtes Verfahren an.

Die Hochschule wird eine Risikoanalyse zur Exportkontrolle beauftragen und daraus ein passendes Risikomanagement für sich aufbauen.

3.3 Transfer

Die Hochschule ist drittmittelstarke HAW mit ausgewiesenen Erfolgen und guten Strukturen für Transfer. Während der Laufzeit dieser Vereinbarung entwickelt sie ihr Profil *Technik und Mensch zusammen denken, Lebenswelten nachhaltig gestalten und Ressourcen effizient nutzen und einsetzen*, auch auf der Grundlage der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat[12] kontinuierlich weiter.

Zentral sind folgende Ziele im Bereich Transfer:

- Die Hochschule wird zur weiteren Stärkung des Transfers das vorhandene Transferkonzept mit seinen Priorisierungen und Strukturveränderungen auf Basis des Programms *Hochschulen im Transfer* bis Mitte 2026 weiterentwickeln. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.
- Die Hochschule wird im Rahmen der Transferstrategie zentrale Ansprechpartner benennen, die für alle Belange des Transfers, insbesondere als Kontaktstelle für externe Kooperationspartner, zur Verfügung stehen.
- Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.
- Die Hochschule führt zur Stärkung des Transfers bereits zusätzlich geschaffene Transferstellen fort und baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger

[12] Ebd.

strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein. Grundlage für Verstetigungen sind Aufstockungen des Stellenplanes und dessen Ausfinanzierung durch das Land.

- Die Hochschule erhält unter schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen ihre Gründungsförderung und -beratung als Teil des campusübergreifenden Gründercube nach Auslaufen der Förderung des Projektes *StartUp.SH* und Evaluierung sowie Innovative Hochschule und engagiert sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung. Ziel ist es, die aktive Gründungskultur an der Hochschule zu halten und technologiegetriebene Gründungen zu stimulieren. Auf Basis einer Intellectual Property-Strategie werden Ausgründungen auf Basis des Patentportfolios der Hochschule unterstützt.
- Die Hochschule führt ihre Bemühungen in der Wissenschaftskommunikation wie z. B. in der Initiative *Lübeck hoch 3* fort. Der Digital Learning Campus (DLC) könnte hier eine entscheidende Rolle spielen, wenn die Ressourcen vom Land verstetigt und die Bürokratie zur Umsetzung abgebaut wird.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule wird hochschulindividuelle Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Studienangebots vornehmen. Darunter fallen u. a. die Internationalisierung (z. B. die Ausweitung internationaler Hochschulpartnerschaften, die Einrichtung von Mobilitätsfenstern und *English Tracks*) und Digitalisierung mit innovativen Lehrangeboten (z. B. digitale Lehre/Lernformate, interdisziplinäre Lehre) sowie Investitionen in die Infrastruktur (Einrichtung studentischer Arbeitsplätze, Digitalisierung).

3.4.1 Erneuerbare Energien/Energiewende

Im Rahmen des landesweiten und profilbildenden Schwerpunkts Erneuerbare Energien / Energiewende wird die Hochschule bei der Einrichtung eines Frauenhofer-Leistungszentrums und/oder -Anwendungszentrums mitwirken. Zudem erfolgt die Einrichtung mindestens einer Energiewendeprofessur im Bereich Wärme und Gebäude. Das Fokusfeld „Gebäude und Wärme“ wird an der Hochschule verankert und ausgebaut.

3.4.2 Medizintechnik

Für den landesweiten und profilbildenden Schwerpunkt Medizintechnik wird die Hochschule ihre Aktivitäten in den Fokusfeldern Hörakustik und Magnetische Methoden stärken. Gerade

im Hinblick auf die am Hanse Innovation Campus Lübeck ansässige HörHanse und die Zusammenarbeit mit der UzL im Hinblick auf gemeinsame Studiengänge können im Fokusfeld Synergien hervorragend genutzt werden, um die Medizintechnik weiter zu stärken.

3.4.3 Lebenswissenschaften

Die Hochschule und die Universität zu Lübeck (UzL) setzen gemeinsam ein im Projekt HI Lübeck entwickeltes Konzept zur Einrichtung eines virtuellen *Hauses der Ernährung* (HdE) im Fokusfeld Ernährung/Bioökonomie um. Ziel ist es, die Transformation hin zu einer klima- und ressourcenschonenden Ernährungswirtschaft zu fördern.

Das HdE entwickelt Lösungen für gesunde und nachhaltige Ernährung sowie für Prävention und Therapie von Krankheiten. Es verknüpft Ernährungswirtschaft und Ernährungswissenschaft, nutzt Potenziale der Biotechnologie und Bioökonomie und greift aktuelle Fortschritte in KI, Robotik und Präzisionsmedizin auf – insbesondere im Bereich der personalisierten Ernährung.

Kernakteure sind das Institut für Ernährungsmedizin (UzL), das Centrum für industrielle Biotechnologie (Hochschule) und das Cluster *foodRegio*. Ergänzt wird die Zusammenarbeit durch Anbindungen an Bereiche wie Verfahrenstechnik, Bioanalytik, Medizin und KI.

Das HdE dient als Transferplattform zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. In Joint-Labs forschen Hochschulen und Unternehmen gemeinsam, fördern den Wissenstransfer und bieten Studierenden praxisnahe Einblicke. Langfristig soll das HdE durch Studienangebote, Drittmittel, Ausgründungen und industriefinanzierte Projekte nachhaltig am Campus verankert werden.

3.4.4 Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Hochschule beteiligt sich weiterhin am Schwerpunktthema Kultur- und Kreativwirtschaft. Um die Forschung innerhalb des Schwerpunktthemas zu fokussieren und unter den Hochschulen abzustimmen, ist die Durchführung einer Reihe von Matchmaking-Workshops geplant, an denen sich die Hochschule beteiligen wird.

3.4.5 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung weiter aus. Vor diesem Hintergrund sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft und genutzt werden.

Die Hochschule setzt die bisherigen Aktivitäten im landesweiten DLC zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen weiter fort und bindet diese aktiv in die hochschulinternen Entwicklungen ein.

Die Hochschule setzt ihre bisherigen Aktivitäten in Bezug auf KI in den Bereichen der Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer weiter fort. Die Hochschule wird als Projektpartner des KI-Anwendungszentrums den Transfer insbesondere in die regionale Wirtschaft aktiv unterstützen.

Die gesondert landesgeförderten KI-Professuren an der Hochschule werden nach Auslaufen der Landesförderung aus Eigenmitteln wie vorgesehen weiter verstetigt.

3.5 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule ergänzt ihren aktuellen STEP gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026 so, dass er mit dem Ende dieser ZLV endet.

3.6 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein	Technische Hochschule Lübeck
Dr. Dorit Stenke Ministerin	Dr. Muriel Helbig Präsidentin

Individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

- im Folgenden „Ministerium“ -

und

der Fachhochschule Westküste

- im Folgenden „Hochschule“ -

für die Jahre 2026 bis 2029

1 Präambel

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschule schließen gemäß § 10 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) folgende Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) ab. Diese ergänzt und konkretisiert den Hochschulvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen des Landes für den Zeitraum 2026 bis 2029 vom XXX (Hochschulvertrag). Für die Erfüllung ihrer Aufgaben stellt das Land der Hochschule Mittel als Globalzuweisung und Zuweisungen für besondere Zwecke zur Verfügung. Die Höhe der Globalzuweisung wird hier festgelegt (§ 8 Abs. 1 HSG). Im Gegenzug verpflichtet sich die Hochschule, die vereinbarten Ziele bei ihrer Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung zu verfolgen und über den Umsetzungsstand zu berichten (§ 11 Abs. 1 HSG).

2 Finanzierung

2.1 Bestandteile der Hochschulfinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule setzt sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung aus den folgenden Budgets zusammen:

Budget		2026 (in €)	2027 (in €)	2028 (in €)	2029 (in €)
1	Grundbudget[1] [2]	10.052.200	10.522.700	11.053.200	11.553.600
2	Leistungsbudget[3]	531.500	560.300	589.100	617.900
3	Besoldungs- und Tarifsteigerungen[4]	Zuweisungen auf Basis der Personal-Ist-Kosten			
4	Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken[5]	5.408.400	4.894.500	4.272.100	3.649.700
5	Maßnahmenbudget[6]	Antragsbezogene Zuweisungen			
6	Ideenfonds[7]	Antragsbezogene Zuweisungen			
Summe		**15.992.100**	**15.977.500**	**15.914.400**	**15.821.200**

2.2 Leistungsbudget

2.2.1 Kennzahl Verausgabte Drittmittel

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule ist eine forschungsstarke Hochschule mit hoher Profilierung und hoher Drittmittelquote pro Professur, wie auch der aktuelle Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung zeigt. Diese Forschungsleistung ist nur dank der beiden großen Forschungsinstitute – dem Deutschen Institut für Tourismusforschung (DI Tourismusforschung) und dem Institut für die Transformation des Energiesystems (ITE) – sowie zahlreicher forschender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler möglich.

[1] Hierin enthalten ist der Ansatz für Investitionen des Haushaltstitels 0720 – 893 28 MG 06 in Höhe von 142.200 €. Die Höhe der Finanzmittel für das Grundbudget kann aufgrund der Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt III Hochschulvertrag höher oder niedriger ausfallen.

[2] Globalzuweisung nach § 8 Absatz 1 Satz 1 HSG; vgl. Kapitel D, Abschnitt I Hochschulvertrag.

[3] Ebd.

[4] Ebd.

[5] Die Höhe der jährlichen Mittel aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ist abhängig von dem Anteil der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein an den bundesweiten Ergebnissen der gewichteten Parameter und den Regelungen aus dem Kapitel D, Abschnitt VI.2 Hochschulvertrag. Die angegebenen Mittel basieren auf einer Kalkulation, bei der die zum 31.12.2024 vorliegenden Werte fortgeschrieben werden. Da über die Regelung der Mittelbereitstellung ab dem Jahr 2028 noch keine Vereinbarung getroffen wurde, werden die Werte des Jahres 2027 fortgeschrieben. Die tatsächlichen Auszahlungsbeträge können daher höher oder niedriger ausfallen.

[6] Vgl. Kapitel D, Abschnitt V Hochschulvertrag.

[7] Ebd.

b. Ziel der Hochschule

Ziel ist es, weiter forschungsstarke Hochschule zu bleiben und damit großen Impact auf die regionale und überregionale Wirtschaft zu erzeugen sowie deutlich auf die Empfehlungen aus dem Wissenschaftsratsgutachten und die politischen Ziele einzuzahlen. Diese umfassen beispielsweise das Gelingen der Energiewende und die nachhaltige Nutzung erneuerbarer Energien. Die Hochschule ist bestrebt, ihre Drittmittelaktivitäten auf einem hohen Niveau zu halten.

c. Ausgangs- und Zielwerte[8]:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
1.895.000	1.895.000	1.895.000	1.895.000	1.895.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
79.725	84.045	88.365	92.685

2.2.2 Kennzahl Laufende Forschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule ist eine forschungsstarke Hochschule mit zahlreichen laufenden Projekten in den Fachbereichen Wirtschaft und Technik. Besonders aktiv sind das DI Tourismusforschung und das ITE.

Im Fokus stehen dabei Förderprogramme von EU, Bund, Land, Stiftungen und der Wirtschaft – darunter unter anderem:

- das Programm *Förderung von anwendungsorientierter Forschung, Innovationen, zukunftsfähigen Technologien und des Technologie- und Wissenstransfers* des Landes Schleswig-Holstein,
- das Förderprogramm *Hochschule-Wirtschaft-Transfer* der Gesellschaft für Energie und Klimaschutz,

[8] Falls in den Jahren 2026 bis 2029 eine Förderung des ITE mit im Durchschnitt mindestens 912.000 € p. a. erfolgt. Anderenfalls werden die Zielwerte wie folgt abgesenkt (in €): 2026: 600.000; 2027: 600.000; 2028: 650.000; 2029: 700.000.

- unterschiedliche Energieforschungsprogramme des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR),
- das *8. Energieforschungsprogramm* des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) und des BMFTR,
- das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand des BMWE,
- das Programm *LIFT Transformation* des BMWE,
- das BMFTR-Programm *Forschung an HAW* (mit Forschungsmaßnahmen *HAW-ForschungsAkzente*, *HAW-ForschungsPraxis*),
- das Programm Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen des BMFTR,
- das Programm *KI-Leuchttürme* des Bundesministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMUKN),
- Programme des Deutschen Akademischen Austauschdienstes für Mobilitäten,
- Programme des Europäischen Sozialfonds,
- Programm des Research Council of Norway (Project Owner COLOR LINE MARINE AS),
- EU Förderprogramme wie ERASMUS-EDU-2024-EUR-UNIV,
- das Projekt WIR! UAM-InnoRegion-SH.

Im DI Tourismusforschung werden darüber hinaus auch zahlreiche Projekte gemäß den ZLV für 2020 bis 2025 zugesprochenen Sach- und Personalmitteln durchgeführt.

Die Vielfalt der adressierten Förderprogramme und die hohe Projektzahl unterstreichen das starke Forschungsprofil der Hochschule.

b. Ziel der Hochschule

Das Ziel der Hochschule ist es, die Anwendungsorientierung weiter zu stärken, neue Förderquellen zu erschließen und die Zusammenarbeit mit regionalen, überregionalen und internationalen Partnern sowie außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) zu intensivieren.

c. Ausgangs- und Zielwerte[9]:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
21,5	21,5	21,5	21,5	21,5

[9] Falls in den Jahren 2026 bis 2029 eine Förderung des ITE mit im Durchschnitt mindestens 912.000 € p. a. erfolgt. Anderenfalls werden die Zielwerte wie folgt abgesenkt: 2026: 11,5; 2027: 11,5; 2028: 12; 2029: 12,5.

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027 (in €)**	**2028 (in €)**	**2029 (in €)**
53.150	56.030	58.910	61.790

2.2.3 Kennzahl Anteil Professorinnen

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule setzt sich mit großem Engagement für Gleichstellung und Diversität ein. In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um Gleichstellung und Chancengleichheit zu fördern und insbesondere den Anteil von Frauen in Wissenschaft und Lehre zu erhöhen. Dies zeigt sich unter anderem in gezielten Förderprogrammen, Mentoring-Angeboten und der bewussten Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten bei Berufungsverfahren.

b. Ziel der Hochschule

Ziel bleibt es, langfristig eine möglichst angemessene Geschlechterverteilung in allen Bereichen zu erreichen. Gleichzeitig steht die Hochschule vor der Herausforderung, in den kommenden Jahren mehrere Professuren im technischen Bereich neu zu besetzen.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2022-2023)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
20 %	18 %	19 %	20 %	21 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
53.150	56.030	58.910	61.790

2.2.4 Kennzahl Anteil ausländischer Studierender

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Hochschule zeichnet sie sich durch eine starke internationale Vernetzung in Forschung und Lehre aus. Trotz der zahlreichen bestehenden Kooperationen mit internationalen Hochschulen und Partnern ist die Zahl internationaler Studierender bisher vergleichsweise gering. Die großen Anstrengungen des International Office und der Studierenden-Beratung haben jedoch dazu beigetragen, dass trotz fehlender örtlicher Support-Infrastrukturen wie einem Welcome-Center oder von Sprachzentren in Heide der prozentuale Anteil an ausländischen Studierenden kontinuierlich gesteigert werden konnte.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule verfolgt das Ziel, die Quote internationaler Studierender zu steigern, damit die Hochschule langfristig wettbewerbsfähig ist und damit gleichzeitig die regionalen Anstrengungen zur Fachkräftesicherung Unterstützung erfahren. Die regionalen Partner erwarten, dass die Hochschule ihre langjährigen Erfahrungen in der Internationalisierung und dem interkulturellen Management gewinnbringend einsetzt.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø Wintersemester 2022/23-2023/24)	**Zielwert 2026** (ø Wintersemester 2024/25-2025/26)	**Zielwert 2027** (ø Wintersemester 2025/26-2026/27)	**Zielwert 2028** (ø Wintersemester 2026/27-2027/28)	**Zielwert 2029** (ø Wintersemester 2027/28-2028/29)
5,25 %	5,25 %	5,75 %	6,25 %	6,75 %

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
79.725	84.045	88.365	92.685

2.2.5 Kennzahl Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in Mangelfächern

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Studierendenzahlen der Hochschule sind mit der Corona-Pandemie und den zahlreichen organisationalen Veränderungen innerhalb der Hochschule um ca.

25 % gesunken. Dabei waren Mangelfächer im Bereich Technik und Tourismus besonders betroffen. Nach tiefgehender studiengangbezogener Analyse der Entwicklung wurden systematisch Maßnahmen abgeleitet, um die Studienanfängerzahlen wieder zu steigern. Dadurch konnten das zweite Jahr in Folge wieder steigende Zahlen an Neueinschreibungen im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet werden (zum WS 2024/2025: 470 neue Studierende).

Es werden die Studiengänge Bachelor *Elektrotechnik* / *Informationstechnik*, Bachelor *International Tourism Management*, Bachelor *Wirtschaftsingenieurwesen*, Bachelor *Green Technology*, Master *Automatisierungstechnik*, Master *Green Energy*, Master *International Tourism Management*, Master *Mikroelektronische Systeme* und Master *Wirtschaftsingenieurwesen* sowie zukünftig die Bachelor Studiengänge *Green Process Engineering (Verfahrenstechnik)*, *Angewandte KI*, *Soziale Arbeit*, *Angewandte Wirtschaftsgeographie* und *Nachhaltigkeitsmanagement* zu den Mangelfächern gezählt.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule ist bestrebt, ihre Anzahl an Studienanfängern insgesamt und auch in den Mangelfächern weiter zu steigern. Dafür hat sie im Jahr 2023 ein umfangreiches Maßnahmenpaket entwickelt, welches bereits Wirkung zeigt (vergleiche Nummer 4.1). Die Hochschule erwartet durch die Neuentwicklung der oben genannten zukünftigen Bachelor-Studiengänge einen weiteren Anstieg der Studienanfängerzahlen im Bereich der Mangelfächer.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Studienjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Studienjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Studienjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Studienjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Studienjahr 2029)
204	220	220	260	260

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
53.150	56.030	58.910	61.790

2.2.6 Kennzahl Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte

a. Ausgangslage der Hochschule

Dank der erfolgreichen Arbeit der beiden zentralen Forschungsinstitute – dem ITE und dem DI Tourismusforschung – befindet sich die Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte auf einem konstant hohen Niveau. Beide Institute tragen wesentlich zur anwendungsorientierten Forschung in den Bereichen Energiewende und nachhaltige Tourismusentwicklung bei und realisieren dabei zahlreiche öffentlich und privat geförderte Projekte in Kooperation mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule geht davon aus, dass sich die Anzahl der Kooperationsforschungsprojekte aufgrund der finanziellen Reduzierung am ITE kurzfristig verringern wird. Mittelfristig wird jedoch angestrebt, das Niveau durch den gezielten personellen und inhaltlichen Ausbau des ITE sowie durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Aktivitäten des DI Tourismusforschung wieder zu steigern.

c. Ausgangs- und Zielwerte[10]:

Ausgangswert (ø 2023-2024)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029)
18	18	18	18	18

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
79.725	84.045	88.365	92.685

2.2.7 Kennzahl Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Aktivitäten der Hochschule im Bereich der kostenpflichtigen Weiterbildungsangebote beschränken sich bislang auf das Angebot des Masterstudiengangs Wirtschaft, Medien und Psychologie und vereinzelte Angebote von Dozierenden. Dies

[10] Falls in den Jahren 2026 bis 2029 eine Förderung des ITE mit im Durchschnitt mindestens 912.000 € p.a. erfolgt. Anderenfalls werden die Zielwerte wie folgt abgesenkt: 2026: 8; 2027: 8; 2028: 8; 2029: 8.

liegt unter anderem an den bisher nicht stark ausgeprägten Unterstützungsstrukturen an der Hochschule.

b. Ziel der Hochschule

Die Hochschule ist bestrebt den Anteil der Bezahl-Weiterbildungsangebote zu steigern. Hierfür ist sie bereits in Kooperationsgespräche mit der *FuE-Zentrum FH Kiel GmbH* gegangen, um die Unterstützungsstrukturen für die Hochschulmitglieder zu schaffen.

Über den Digital Learning-Campus (DLC) wird ein umfangreiches Weiterbildungsangebot aufgebaut, welches jedoch zunächst kostenlos angeboten werden muss. Es ist davon auszugehen, dass nach Ablauf des Projektes DLC eine Steigerung der kostenpflichtigen Angebote zu erreichen ist.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (ø 2023-2024) (in €)	**Zielwert 2026** (ø 2025-2026) (in €)	**Zielwert 2027** (ø 2026-2027) (in €)	**Zielwert 2028** (ø 2027-2028) (in €)	**Zielwert 2029** (ø 2028-2029) (in €)
100.000	100.000	105.000	110.000	115.000

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 10 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
53.150	56.030	58.910	61.790

2.2.8 Kennzahl Qualität der Lehre

a. Ausgangslage der Hochschule

Die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Lehre ist ein zentrales Anliegen der Hochschule. Insbesondere für die Profilierung der Hochschule unter dem neuen strategischen Dach des *Campus für nachhaltige Entwicklung und Transformation* ist die kontinuierliche Qualifizierung der Lehrenden zentral für den Erfolg. Um eine innovative und nachhaltige Lehre zu gewährleisten, setzt die Hochschule verstärkt auf die hochschuldidaktische Qualifizierung ihrer Lehrenden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Weiterbildungen im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung und der Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Lehre / Digitalisierung, um Studierende auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Um die Weiterbildung effizienter und zielgerichteter zu gestalten, baut die Hochschule eine neue digitale Weiterbildungsplattform auf. Diese Plattform soll den Lehrenden eine flexible und bedarfsgerechte Möglichkeit bieten, sich in relevanten didaktischen und nachhaltigkeitsbezogenen Themen weiterzubilden. Durch eine bessere Sichtbarkeit und Zugänglichkeit der Angebote wird eine höhere Teilnahmequote angestrebt.

Mit diesen Maßnahmen leistet die Hochschule einen wichtigen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der Lehre und zur Umsetzung einer nachhaltigen Hochschulbildung.

b. Ziel der Hochschule

Ein wesentliches Instrument zur Qualitätssicherung ist die kontinuierliche hochschuldidaktische Weiterbildung der Lehrenden. Die Hochschule wird in der kommenden Vertragsperiode die Anzahl der Teilnahmen an hochschuldidaktischen Schulungen sowie Weiterbildungen, insbesondere in den Bereichen BNE sowie Anwendung von KI in der Lehre / Digitalisierung weiter steigern.

c. Ausgangs- und Zielwerte:

Ausgangswert (Kalenderjahr 2024)	**Zielwert 2026** (Kalenderjahr 2026)	**Zielwert 2027** (Kalenderjahr 2027)	**Zielwert 2028** (Kalenderjahr 2028)	**Zielwert 2029** (Kalenderjahr 2029)
17	25	28	30	33

d. Anteil am Leistungsbudget (Gewichtung)

Die Kennzahl wird mit 15 % des Leistungsbudgets hinterlegt. Dies entspricht einem Finanzvolumen in Höhe von:

2026 (in €)	**2027** (in €)	**2028** (in €)	**2029** (in €)
79.725	84.045	88.365	92.685

3 Weitere Vereinbarungen

Zur Umsetzung der übergreifenden Ziele aus Kapitel C des Hochschulvertrags einigen sich das Land und die Hochschule auf Folgendes:

3.1 Studium und Lehre

Die Hochschule verzeichnet eine geringe Zahl an Studierenden im ersten Hochschulsemester und begegnet dieser Entwicklung mit gezielten Maßnahmen. Es zeigt sich, dass

die Kluft zwischen den Studierenden im ersten Hochschulsemester und den Studierenden im ersten Fachsemester zunehmend größer wird. Gleichzeitig stehen die Anerkennung von Weiterqualifizierungen, die Berücksichtigung bereits erworbener Berufserfahrung sowie die Stärkung von Diversität und Chancengleichheit im Fokus. Die Hochschule engagiert sich aktiv für eine stärkere Öffnung der Hochschule, um unterschiedliche Bildungsbiografien einzubeziehen und mehr Menschen den Zugang zum Studium zu ermöglichen.

Die Hochschule stellt sich aktiv den Herausforderungen einer geringen Auslastung einzelner Studiengänge und setzt gezielt Maßnahmen zur Optimierung der Studienstruktur und -attraktivität um. Um fundierte Entscheidungen zu treffen, werden jährlich Dashboards mit einer Auslastungs-Ampel sowie bedarfsorientiert Studiengangs-Berichte mit daraus abgeleiteten Maßnahmen erstellt. Diese Analysen fließen in die Gesamthochschulstrategie ein, um langfristige Entwicklungen zu steuern.

Ein wichtiger Ansatz besteht darin, ressourcenneutral aus weniger stark nachgefragten Studiengängen neue, attraktive Studiengänge zu entwickeln. So entstehen innovative Angebote, die aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedarfe adressieren, etwa in den Bereichen Nachhaltigkeitsmanagement, Angewandte Wirtschaftsgeographie und Angewandte KI. Durch die Denomination der Professuren und die fachliche Ausrichtung der Beschäftigten sind hier jedoch auch fachliche Limitierungen gegeben.

Zusätzlich wurde eine Reihe von Maßnahmen implementiert, um die Attraktivität der Hochschule weiter zu steigern. Ein Marketing-Team entwickelte neue Strategien zur Studierendenakquise und gestaltete eine neue Homepage für Studieninteressierte. Zudem werden gezielt neue Zielgruppen (z. B. internationale Studierende) durch erweiterte Studiengangsangebote erreicht angesprochen werden. Auch der Kontakt zu Schulen wird intensiviert, um die Sichtbarkeit der Hochschule zu erhöhen und eine größere Reichweite für die Schülerinnen und Schülern zu erreichen.

Darüber hinaus kooperiert die Hochschule aktiv mit dem Studienkolleg Schleswig-Holstein, um auch denjenigen ausländischen Studienbewerbern, die in Deutschland keinen direkten Hochschulzugang haben, einen Zugang zum Lehrangebot der Hochschule zu eröffnen. Ein Schwerpunktkurs Technik an der Hochschule wird im Rahmen des Studienkollegs fortgesetzt.

Die Qualität der Lehre wird kontinuierlich optimiert, indem Studiengänge weiterentwickelt sowie regelmäßige Studierendenbefragungen und Evaluationen durchgeführt werden. Um

eine innovative und nachhaltige Lernumgebung zu schaffen, investiert die Hochschule gezielt in die hochschuldidaktische Qualifizierung ihrer Lehrenden. In der kommenden Vertragsperiode wird die Hochschule die Teilnahme an hochschuldidaktischen Schulungen und BNE-Weiterbildungen weiter ausbauen (vergleiche Nummer 2.2.8). Gleichzeitig wird die Digitalisierung der Studierendenverwaltung vorangetrieben, sodass der Einschreibungsprozess einfacher und digitaler gestaltet wird. Mit diesen Maßnahmen stellt die Hochschule sicher, dass ihre Studienangebote den aktuellen Anforderungen gerecht werden, die Attraktivität für Studieninteressierte steigt und die Hochschule zukunftsfähig aufgestellt bleibt.

Die Hochschule plant neben den oben genannten ressourcenneutralen Studiengängen die Einführung des Bachelorstudiengangs *Green Process Engineering (Verfahrenstechnik)* im Fachbereich Technik ab dem WS 2025/2026.

Das Land wird den Bachelorstudiengang *Green Process Engineering (Verfahrenstechnik)* und den Masterstudiengang *Green Process Engineering (Verfahrenstechnik)* einmalig mit zusätzlichen Mitteln in Höhe von 2.209.583 € für den Zeitraum 2026 bis 2029 unterstützen. Die Auszahlung dieser zusätzlichen Mittel wird gegebenenfalls bereits vor der Unterzeichnung dieser Vereinbarung erfolgt sein.

Im Fachbereich Wirtschaft wird zudem zum Wintersemester 2026/2027 an der Hochschule der Bachelorstudiengang *Soziale Arbeit* eingerichtet, um einen essenziellen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Region und im gesamten Land Schleswig-Holstein zu leisten. Der Bedarf an qualifizierten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern wächst kontinuierlich und ist so bedeutend, dass das Land Schleswig-Holstein und die drei Kreise Nordfriesland, Dithmarschen und Steinburg bereit sind, die Schaffung eines zusätzlichen Studienangebots an der Hochschule mit einer Anschubfinanzierung zu unterstützen. Über die Unterstützung und Fortführung des Studiengangs *Soziale Arbeit* wird es einen gesonderten Zuwendungsbescheid des Ministeriums geben. Die Anschlussfinanzierung wird Gegenstand der nächsten ZLV-Periode ab 2030 sein.

3.2 Forschung

Die Hochschule intensiviert ihre Aktivitäten in der angewandten Forschung. Dazu entwickelt sie ihr Forschungsprofil mit den aktuellen Schwerpunkten *Das Verhalten des Menschen in Arbeit und Freizeit* sowie *Intelligente umweltgerechte Systeme und Prozesse* in

den Jahren 2026 bis 2029 auf der Grundlage der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat[11] kontinuierlich weiter.

Die Forschung an der Hochschule ist stark durch die beiden profilgebenden Institute DI Tourismusforschung und ITE geprägt. Zusätzlich wird durch weitere, engagierte Forschende ein wesentlicher Beitrag zur Einwerbung von Drittmitteln und zur Profilierung der Hochschule, z. B. im Bereich des unbemannten Luftfahrzeugs, der Personal- und Fachkräftesicherung sowie der angewandten KI-Forschung geleistet.

Das DI Tourismusforschung hat sich durch zahlreiche kooperative Projekte und wissenschaftliche Publikationen als national führende Einrichtung der angewandten Tourismusforschung in Deutschland etabliert. Diese Position wurde im Rahmen der ZLV-Periode von 2020 bis 2025 als anzustrebendes Ziel formuliert und konnte insbesondere durch Kooperationen mit nationalen Partnern des Tourismus (Deutscher Tourismusverband, Deutsche Zentrale für Tourismus, Bundesverband Deutscher Omnibusunternehmen, Bundesverband der Campingwirtschaft in Deutschland etc.) erreicht werden. Diese bundesweit führende Rolle soll nun weiter gefestigt werden. Dazu soll unter Beibehaltung der bisherigen Forschungsschwerpunkte (Touristenverhalten, Tourismusfolgen, touristische Lösungsstrategien unter Einbeziehung der Einflüsse von Digitalisierung und KI) und Ressourcen entsprechend der Empfehlung des Wissenschaftsrates gezielt ein weiterer Forschungsschwerpunkt im Bereich der Energiewende im Tourismus (EWiT) aufgebaut werden.

Das ITE stellt den drittmittelstärksten Forschungsbereich der Hochschule dar und adressiert die zentralen Ziele des Wissenschaftsrats und des Landes Schleswig-Holstein im Bereich im Schwerpunkthema Erneuerbare Energien / Energiewende. Mit seiner inter- und transdisziplinären anwendungsorientierten Forschung, zukünftig schwerpunktmäßig im Bereich Wasserstoff und Netzintegration, gestaltet und treibt das ITE die Energiewende in der Region sowie überregional – in enger Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren.

Zentral für die Intensivierung der Forschungsaktivitäten sind folgende Ziele:

- Die Hochschule wirbt verstärkt Drittmittel in den für sie geeigneten Förderlinien ein.
- Die Hochschule baut die Forschungszusammenarbeit mit anderen Forschungsinstitutionen regional und überregional aus.

[11] Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Schleswig-Holstein einschließlich Universitätsmedizin. Köln, Oktober 2023.

    - Zur hochschulübergreifenden Zusammenarbeit gehören gemeinsame Forschungsprojekte ebenso wie Zweitmitgliedschaften von Professuren oder das Promotionskolleg Schleswig-Holstein.
    - Zur Zusammenarbeit mit AUF gehören gemeinsame Forschungsprojekte sowie gemeinsame Berufungen, von denen die Forschungsschwerpunkte der Hochschule profitieren.
- Die Hochschule berücksichtigt in ihrer strategischen Planung den forschungsbezogenen Einsatz von Mitteln des Globalbudgets.

Die Hochschule beabsichtigt, das Forschungsinformationssystem in Verbund mit anderen Hochschulen auf den Weg zu bringen.

3.3 Transfer

Die exzellente Reputation der Hochschule als anwendungsorientierte und forschungsstarke Hochschule und innovativer *Campus für nachhaltige Entwicklung und Transformation* wurde wesentlich ermöglicht durch die umfassende Forschung in ausgewählten und profilbildenden Bereichen und einer ausgeprägten Wirkungsorientierung von Forschung und Transfer im Sinne der Third Mission.

Die bereits erreichte überregionale Sichtbarkeit soll weiter intensiviert werden, um die Profilierung der Hochschule nicht nur im regionalen, sondern auch im nationalen und teils im internationalen Kontext zu stärken.

Zentral für die Intensivierung des Transfers sind:

- Die Hochschule wird auf Basis des Programms *Hochschulen im Transfer* zur Stärkung des Transfers ein Transferkonzept bis Mitte 2026 erstellen, das entsprechende Priorisierungen und Strukturveränderungen enthält. Zusätzliche Transferstellen werden vorbehaltlich einer Finanzierung durch das Land bereitgestellt.
- Die Hochschule gewährt im Rahmen ihrer Möglichkeiten transferaktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zeitliche Freiräume für Transfer durch Lehrdeputatsreduzierungen, Freisemester oder Teilbeurlaubungen.
- Die Hochschule arbeitet mit den institutionellen Clustereinrichtungen (*Life Science Nord, Maritimes Cluster Norddeutschland, Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio*) des Landes im Rahmen ihrer Schwerpunkte zusammen.

- Die Hochschule entwickelt ein Incentivierungssystem unter Zugrundelegung eines erweiterten Transferbegriffs, soweit noch nicht geschehen.
- Zur Verstärkung der Alumni-Aktivitäten soll die Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammer und den Wirtschaftsfördereinrichtungen ausgebaut werden.
- Der Career Service soll u. a. mit externen Partnern ausgebaut werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Chancen, die der schleswig-holsteinische Arbeitsmarkt bietet.
- Die Hochschule führt ihre Gründungsberatung fort und beteiligt sich weiterhin an dem landesweiten Netzwerk für Gründungsberatung und -unterstützung. Ziel ist es, eine aktivere Gründungskultur an der Hochschule zu etablieren und mehr Gründungen zu stimulieren.
- Die Hochschule wird das Thema Gründungen in der Lehre in möglichst vielen Fachrichtungen früh verankern, aufwerten und sichtbarer positionieren.
- Die Zusammenarbeit mit Schulen wird intensiviert, damit möglichst früh Teilhabe an *Entrepreneurship Education* möglich wird.
- Die Hochschule baut ihre forschungsbasierten Kooperationen mit (regionalen) Unternehmen weiter aus und setzt sich insbesondere für die Etablierung langfristiger strategischer Kooperationen mit Schlüsselunternehmen ein.
- Zur Ermöglichung von wirtschaftlichen Projekten der anwendungsorientierten Forschung und des Transfers wird eine Zusammenarbeit mit bestehenden Institutionen, wie der *FuE-Zentrum FH Kiel GmbH*, angestrebt.

3.4 Landesweite und profilbildende Schwerpunkte

Die Hochschule beteiligt sich an zwei der für die Begutachtung durch den Wissenschaftsrat vom Land ausgewählten Schwerpunktthemen: Erneuerbare Energien / Energiewende sowie Digitalisierung und KI.

Zukünftig soll zudem über das bestehende Forschungsportfolio hinaus der vom Wissenschaftsrat empfohlene Themenkomplex EWiT und klimaschonende Projekte in der Tourismusforschung wissenschaftlich bearbeitet werden. In diesen Bereichen kooperieren das DI Tourismusforschung und das ITE bereits heute.

3.4.1 Erneuerbare Energien/Energiewende

Die Aktivitäten der Hochschule in diesem Schwerpunkt sind weitestgehend im ITE gebündelt.

Seit der Gründung des ITE wird an der Hochschule konsequent anwendungsorientierte Forschung zum Gelingen der Energiewende geleistet und die Umsetzung der politischen Ziele zur Energiewende durch eine starke Transferorientierung im Bereich der erneuerbaren Energien unterstützt. Durch eine klare Profilierung des ITE in der inter- und transdisziplinären Forschung wurden folgende Fokusfelder innerhalb der Energiewendeforschung herausgebildet: Wasserstoff, Netzintegration, Wärme und Transformation. Dafür wird am ITE auch Expertise aus den Feldern Energiewenderecht, Fachkräfte, Gebäude, Automation/KI und Sektorkopplung eingebunden.

Federführend und prägend arbeitet das ITE insbesondere im Fokusfeld Wasserstoff in landesweiten Kooperationen der Hochschulen. In diesem Fokusfeld wird u. a. mit dem Helmholtz-Zentrum Hereon und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt zusammengearbeitet sowie die Koordination im Landeskompetenzzentrum Energiewendeforschung übernommen. Ein besonderes Interesse gilt industriellen Anwendungen und der Wasserstoff-Infrastruktur, insbesondere den Energienetzen, Speichern und der notwendigen Wasserversorgung.

Im Fokusfeld Netzintegration (Systemmodellierung, Gleichstrom-Technologien, Sektorkopplung und Batterien) arbeitet das ITE hochschulübergreifend zusammen und wird seine Kompetenz in die Energiewende-Bereiche der Leistungselektronik für die Netzintegration erneuerbarer Energien und die Elektromagnetische Verträglichkeitsforschung einbringen. Die Koordinierung der landesweiten Fachgruppe Netzintegration wird am ITE im Rahmen einer sog. Botschafterstelle des Landeskompetenzzentrums Energiewendeforschung angesiedelt.

Im Fokusfeld Wärme (Wärmenetze, Wärmepumpen und Gebäudetechnik) kooperiert das ITE hochschulübergreifend (ggf. parallel zu einem gemeinsamen Masterstudiengang Nachhaltiger Gebäudetechnik mit der Technischen Hochschule Lübeck) und in intensiver Zusammenarbeit mit den schleswig-holsteinischen Energie- und Wärmeversorgern, um die Wärmewende in Schleswig-Holstein voranzubringen.

Im Fokusfeld Transformation, in dem die Hochschule mit dem ITE neben den Themen Netzwerkanalyse und Fachkräfte das wichtige Alleinstellungsmerkmal Energiewenderecht vertritt, wirkt sie ebenfalls maßgeblich mit. Diese Ausrichtung unter der spezifischen Integration der Energiewende-Regulatorik ist für den einzigartigen gesamtheitlichen Ansatz des ITE in der anwendungsorientierten Energiewendeforschung und Transfer deutlich hervorzuheben.

Hier werden die Themen der Regulatorik zur Transformation des Energiesystems bearbeitet und hierdurch einerseits der Transfer in die Wirtschaft, andererseits der politische Meinungsbildungsprozess prägend unterstützt.

Die Hochschule wird eine Energiewendeprofessur in einem der Fokusfelder Wasserstoff oder Netzintegration (Batterietechnologie) einrichten. Hierfür wird eine der beiden für die Batteriezell-Studiengänge geplanten Verfahrenstechnik-Professuren genutzt. Diese ist bis spätestens 2027 zu besetzen.

Zur Steigerung der Attraktivität der energiebezogenen Studiengänge setzt die Hochschule auf die kontinuierliche Weiterbildung der Curricula, den Ausbau praxisnaher Lehrformate in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Energiewirtschaft sowie auf flexible Studienangebote, wie berufsbegleitende oder duale Studiengänge.

3.4.2 Digitalisierung, KI und Zukunftskompetenzen

Die Hochschule baut die digitale Infrastruktur insbesondere in den Bereichen Studium und Verwaltung weiter aus. Vor diesem Hintergrund sollen die Potenziale der Nutzung der Open-Source-Strategie des Landes und der Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein weiter geprüft und genutzt werden.

In diesem Prozess der Transformation versteht sich die Hochschule als datengestützte Hochschule mit optimierten, effizienten und nachhaltigen Prozessen und als Ort der digitalen Souveränität. Hierzu gehört die Sicherstellung der persönlichen Datensouveränität, die Sicherstellung der digitalen Souveränität der Hochschule und die Einhaltung der aktuellen und künftigen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Hierzu gehört insbesondere auch die Klärung, welche Daten und Prozesse möglich, sinnvoll bzw. gesetzlich verpflichtend sind und wie die Prozesse gesetzeskonform an der Hochschule mit beschränkten personellen und finanziellen Mittel rechtssicher implementiert und gelebt werden können.

Ziel ist die vollständige Implementierung der digitalen Prozesse ohne Brüche in der Verwaltung, die Stärkung der Lehre durch optimierte digitale Angebote und die Unterstützung von Forschung und Transferaktivitäten.

Mittel- und langfristig muss ein verlässliches Informationssicherheits-Managementsystem aufgebaut werden.

Neben der aus Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten notwendige Digitalisierung der Hochschule wird die KI als maßgebender Treiber der Veränderung von Forschung, Lehre,

Arbeitsmarkt und Gesellschaft sein. Hier wird die Hochschule die glaubwürdige und vertrauenswürdige Nutzung der KI fördern. Dies geschieht durch den Aufbau eines abgestimmten Ökosystems von Regelungen und Prozessen, Techniken und Technologien im Kontext der gegebenen und zukünftigen rechtlichen, regulatorischen, ethischen und technischen Rahmenbedingungen.

Die Hochschule setzt die bisherigen Aktivitäten im landesweiten DLC zur Entwicklung der Zukunftskompetenzen inklusive digitaler und KI-Kompetenzen weiter fort und bindet diese aktiv und nachhaltig in die hochschulinternen Entwicklungen ein.

Die Hochschule setzt ihre bisherigen Aktivitäten in Bezug auf KI in den Bereichen der Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer weiter fort und wird damit den Transfer insbesondere in die regionale Wirtschaft aktiv unterstützen.

Die Themen Digitalisierung und KI werden zudem im neuen Bachelorstudiengang *Angewandte KI* fokussiert in die Lehre integriert werden und dadurch die Hochschule weiter gestärkt.

3.5 Erstellung eines Struktur- und Entwicklungsplans

Die Hochschule erstellt einen Struktur- und Entwicklungsplan gemäß § 10 HSG zum 31. Dezember 2026.

4 Zusätzliche Ausführungen

Das ITE leistet einen bedeutenden Beitrag zu Forschung und Transfer der Hochschule und adressiert zentrale Ziele des Wissenschaftsrats. Seit seiner Gründung in 2018 unterfüttert das ITE durch dessen anwendungsorientierte Forschung und den Technologie-Transfer die Ziele des Landes Schleswig-Holstein zur Klimaneutralität in 2040. Auch zukünftig soll das ITE für eine klimaneutrale Zukunft durch seine Arbeiten im Bereich der Energiewende und Industrietransformation, Landwirtschaft sowie Gebäudesanierung und Quartiersentwicklung die wissenschaftlichen Grundlagen schaffen. Besonders hervorzuheben ist der intensive Wissenstransfer in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, besonders in den Bereichen Wasserstoff und Netzintegration, durch den Forschungsergebnisse direkt in die Praxis überführt werden. Die finanzielle Ausstattung stellt sicher, dass Geschäftsführung, Gruppenleitungen, Institutsverwaltung, IT-Fachkraft, Labor-Betreuung und Transferbeauftragte/r gesichert sind. Die dafür erfolgte und notwendige Einrichtung von insgesamt 9,75 Stellen (vergleiche die nachfolgende Tabelle) stellt sicher, dass die nötige personelle Forschungskompetenz kontinuierlich erhalten bleibt. Nur hierdurch kann das ITE weiterhin

als treibende Kraft für Innovationen im Energiesystem agieren und seine starke Transferleistung weiter dem Land und der Region zur Verfügung stellen.

Funktion	Stelle	Anzahl	Kosten
Geschäftsführung	E 14	1	94.000 €
Gruppenleitung	E13	4	329.000 €
Institutsverwaltung (inkl. Personalverwaltung und Marketing)	E 9	1,75	112.000 €
IT-Fachkraft (inkl. Aufgabebereich Forschungsinformationssystem)	E11	1	77.000 €
Labor-Betreuung	E13	1	82.250 €
Transferbeauftragte/r (anteilig finanziert)	E13	1	41.250 €

Zusätzlich zu den jährlichen Personalkosten von 735.500 € benötigt das ITE dafür weitere 176.800 € für Sachkosten, so dass sich der jährliche Mindestbedarf auf 912.300 € beläuft. Die Finanzierung soll im Rahmen des Projektes Campus 100-II zur strukturellen und thematischen Weiterentwicklung des ITE an der Hochschule sichergestellt und perspektivisch in die Grundfinanzierung der Hochschule integriert werden.

5 In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung unter der Bedingung in Kraft, dass die Vertragspartner den Hochschulvertrag vom xx. Dezember 2025 ebenfalls unterzeichnen, und gilt bis zum 31. Dezember 2029. Spätestens im Frühjahr 2028 werden die Vertragspartner Verhandlungen über die nachfolgende ZLV aufnehmen.

Kiel, den xx. Dezember 2025

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

Dr. Dorit Stenke
Ministerin

Fachhochschule Westküste

Prof. Dr. Anja Wollesen
Präsidentin