

**Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 17/1813**

Finanzministerium  
des Landes  
Schleswig-Holstein



Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

**Staatssekretär**

Vorsitzender  
des Finanzausschusses  
des Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Peter Sönnichsen, MdL  
Landeshaus  
24105 Kiel

nachrichtlich:

Herrn Präsidenten  
des Landesrechnungshofes  
Schleswig-Holstein  
Dr. Aloys Altmann  
Hopfenstr. 30  
24103 Kiel

Kiel, 27. Januar 2011

**Vorlage des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes  
Schleswig-Holstein**

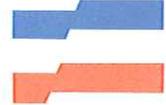
Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

unter Bezugnahme auf die Sitzung am 13. d. M. werden weitere Informationen zur  
Universität Flensburg und zur klinischen Studienplatzkapazität vorgelegt.

Ich bitte, die beigefügte Vorlage zur Kenntnis zu nehmen.

Mit freundlichen Grüßen

gez.  
Dr. Olaf Bastian



Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr |  
Postfach 71 28 | 24171 Kiel

Staatssekretärin

An den  
Vorsitzenden des  
Finanzausschusses  
des Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Peter Sönnichsen, MdL

24105 Kiel

über  
das Finanzministerium  
des Landes Schleswig-Holstein  
Düsternbrooker Weg 64

24105 Kiel

Kiel, 21. Januar 2011

**Sitzung des Finanzausschusses am 13.01.2011  
hier: Aufträge an das MWV aus der Finanzausschusssitzung**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

der Finanzausschuss hat in seiner Sitzung am 13. Januar 2011 zu Umdruck 17/1629 um Vorlage des genannten Gutachtens der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) gebeten. Ich übersende Ihnen in der Anlage die Kurzfassung der Analysen und Empfehlungen der WKN zu den Zukunftsoptionen der Universität Flensburg. Der vollständige und detaillierte Bericht wird, wie mit der WKN vereinbart, bis Ende Januar vorliegen.

Desweiteren hat der Finanzausschuss um Auskunft darüber gebeten, wie und auf welcher Grundlage eine Umsetzung von Umdruck 17/1581 möglich wäre und wie die Landesregierung den Antrag (U 17/1581) umsetzen wolle.

Die klinische Studienplatzkapazität liegt aufgrund des hohen Personalbestandes der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der hohen Bettenzahl am UK S-H zur Zeit weit über der vorklinischen Studienplatzkapazität. Eine Reduzierung der Studienplatzkapazität durch eine Verminderung der klinischen Bettenkapazität kommt nicht in Betracht. Daher wird eine Steuerung über die personalbezogene Kapazität angestrebt.

Um dieses zu erreichen, wird gemeinsam mit den Universitäten an einem Verfahren zur stellenbezogenen Kapazitätsberechnung gearbeitet. Am 2. Dezember 2010 hat erstmalig eine Arbeitsgruppe im Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr unter Beteiligung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und der Universität zu Lübeck, des Medizin-Ausschusses, externer Experten und des Landesrechnungshofes getagt. Es werden aktuell verschiedene Vorschläge zur Umsetzung unter rechtlichen und tatsächlichen Gesichtspunkten geprüft. Hierzu sind noch weitere Treffen in diesem Teilnehmerkreis erforderlich.

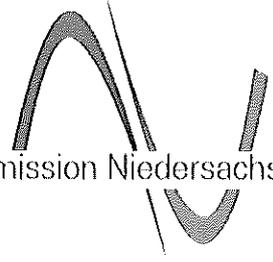
Eine Entscheidung über ein abgestimmtes Verfahren wird erst nach der Auswertung des Berichts des Wissenschaftsrates, der im Herbst 2011 erwartet wird, fallen. Hierzu werden wir dem Landtag wieder berichten.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Cordelia Andreßen

Anlagen



# **Die Zukunftsoptionen der Universität Flensburg**

Kurzfassung der  
Analysen und Empfehlungen

(Dezember 2010)

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen  
Schiffgraben 19  
30159 Hannover  
Tel.: 0511 120 8852  
Fax: 0511 120 8859  
E-mail: [poststelle@wk.niedersachsen.de](mailto:poststelle@wk.niedersachsen.de)  
Internet: [www.wk.niedersachsen.de](http://www.wk.niedersachsen.de)  
Redaktion: Janina Schirmer  
Hannover, Dezember 2010

## **Inhaltsverzeichnis**

<i>A.</i>	<i>Anlass und Gegenstand</i>	
	<i>A.1 Hintergrund, Auftrag und Zielsetzungen</i>	<i>5</i>
	<i>A.2 Vorgehensweise</i>	<i>7</i>
	<i>A.3 Die Universität Flensburg</i>	<i>9</i>
<i>B.</i>	<i>Empfehlungen</i>	<i>10</i>

### *Vorbemerkung*

Die vorliegende Kurzversion ist die erste Stufe der Empfehlungen. Diese Empfehlungen beziehen sich im Sinne einer Zusammenfassung auf die einzelnen Bereiche Forschung, Lehre und Organisations-/Infrastruktur in ihrer Gesamtheit und sind noch nicht an eine detaillierte Analyse der einzelnen Bereiche zurückgebunden. Lediglich der Abschnitt A entspricht bereits der Vollversion. Der vollständige und detaillierte Bericht wird bis Ende Januar 2011 vorgelegt.

Die Zweistufigkeit der Empfehlung ist erforderlich, da der ursprünglich vereinbarte Termin zur Vorlage der Ergebnisse (31.12.2010) aufgrund extern induzierter Verzögerungen nicht ohne Qualitätsverlust hätte eingehalten werden können.

Kurz vor der ursprünglich für den 1. und 2. Juni 2010 geplanten Begehung hatte die Haushaltsstrukturkommission Schleswig-Holstein vom Kabinett gebilligte Empfehlungen zur Haushaltskonsolidierung veröffentlicht, die sich unter anderem konkret auf die zukünftige Fächerstruktur der Universität Flensburg bezogen. Damit waren die Verfahrensoffenheit des Begutachtungsprozesses und die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Empfehlungen stark beeinträchtigt. Die Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen hat deswegen das Verfahren ausgesetzt. Nach einem kurzfristig anberaumten Gespräch mit dem schleswig-holsteinischen Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Verkehr, in dem die Verfahrensoffenheit garantiert und Umsetzungswille zugesichert wurden, konnte das Verfahren am 4. Juni 2010 wieder aufgenommen werden. Als neuer Termin für die Begehung wurde der 9. und 10. November 2010 festgelegt. Dadurch war die ursprünglich für den 31. Dezember vereinbarte Vorlage als vollständige, innerhalb Expertenkommission abgestimmten Berichts nicht mehr möglich. Um die politischen und inneruniversitären Entscheidungsprozesse jedoch nicht unnötig zu verzögern, wurde eine zweistufige Abgabe vereinbart.

## **A. Anlass und Gegenstand**

### **A.1 Hintergrund, Auftrag und Zielsetzungen**

In den vergangenen zwei Jahrzehnten sind die Hochschullandschaft Schleswig-Holsteins insgesamt, aber auch einzelne Universitäten wiederholt Gegenstand wissenschaftspolitischer Analysen und Empfehlungen gewesen. Insbesondere die Universität Flensburg hat aus Sicht des schleswig-holsteinischen Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr in den vergangenen Jahren bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, aber auch im Management erhebliche Fragen aufgeworfen und ist wiederholt in einzelnen Aspekten begutachtet worden. Die Universität Flensburg ist angesichts ihrer besonderen Problemlage aufgefordert worden, unter Beachtung der verschiedenen Begutachtungsergebnisse eine grundlegende Neubestimmung des inhaltlichen Profils und der Struktur der Hochschule anzustreben. Der Universitätsrat Schleswig-Holstein hat am 7. August 2009 konkrete Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Universität Flensburg vorgelegt und empfohlen, diese Zukunftsoptionen unabhängig evaluieren zu lassen.

Das schleswig-holsteinische Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr hat, dieser Empfehlung folgend, die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) mit Schreiben vom 26. Juni 2009 gebeten, die vom Universitätsrat entwickelten Zukunftsoptionen zu bewerten. Die WKN sollte die Vor- und Nachteile der genannten Optionen abwägen, aber auch weitere Möglichkeiten der zukünftigen Struktur- und Schwerpunktentwicklung vorschlagen.

Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen hat für diese Beratungstätigkeit eine Expertenkommission unter Vorsitz von Herrn Professor Dr. Arnold Picot eingesetzt. Der Expertenkommission gehören insgesamt acht Mitglieder an, die die Universität sowohl aus übergreifender Sicht als auch hinsichtlich spezieller Aspekte betrachten sollten:

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Institut für Organisation der  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Wirtschaftswissenschaften, Vorsitz

Prof. Dr. Kurt Czerwenka  
Leiter des Instituts für Schul- und  
Hochschulforschung  
Leuphana Universität Lüneburg

Bildungswissenschaften & Lehrerbildung

Prof. Dr. Michael Hutter  
Technische Universität Berlin  
Direktor der Abteilung „Kulturelle Quellen  
von Neuheit“  
Wissenschaftszentrum Berlin

Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Doris Lemmermöhle  
Pädagogisches Seminar  
Georg-August-Universität Göttingen

Bildungswissenschaften & Lehrerbildung

Prof. Dr. Beate Ochsner  
Fachbereich Literaturwissenschaft  
AG Medienwissenschaft  
Universität Konstanz

Kultur- und Medienwissenschaften

Günter Scholz  
Hauptamtlicher Vizepräsident  
Leibniz Universität Hannover

Ausstattung, Organisation, Infrastruktur

Prof. Dr. Albrecht Söllner  
Institut für Management & Marketing  
Europa-Universität Viadrina

Wirtschaftswissenschaften,  
grenzüberschreitende Kooperation

Prof. Dr.-Ing. Reinhard Thümer  
Präsident der Beuth-Hochschule für Technik  
Berlin

Kooperation FH

Die Beratungen der Expertenkommission konzentrierten sich auf die Bewertung der Zukunftsoptionen der Universität. Eine fachliche Bewertung der Forschungs- oder Lehrqualität war nicht Gegenstand dieses Verfahrens.

Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen und die von ihr eingesetzten Gremien arbeiten unabhängig. So ist auch die eingesetzte Expertenkommission zur Begutachtung der Zukunftsoptionen der Universität Flensburg weder dem Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein noch der Hochschulleitung der Universität Flensburg oder weiteren Interessengruppen verpflichtet. Vielmehr hat die Kommission eine unabhängige Analyse der Situation erarbeitet und spricht als Ergebnis eines ergebnisoffenen Prozesses eigenständige Empfehlungen aus. Diese Empfehlungen sollen der Universität und dem Ministerium zur Entscheidungsfindung dienen.

## **A.2 Vorgehensweise**

Die Analysen und Empfehlungen zur zukünftigen Entwicklung der Universität Flensburg wurden aufbauend auf den mehrfach aktualisierten Sachstandsberichten und Entwicklungspapieren der Universität sowie auf Informationen der in den verschiedenen Zukunftsoptionen erwähnten weiteren Akteure erarbeitet.

Zur Vorbereitung der Beratungen hat die Universität Flensburg zum 30. April 2010 einen Selbstreport vorgelegt, der nach einem durch die Expertenkommission entwickelten Leitfaden erarbeitet worden war. Dieser Bericht stellt die aktuelle Situation der Universität sowie die zu der Zeit vorliegenden strukturellen und inhaltlichen Zukunftsplanungen (Zukunftskonzept) dar. Auf Wunsch einzelner Experten hat die Universität Flensburg zusätzlich detaillierte Informationen zu einzelnen Studiengängen und Forschungsbereichen bereitgestellt (siehe Liste im Anhang). Die Universität Kiel, die FH Flensburg und die Syddansk Universitet (Dänemark) haben auf Bitten der Expertenkommission ebenfalls Informationen zu einzelnen Teilbereichen bereitgestellt. Die Industrie- und Handelskammer (IHK) Flensburg hat ein Positionspapier zu den Perspektiven der Hochschulen in der Region eingereicht. Schließlich hat das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein eine Stellungnahme abgegeben.

Am 1. September 2010 wurde der Expertenkommission nachträglich ein gemeinsamer Vorschlag von Universität Flensburg, FH Flensburg, Syddansk Universitet und IHK Flensburg zur Konsolidierung, Reorganisation und Profilierung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Standort Flensburg vorgelegt. Ein zwischen IHK und Universität Flensburg abgestimmtes Konzept zur nachhaltigen Finanzierung der in diesem Vorschlag ausgearbeiteten Kooperationsplattform wurde am 29. Oktober 2010 nachgereicht. Am 30. September 2010 wurde außerdem vom Senat der Universität Flensburg eine ergänzende Stellungnahme zum Abschnitt „Zukunftskonzept“ im Selbstreport zugesandt, in der die Ergebnisse von vier nachträglich zum Zukunftskonzept eingerichteten Arbeitsgruppen dargestellt sind.

Am 06. Oktober 2010 hat sich die Expertenkommission erstmals zu einer Vorbesprechung in Hannover getroffen, um die konkrete Vorgehensweise abzustimmen und den Informationsstand zu bewerten. Im letzten Teil dieser Vorbesprechung war auch der Abteilungsleiter der Abteilung VII 5 – Wissenschaft des schleswig-holsteinischen Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr anwesend, um die aktuellen politischen Rahmenbedingungen vorzustellen und erste Fragen zu beantworten.

Die Begehung der Universität Flensburg durch die Expertenkommission fand am 09. und 10. November 2010 statt. Die Expertenkommission hat während dieser zwei Tage ausführliche Gespräche mit verschiedenen Gruppen von Mitgliedern der Universität und den einzelnen,

auf Vorschlag des Präsidiums zusammengestellten Fachgruppen geführt. Im Einzelnen wurde mit der Universitätsleitung und -verwaltung, mit dem Senat, mit Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitern und dem technisch-administrativen Personal ebenso wie mit Vertretern der Fachgruppe Bildungs- und Erziehungswissenschaften, der Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Fachgruppe Sprach- und Kulturwissenschaften und der Fachgruppe Natur- und Technikwissenschaften gesprochen. Außerdem wurden die Präsidien der FH Flensburg, der CAU Kiel und der Syddansk Universitet als Vertreter der möglichen und tatsächlichen Kooperationspartner der Universität Flensburg im akademischen Bereich angehört. Die regionale Wirtschaft war durch ein Gespräch mit der Leitung der IHK Flensburg beteiligt. Auch der schleswig-holsteinische Universitätsrat wurde als Beratungsgremium des Landes sowie der Hochschulen und Verfasser der dem Auftrag zugrundeliegenden Zukunftsoptionen zu einem Gespräch eingeladen. Die Expertenkommission dankt allen Beteiligten noch einmal für die konstruktiven und offenen Gespräche, die sehr zu einem Verständnis der aktuellen Situation beigetragen und Möglichkeiten für die zukünftige Gestaltung der Universität verdeutlicht haben.

Der vorliegende Abschlussbericht basiert auf den eingereichten Informationen, dem Vor-Ort Besuch im November 2010 und den nachfolgenden Beratungen der Expertenkommission.

Die Analysen und Empfehlungen der Expertenkommission richten sich an den Auftraggeber, das schleswig-holsteinische Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr. Die Expertengruppe empfiehlt, sie der Universität Flensburg zugänglich zu machen.

Die Expertenkommission rät, die Universität Flensburg in ca. drei Jahren über die Entwicklungen an der Universität berichten zu lassen. Die Expertenkommission könnte sich auf Wunsch des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr zu diesem Zeitpunkt über die Umsetzung der Empfehlungen und über den Stand der Universitätsentwicklung ein Bild machen und den Fortschritt bewerten.

Mit der Verabschiedung dieses Kurzberichts und des folgenden Abschlussberichts betrachtet die Expertenkommission ihre Arbeit zunächst als abgeschlossen. Denkbar ist jedoch, dass die Kommission oder einzelne Mitglieder bei speziellen Fragen, Problemen oder neuen Entwicklungen erneut zu Rate gezogen werden können.

### **A.3 Die Universität Flensburg**

Die Universität Flensburg geht im Kern auf die 1946 gegründete Pädagogische Hochschule Flensburg zurück. Sie wurde 1967 als „bildungswissenschaftliche Hochschule“ institutionalisiert und verfügt seit 1973 über das Promotionsrecht. 1994/95 erhielt die Hochschule den Namenszusatz Universität, verbunden mit dem Habilitationsrecht und einer Erweiterung des Promotionsrechts. Zum Februar 2000 erfolgte die Umbenennung in „Universität Flensburg“.

An der Universität war es seit 2007 wiederholt zu Verzögerungen in den Präsidiumswahlen gekommen. Nachdem im Sommer 2008 zunächst zwei Kandidaten in der Schlussphase der Verfahren ihre Bewerbungen zurückgezogen hatten und im Sommer 2009 ein nicht berücksichtigter Bewerber vor das Verwaltungsgericht gezogen war, trat der amtierende Präsident zum 31. August 2009 zurück. Ab Oktober 2009 bestellte das Ministerium Herrn Prof. Dr. Lutz Reuter zum Interimspräsidenten, der für einen Übergangszeitraum die Aufgaben des Präsidenten wahrnahm. Während seiner Präsidentschaft gelang es im Mai 2010, mit Frau Professor Dr. Waltraud Wende, bislang Universität Groningen, eine neue Präsidentin zu wählen.

Frau Professor Dr. Waltraud Wende hat zum 1. Oktober 2010 das Amt der Präsidentin übernommen. Sie leitet die Hochschule gemeinsam mit zwei Vizepräsidenten (Prof. Dr. Matthias Bauer, Vizepräsident für Lehre und Studium sowie Prof. Dr. Stephan Panther, Vizepräsident für Forschung und Internationales) und dem Kanzler, Herrn Frank Kupfer.

Zum Wintersemester 2009/2010 waren an der Universität Flensburg insgesamt 3.741 Studierende eingeschrieben. An der Universität lehren und forschen 64 Professorinnen und Professoren, dabei sind 29 Stellen als W3 bzw. C4 ausgewiesen (Stichtag 1. Januar 2010). Im Jahr 2009 betrug der Gesamtetat der Universität 20,2 Mio. €, davon stammen 17,1 Mio. € aus Landesmitteln.

In den letzten Jahren wurde das Spektrum der Fächer und Studiengänge der Universität auf aktuell 11 akkreditierte Studiengänge, zwei Bachelor- und neun Masterstudiengänge, erweitert. 57,6% aller Studierenden sind in einem der fünf Lehramtsstudiengänge eingeschrieben, weitere 15% studieren einen der beiden wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge.

Die Universität gliedert sich in 29 Institute bzw. Seminare, die in 5 Departments zusammengefasst sind. Die Departments sind laut Selbstreport der Universität allerdings weder inhaltlich noch organisatorisch – mit Ausnahme der Zuordnung von Sekretariatskapazitäten – wirksam.

## **B. Analysen und Empfehlungen (Kurzfassung)**

### Allgemeine Einschätzung

Die Expertenkommission bewertet die Situation der Universität als schwierig und stimmt darin mit der Selbstwahrnehmung der Universität und der Einschätzung des Landes Schleswig-Holstein überein. Die Kombination aus rasch aufeinanderfolgenden Begutachtungen und Akkreditierungen mit je spezifischen und teilweise unmittelbar zu erfüllenden Auflagen, einem noch immer nicht vollständig abgeschlossenen Generationenwechsel in der ProfessorInnenschaft, einer jahrelang unklaren Leitungsfrage und einer knappen finanziellen Grundausstattung hat die Universität Flensburg überlastet und in eine Krise geführt.

Angesichts dieser schwierigen Lage ist der deutlich zu erkennende Wille zur Verbesserung des Status Quo sehr zu begrüßen und zu unterstützen. Nach Wahrnehmung der Expertenkommission ist die Bereitschaft zur konstruktiven Gestaltung der Universität vorhanden. In allen Bereichen der Universität versuchen motivierte MitarbeiterInnen, sich an Diskussionen zur zukünftigen Ausrichtung und Schwerpunktsetzung zu beteiligen und notwendige Veränderungen voranzutreiben. Der in vergleichsweise kurzer Zeit unter der Leitung von Prof. Dr. Reuter begonnene Diskussionsprozess zur Profilbildung scheint von der gesamten Universität getragen zu werden und kann nach Einschätzung der Expertenkommission eine hervorragende Basis für die notwendigen weiteren Entwicklungsschritte darstellen. Die neue Präsidentin knüpft daran mit weiteren Initiativen an.

Bei ihrem Besuch im November 2010 hat die Expertenkommission jedoch auch Verunsicherung und Abwehr innerhalb der Universität wahrgenommen, die sich in der Überbetonung von Geschlossenheit und kollektiver Handlungsfähigkeit ausdrückten. Dies mag durch die als Angriff wahrgenommenen Empfehlungen der Haushaltsstrukturkommission des Landes, aber auch durch die verbreitete Einschätzung, dass die Außenwahrnehmung der Universität Flensburg ausschließlich negativ sei, bedingt sein. Es ist wichtig, dass sich diese Geschlossenheit nicht zu einer Abschottung verhärtet, sondern konstruktiv genutzt wird.

Die Entwicklung eines sichtbaren und ausgewiesenen wissenschaftlichen Profils und eine darauf aufbauende verbesserte Außendarstellung der Universität ist Voraussetzung für zukünftigen Erfolg (und damit den Erhalt) der Universität. Nur so kann eine dauerhafte Nachfrage der Studierenden und eine hinreichende Attraktivität der zu besetzenden Professuren erreicht und aufrecht erhalten werden.

Das wissenschaftliche Profil der Universität ist von nur in Einzelbereichen sichtbaren Forschungsergebnissen geprägt. Es ist keine kohärente Planung zu einer inhaltlichen Fokussierung der Universität erkennbar. An Stelle einer kohärenten inhaltlichen

Zukunftsplanung wird im Zukunftskonzept unter dem deutlich zu abstrakten Schlagwort „Grenze“ eine große Anzahl von bei näherem Hinsehen weiterhin gegeneinander isolierten Forschungsthemen skizziert und als Schwerpunkt dargestellt. Auch die möglichen Verbindungen dieses „Schwerpunkts“ zu den naheliegenden Themenkomplexen „Bildung“ und „Wirtschaft“ sind noch nicht ausgeschöpft.

Über eine mit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung korrespondierende strukturelle Neuordnung der Universität bestehen bis dato noch unterschiedliche Vorstellungen in der Universität.

Unter den spezifischen Bedingungen der schleswig-holsteinischen Hochschullandschaft wird die Universität Flensburg nach Ansicht der Gutachterkommission jedoch nur als eine inhaltlich fokussierte, funktional spezialisierte und effizient organisierte Universität Zukunftsaussichten haben.

Als profilierte und spezialisierte Universität, die sich unabhängig von herrschenden Moden selbstbewusst positioniert, könnte sie jedoch gute Chancen haben, einen festen Platz in der Hochschullandschaft nicht nur Schleswig-Holsteins einzunehmen. Bis dahin ist es jedoch noch ein weiter und aufwändiger Weg.

### Inhaltliches Profil

Die inhaltliche Profilierung muss die Bildungswissenschaften zum Ausgangspunkt und Zentrum machen, braucht sich jedoch nicht zwingend auf diese zu beschränken.

Die bereits sehr gut profilierten Wirtschaftswissenschaften am Standort Flensburg bieten eine attraktive Ergänzungsmöglichkeit. Sie könnten ein ergänzender Profilbaustein sein, der die Alleinstellung des Profils sichert. Ein transdisziplinärer Schwerpunkt - bspw. im Bereich Weiterbildungsmanagement, lebenslanges Lernen oder organisationaler Wandel – könnte sowohl die Verzahnung mit den Bildungswissenschaften profilbildend verstärken als auch eine attraktive Verbindung zur regionalen Wirtschaft schaffen. Aus dieser Perspektive wird von dem Abbau der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Flensburg als Zukunftsoption (Option 3) abgeraten.

Die Expertenkommission rät allerdings auch dringend von einer zu starken und vor allem zu schnellen thematischen Dehnung der Universität Flensburg ab. Die inhaltliche Fokussierung auf die Bildungswissenschaften und die Wirtschaftswissenschaften und die Auslotung möglicher gemeinsamer Forschungs- und Studienganginteressen muss zunächst erfolgreich abgeschlossen und zu einem tragfähigen Fundament für eventuelle weitere Schritte werden.

Das Lehrangebot kann sich angesichts der engen Finanzsituation der Universität nicht weit vom erst noch zu schaffenden, fokussierten Kern der Forschung entfernen und muss vorhandene Kooperationsmöglichkeiten geschickt zur Ergänzung des Lehrangebots nutzen. Die angebotenen Studiengänge tun dies teilweise bereits jetzt in anerkennenswerter Weise. Ein weiterer Ausbau des Lehrangebots darf allerdings – wenn überhaupt – erst nach der erfolgreichen und nachhaltigen Schwerpunktsetzung in der Forschung erfolgen. An erster Stelle muss die inhaltliche Fokussierung und die Konsolidierung des Bestands vor dem Hintergrund eines klaren Bekenntnisses zur Lehrerbildung als zentralem Merkmal der Ausbildungsfunktion der Universität stehen.

Es ist vor diesem Hintergrund zwingend notwendig, den B.A. „Vermittlungswissenschaften“ – wie bereits von der „Prenzel-Kommission“ angemahnt – hinsichtlich seiner tatsächlichen Polyvalenz im Verhältnis zu den Erfordernissen des LehrerInnenberufs zu überdenken. Die Blickrichtung darf nicht der Studiengangswechsel, sondern muss die adäquate Ausbildung für den LehrerInnenberuf sein. Nur in diesem Kontext muss der Forderung nach Polyvalenz Rechnung getragen werden. Bei den anstehenden Neubesetzungen müssen die Erfordernisse der Lehrerbildung und der Bildungsforschung in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Denominationen dürfen nicht in Richtung eines die Lehrerbildung ergänzenden Studienangebots interpretiert werden. Unabhängig davon rät die Expertengruppe dringend zu einer Umbenennung des Studiengangs.

Die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge schätzt die Expertenkommission auch in Hinblick auf die Chancen einer Reakkreditierung als effizient konstruiert, inhaltlich kohärent und personell ausreichend unterfüttert ein.

Das über Lehrerbildung und Wirtschaftswissenschaften hinausgehende Lehrangebot erscheint der Expertengruppe durchaus effizient konstruiert. Auffällig ist jedoch das Missverhältnis von Bezeichnung und Inhalt beim Studiengang „Kultur-Sprache-Medien“. Hier sollte die Universität über eine inhaltlich zutreffendere Umbenennung bspw. in Richtung "Trans-" oder "Interkulturalität" nachdenken, auch wenn diese Bezeichnung derzeitigen „Modetrends“ weniger entspräche.

Die Expertenkommission unterstützt die Praxis, Berufungskommissionen extern zu begleiten.

### Organisationsstrukturen

Die Organisationsstrukturen der Universität müssen grundlegend geklärt, reformiert und den Erfordernissen eines modernen Hochschulmanagements angepasst werden, auch wenn es dafür keine personellen Spielräume gibt.

Die Ausstattung der Universität mit Verwaltungspersonal ist äußerst knapp. Durch engere Kooperation mit der FH, beispielsweise im IT-Bereich und im Bereich des Liegenschaftsmanagements, könnten jedoch noch einige Synergieeffekte erzielt werden, die dann in den Aufbau moderner Verwaltungsstrukturen investiert werden sollten. Die übergreifende Organisationsstruktur kann dagegen bis zur dringend anzugehenden inhaltlichen Schwerpunktsetzung offen gehalten werden. Dies könnte den Transformationsprozess insgesamt sogar beschleunigen. Neue Strukturen könnten dann entsprechend den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen geschaffen werden. Unmittelbar sollte jedoch mit der Etablierung eines „Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung“ als Querschnittsstruktur begonnen werden. Die Expertenkommission rät dringend, hier die von der Universität Kiel explizit angebotene Mitarbeit sowie externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

### Kooperationen

Eine enge und für beide Seiten fruchtbare Kooperation mit der FH ist – besonders im Bereich der Lehre – bereits Wirklichkeit. Die vom Universitätsrat entwickelte Option einer baldigen Fusion mit anschließender gemeinsamer Schwerpunktsetzung (Option 4) ist nach Einschätzung der Expertengruppe dennoch derzeit kein zukunftsfähiges Szenario. Vielmehr sollte die Universität ihre eigenen Stärken entwickeln und langfristig eine Vertiefung der Kooperation in Forschung und Lehre anstreben. Es ist nicht ausgeschlossen, dass eine sich vertiefende Kooperation langfristig in eine Fusion münden kann, jedoch muss dies aus Perspektive der gegenseitigen Wertschätzung und nicht der Not geschehen. Eine solche Entwicklung bedarf einer langsamen Annäherung beider Hochschulen auf Augenhöhe, einer realistischen Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen und muss sich in die Erfordernisse einer sich wandelnden Hochschullandschaft Schleswig-Holsteins einpassen. Sie sollte nicht erzwungen werden. Als erster Schritt wären bspw. kooperative Promotionen, ein kooperatives Forschungskolleg<sup>1</sup> oder eine noch stärkere Verzahnung des Lehrangebots denkbar.

Die Kooperation mit der Syddansk Universitet ist fast ausschließlich auf den Standort Sonderborg beschränkt und ist bereits jetzt sehr effizient und zum gegenseitigen Nutzen organisiert. Es fällt jedoch auf, dass der Standort Sonderburg von dieser Kooperation abhängig ist, 40% der Studierenden am Standort sind deutscher Herkunft. Es ist daher folgerichtig, dass die Syddansk Universitet eine langfristige Bindung an und Investitionen in diese Kooperation in Aussicht gestellt hat. Die Universität Flensburg sollte dies zu einer

---

<sup>1</sup> vgl. BMBF (2010): Forschungsk Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten stärken – Wissenschaftlichen Nachwuchswachstum in Forschungskollegen fördern. Ausschreibung vom 21.10.2010

Vertiefung und Verstetigung der Verbindung nutzen. Allerdings ist bislang auch diese Kooperation fast ausschließlich auf die Lehre beschränkt bzw. nur in diesem Bereich sichtbar. Ein Ausbau der Forschungsk Kooperation kann deshalb eine Option für die Zukunft sein.

Die Universität Kiel hat mit der Universität Flensburg die Funktion der Lehrerbildung gemein, sie sind lediglich in den Schularten komplementär. Diese Gemeinsamkeit wird bislang jedoch noch zu wenig erkannt und kaum genutzt. Stattdessen wird der Unterschied betont, obwohl die durch intensive Zusammenarbeit erreichbare kritische Masse in den Bildungswissenschaften für die Forschung von großem gegenseitigem Nutzen sein könnte. Die Gutachtergruppe empfiehlt deswegen nachdrücklich eine Verstärkung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Universität Kiel im Bereich der Lehrerbildung und Bildungsforschung. Die Universität Kiel hat ausdrücklich betont, dass sie ein Interesse an einer verstärkten Zusammenarbeit in diesem Bereich hat. Die Universität Flensburg sollte sich an den bereits etablierten Initiativen – bspw. in der empirischen Bildungsforschung – der Universität Kiel beteiligen und vorurteilsfrei ihren Nutzen daraus ziehen.

Gleichzeitig wird sie auch in der Lehrerbildung einen eigenen Schwerpunkt setzen müssen, den sie dann mit begründetem Selbstbewusstsein vertreten und in eigenen, für die Mitarbeit der Kieler Universität und weiterer Hochschulen offenen Initiativen institutionalisieren kann. Nach Meinung der Expertenkommission werden Heterogenität in Schule und Unterricht, individuelle Förderung und pädagogischer Umgang mit Vielfalt sowie frühkindliche Pädagogik für Bildungsforschung und Schulentwicklung wichtige Themen der Zukunft sein. Sie könnten für die Universität Flensburg gerade durch ihre Konzentration auf die Primarstufe und die Sekundarstufe I ein wichtiger Kristallisationspunkt der eigenen Identität und des Selbstbewusstseins sein. Der vom Universitätsrat aufgeworfene Vorschlag, die momentan an der Universität Flensburg ansässige Lehrerbildung unter Erhalt des Standorts an Kiel anzugliedern (Option 2), wird als nicht zukunftsfähig und effektiv eingeschätzt, wohl aber eine intensive Zusammenarbeit mit eigener Schwerpunktsetzung der Universität Flensburg angeraten.

Die Expertenkommission würdigt das Engagement der Universität Flensburg, die grenzüberschreitende Kooperation in enger Zusammenarbeit mit der FH und unter Einbeziehung der Wirtschaft auszubauen. Das von der Universität Flensburg gemeinsam mit der Fachhochschule und der Süddänischen Universität entwickelte und zusammen mit der IHK mit einem Finanzplan unterlegte Konzept zur zukünftigen Zusammenarbeit ist allerdings im vorgelegten Zustand weder inhaltlich noch strukturell ausreichend präzise. Insbesondere bei der Abgrenzung der angestrebten Kooperationsplattform zu bereits bestehenden Initiativen und Institutionen, wie einerseits die Abgrenzung zum Interreg-Projekt „Wissensregionen“ und andererseits die Zusammenarbeit mit bzw. der Mehrwert zu den

bereits etablierten Institutionen zur Koordination der grenzüberschreitenden Lehre, bedarf das Konzept in den Augen der Kommission noch weiterer Präzisierung.

### Fazit

Für die weitere Entwicklung entlang der empfohlenen Leitlinien erscheint der vom Präsidium vorgeschlagene, von Partizipation und Diskussion geprägte Prozess als der Situation der Universität grundsätzlich angemessen. Die gesamte Universität sollte die Möglichkeit einer Neuausrichtung und Profilbildung als Chance begreifen und durch einen transparenten, breit angelegten und konsensorientierten Diskussionsprozess an dieser Entwicklung teilhaben können. Der Prozess sollte jedoch auch zügig und konsequent durchgeführt werden. Ein konstruktiver Kompromiss zwischen Konsens- und Entscheidungsorientierung ist nötig, um die Handlungsfähigkeit der Universität zu erhalten und die Güte von Lehre und Forschung in überschaubaren Zeiträumen weiter zu verbessern.

Die Landesregierung sollte der Universität ausreichend Zeit und Raum für eine zukünftig gemeinsam abgestimmte Neuorientierung und Konsolidierung lassen. Dies bedeutet jedoch keinen Verzicht auf der Situation angemessene Steuerung. Die Landesregierung wird nachdrücklich empfohlen, über richtig verstandene und zeitlich fixierte Zielvereinbarungen die Leitlinien für die zukünftige Entwicklung setzen, die Zielerreichung evaluieren und entsprechend sanktionieren.

Die Kommission weist darauf hin, dass die Landesregierung mit einfachen Mitteln die Rahmenbedingungen für die selbstständige Konsolidierung und erfolgreiche Profilierung der Universität verbessern könnte. Die organisatorische Effizienz besonders der Berufungsverfahren kann bspw. deutlich gesteigert werden, wenn die momentan vorgeschriebene Doppelung von externer Besetzung und externen Gutachten aufgehoben würde.

Insgesamt sehen die Gutachter für die zukünftige Entwicklung der Universität Flensburg gute Chancen in einem Profil, das sich auf die Bildungswissenschaften konzentriert und diesen Schwerpunkt fachlich sinnvoll ergänzt.