

Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule Flensburg 2021-2025

07.12.2021

Inhalt

Präambel.....	3
1 Hochschulstrategie im Kontext der Finanzsituation.....	4
2 Fachliche, strukturelle und personelle Entwicklungen	5
2.1 Handlungsfeld: Profil.....	6
2.1.1 Informatik und Gestaltung: Digitale Lösungen für Wirtschaft und Lebensqualität.....	6
2.1.2 Start-up- und KMU-Management	8
2.1.3 Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung	10
2.1.4 Maritimes und Klimaschutz: Technologien anwendungsorientiert im Verbund bereitstellen.....	11
2.1.5 Gesundheit und Life Sciences: Nachhaltige Konzepte für eine prosperierende Gesellschaft	12
2.2 Handlungsfeld: Studium und Lehre.....	13
2.2.1 Studiengang-Portfolio-Management	13
2.2.2 Qualität steigern durch neue und bewährte Lehr- und Lernformate	14
2.2.3 Interdisziplinarität und weitere Schlüsselkompetenzen.....	16
2.2.4 Intensivierte Bewerber*innenstrategie	17
2.3 Handlungsfeld: Forschung und Transfer.....	18
2.3.1 Transformationsprozess der Innovativen Hochschule Flensburg.....	18
2.3.2 KMU-zentrierte F&T-Aktivitäten	19
2.3.3 Ausbau von F&T-Schwerpunkten	19
2.4 Handlungsfeld: Struktur und Querschnittsthemen.....	21
2.4.1 Interne Digitalisierung.....	21
2.4.2 Gender & Diversity.....	23
2.4.3 Personalentwicklung	24
2.4.4 Bauen.....	26
2.4.5 Strategischer Ausbau internationaler Aktivitäten	27
2.4.6 Organisatorische Aufstellung.....	28
2.4.7 Ressourcengerechte Modernisierung in der Verwaltung	29
3 Qualitätssicherung an der Hochschule	30
4 Beschlussfassung.....	34
Anlagen.....	35

Präambel

Die Hochschule Flensburg (HS Flensburg) hat sich in den vergangenen Jahren ein Grundgerüst geschaffen, in dem sie zukünftig agieren und ihr Potential über alle Bereiche der Organisation entfalten möchte; immer mit Blick auf das festgeschriebene Leitbild der Hochschule „[Ganz nah und weit voraus](#)“. Parallel zu den mit dem Land getroffenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen 2020-2024 (ZLV), hat die Hochschule eine Strategie formuliert, die die Kompetenzen und Leistungsspektren aufgreift und den weiteren Handlungsrahmen zur Profilschärfung der Hochschule gibt.

Gleichzeitig wurden in dieser Phase die Konsequenzen der Unterfinanzierung unserer Hochschule für die einzelnen Bereiche deutlich. Ein externes Gutachten hat bestätigt, dass ein strukturelles Defizit im Jahreshaushalt in Höhe von 6 Mio. Euro vorliegt und unterstreicht, dass sich die Hochschule zwangsläufig inmitten eines Veränderungsprozesses befindet und sie in den nächsten Jahren begleiten wird. Dass die Hochschule jedoch zu lösungsorientiertem Handeln fähig ist, hat sie z. B. mit der erfolgreichen Einwerbung von Drittmitteln für die Großprojekte Grenzland Innovativ Schleswig-Holstein (GrinSH) und TechStartUp@HS Flensburg (TeStUp) unter Beweis gestellt, in denen alle Fachbereiche vertreten sind. Weiterhin hat die Hochschule ein Modernisierungsprogramm gestartet, um Strukturen und Prozesse in der Verwaltung zu optimieren.

Die HS Flensburg hat weiterhin den Anspruch ein Innovationsmotor für die Region zu sein. Um diese Rolle zu erfüllen, werden Aktivitäten und Prozesse systematisch in Lehre, Forschung und Transfer anwendungsorientiert und zukunftsfähig ausgerichtet (vgl. Kap. 2.1). Die Studienangebote sollen in dem Zuge mit Blick auf ihre Zukunftsfähigkeit regelmäßig renoviert und attraktiv gestaltet werden (vgl. Kap. 2.2). Die Hochschule hat sich zudem in den vergangenen Jahren in den Bereichen Forschung und Technologietransfer sehr gut aufgestellt. Dies ist eine wertvolle Quelle, um die Lehre fortlaufend aktuell zu halten und einen hohen Praxisbezug sicherzustellen. Ein Beleg dafür ist die erfolgreiche Einwerbung von Mitteln aus dem Bund-Länder-Programm „Innovative Hochschule“ (GrinSH), der „kleinen Exzellenzinitiative“¹, zur Steigerung der Resilienz in unserer Region sowie die Aufnahme in zwei Forschungsschwerpunkten auf der HRK-Forschungslandkarte². Darum sind grundlegende Richtungen für die Bereiche Forschung und Transfer weiter zu schärfen, um auch in Zukunft unsere Leistungen wirksam nach außen zu tragen (vgl. Kap. 2.3). Die genannten Aspekte erfordern im gleichen Maße eine Betrachtung der hochschulinternen Strukturen und Querschnittsthemen, die ebenso im Rahmen der Strategie adressiert werden (vgl. Kap. 2.4).

Mit diesem Struktur- und Entwicklungsplan (StEP) werden die Entwicklungspotentiale der Hochschule gemäß dem Hochschulgesetz Schleswig-Holstein für einen Zeitraum von fünf Jahren (2021-2025) ausgeführt, um eine ressourcen- und kapazitätsadäquate Auslastung anzustreben. Die Planungen zur Umsetzung der Hochschulstrategie sowie die mit dem Land Schleswig-Holstein getroffenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen 2020-2024 werden konkretisiert und stellen den Möglichkeiten und Optionen für die kommenden Jahre dar, die von der Erstellung eines Konsolidierungskonzeptes und der ressourcengerechten Ausstattung abhängen, die es final in einem internen Prozess zu gestalten und zu setzen gilt.

¹ Aussage des Stifterverbands

² Im November 2020 wurde die Hochschule in zwei Forschungsschwerpunkten in die HRK-Forschungslandkarte aufgenommen; in den Bereichen „Informatik und Gestaltung“ und „Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung“.

1 Hochschulstrategie im Kontext der Finanzsituation

Die Hochschule Flensburg hat sich mit Beginn der Ausarbeitungen zu den [Ziel- und Leistungsvereinbarungen \(ZLV\) für die Jahre 2020 – 2024](#) sowie den im Rahmen der ZLV gemeinsam aufgesetzten [Hochschulvertrag](#) zwischen dem Land Schleswig-Holstein und den Hochschulen eine **übergeordnete Hochschulstrategie** gegeben.

Inhaltlich fußt die Strategie auf den bisherigen Erfolgen und Kernkompetenzen der Hochschule. Die in der Strategie formulierten richtungsweisenden Profildfelder sind hierbei eng verzahnt mit den Landesstrategien und stellen einen Bezug zu aktuellen Megatrends, insbesondere Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel, Nachhaltigkeit sowie dem demografischen Wandel her.

Da im Sommer 2019 die **Konsequenzen der strukturellen Unterfinanzierung** der Hochschule in den einzelnen Bereichen noch offensichtlicher wurden, sind die strategischen Handlungsfelder im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen entsprechend eingeschränkt zur Verfügung stehenden Landesmitteln weiterentwickelt worden. Eine eingehende Befassung mit der konsolidierten Strategie fand in einem hochschulweiten Strategiegelgespräch statt: Alle Mitglieder der Hochschule waren eingeladen, sich über den aktuellen Stand der Strategieentwicklung und der ZLV zu informieren. Mit der Unterzeichnung der ZLV in 2019 hat die Hochschule intern schnell reagiert und im Rahmen einer ersten Stellentranche, die aus dem Strategiebudget notwendigen Stellen fortführen bzw. neu ausschreiben können. Im Nachgang an die Zielvereinbarungen wurden die Profildbereiche konkretisiert bzw. erweitert (vgl. Kapitel 2.1).

Ein in 2020 vorgelegtes externes Gutachten zur Finanzsituation unserer Hochschule bestätigt ein strukturelles Defizit in Höhe von jährlich 6 Mio. Euro; dies wird von allen Gremien der Hochschule einhellig bekräftigt. Der Betrag von 2,8 Mio. Euro ist durch die Unterstützung des Ministeriums aus den Mitteln des Zukunftsvertrages (inkl. Verstetigung der Mittel des HSP III) übergangsweise bis 2024 gesichert; den Betrag von 3,2 Mio. Euro pro Jahr „kompensieren wir wo möglich mit der Substanz“ durch

- a) eine restriktive Besetzung von Personalstellen,
- b) eine mittlerweile mehrjährige Investitionsbremse und
- c) signifikante Entnahmen aus der Rücklage.

Langfristig sind diese aktuell notwendigen Einschnitte unhaltbar: Der Investitionsstau führt zu einer inakzeptablen Überalterung des Anlagenbestands, der schlussendlich sogar zu Sicherheitsrisiken führt. Die Rücklagen werden nach aktueller Hochrechnung voraussichtlich ab 2022 nicht mehr zur Verfügung stehen und die Anzahl der offensichtlich erforderlichen Personalstellen zur Aufrechterhaltung des Hochschulbetriebs übersteigen die verfügbaren Personalmittel. Vor diesem Hintergrund ist auch die Anlage A.1 zur Finanzplanung zu lesen.

Ein „Weiter so!“ ist definitiv keine Handlungsoption, da wir somit unsere Zukunftsfähigkeit nicht sicherstellen können. In der Hochschule wurden verschiedene Programmanschläge zum Umgang mit der strukturellen Lücke entwickelt. Der Senat hat am 17.02.2021 einstimmig ein **4-Komponenten-Programm** beschlossen:

1. Mittelverstetigung und Leistungsanpassung

Es wird versucht, die strukturelle Lücke weitestgehend durch verstetigte Mittel zu schließen. Hinsichtlich der restlichen Lücke müssen Entscheidungen getroffen werden, welche derzeitigen Leistungen in Zukunft nicht mehr angeboten werden können.

2. Modernisierung.

Über alle Bereiche der Hochschule (Verwaltung, Studium & Lehre, Forschung & Transfer) werden Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz erarbeitet und umgesetzt.

3. Intensivierte Bewerber*innenstrategie

Die Maßnahmen zur Studierendenakquise sind zur Absicherung der Studierendenzahlen systematisch zu nutzen und auszubauen.

4. Dezentralisierungsprüfung

Im Zuge der Klärungen um Rollen und Verantwortlichkeiten soll geprüft werden, inwiefern eine Dezentralisierung zu schnelleren und besseren Ergebnissen führen kann.

Das Präsidium der Hochschule Flensburg plant zum Jahresende 2021 eine Sondervereinbarung, mit dem Land abzuschließen. Das Land erwartet dann eine Ergänzung bzw. eine Anpassung des StEP, die die in der Sondervereinbarung formulierten Bedingungen zur Verwendung der Zusatzmittel sowie das geforderte Konsolidierungsprogramm aufgreift. Der hier vorgelegte StEP konzentriert sich zunächst auf die Umsetzung von Maßnahmen aus bereits vertraglich zugesagten Mitteln bzw. aus optionalen Maßnahmen, die bei Einwerbung zusätzlicher Mittel oder auf Basis von Freiwilligkeit der Fachakteur*innen angestrebt werden können.

Aufwandsintensivere neue Aktivitäten (z. B. Einführung eines neuen Studienangebots) stehen vor dem Hintergrund der knappen Finanzlage im starken Wettbewerb zu laufenden Aktivitäten. Daher hat sich die Hochschule einen Rahmen für eine leistungsorientierte Ressourcenplanung gegeben, in dem die Anteile von Lehre (85 % der verfügbaren Mittel), Forschung und Entwicklung (12 %) und Third Mission (3 %) zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Neue Aktivitäten sind also mit dem Tool zur leistungsorientierten Ressourcenplanung zu bewerten und entsprechend auszustatten.

2 Fachliche, strukturelle und personelle Entwicklungen

Auf die Entwicklung der übergeordneten Strategie folgt mit dem StEP die Operationalisierung, die handlungsleitend für die zentralen Entscheidungen in der Hochschule ist. Hierbei ist zu beachten, dass die folgenden Kapitel den Rahmen für die weitere Ausgestaltung der strategischen Handlungsfelder geben. Es werden Maßnahmen beschrieben, die bereits in die Wege geleitet wurden (inkl. Stellenplanung in zwei Tranchen) bzw. zwingend notwendig sind und aus bestehenden Mitteln und Ressourcen durchgeführt werden. Diese stellen insbesondere die Konkretisierung der mit dem Land Schleswig-Holstein getroffenen Maßnahmen aus den ZLV sowie dem ZSL dar und dienen der Zielerreichung, gemessen durch die in den Vereinbarungen festgelegten Kennzahlen (vgl. Anlage A.2). Darüber hinaus werden Maßnahmen auf-

gegriffen, die im Rahmen der strategischen Handlungsfelder wünschenswert sind, jedoch aufgrund begrenzter Mittel aktuell nicht primär verfolgt werden können. Diese sind als Orientierung für die Einwerbung von Drittmitteln zu verstehen und werden vom Präsidium vorrangig unterstützt.

2.1 Handlungsfeld: Profil

Folgende Profildfelder hat sich die Hochschule im Rahmen des Strategieprozesses und im Zuge der Gestaltung des StEP gegeben:

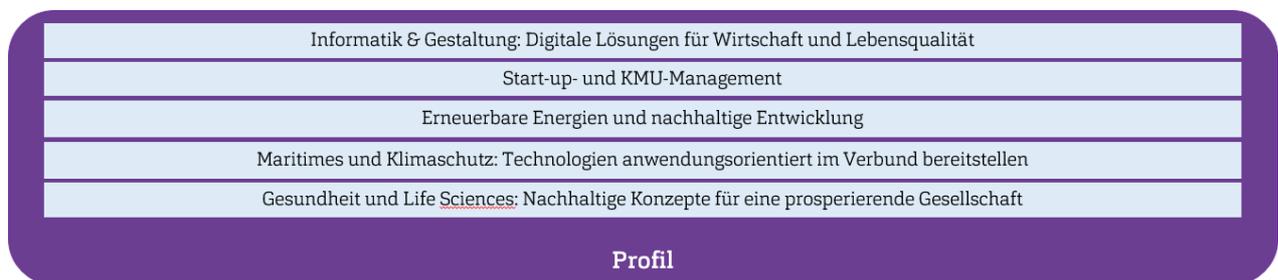


Abbildung 1 Profildfelder der Hochschule, Stand: November 2021

Diese Profildfelder sollen im Rahmen des Hochschulmarketings besonders herausgestellt werden.

Übergreifendes Ziel der Profile ist, dass diese auch in Zeiten der angespannten Haushaltssituation geschärft werden und so eine wachsende regionale und in ausgewählten Themenfeldern internationale Sichtbarkeit erzeugen. Die verfügbaren, limitierten Mittel sollen hierfür zielgerichtet eingesetzt werden.

2.1.1 Informatik und Gestaltung: Digitale Lösungen für Wirtschaft und Lebensqualität

Strategisches Ziel
Durch die einzigartige Verknüpfung von Informatik und Gestaltung interdisziplinäre und anwendungsbezogene Kompetenzen aus den Informatik-Fächern als digitale Lösungen für Wirtschaft und Lebensqualität aufbereiten.

An der HS Flensburg studieren mittlerweile ein Drittel der Studierenden Informatik³, für die es eine hohe Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt gibt. Die hohe Gründungsaktivität in IT(-nahen) Branche(n) aus der Hochschule heraus prägt die Startup-Community wesentlich, insbesondere in unserer Region. Unsere Hochschule hat sich zu einer wichtigen Kompetenzträgerin und Vermittlerin von innovativen, digitalen Lösungen in Form einer Vielzahl erfolgreicher Lehrveranstaltungen sowie Forschungs- und Transferaktivitäten entwickelt und fördert damit die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Lebensqualität (z. B. in Gesundheit und Pflege, Bildung und Kultur). Trotz unserer zahlreichen Angebote und Aktivitäten im Bereich Informatik und Gestaltung ist die externe Wahrnehmung bislang nicht zufriedenstellend und soll systematisch verbessert werden. Profilschärfung hilft uns dabei, zielgruppenspezifischer und passgenauer sichtbar zu werden. Dies trifft ebenso auf den stark nachgefragten Studienschwerpunkt Film im Studiengang Medieninformatik zu. Die Bereiche Film und Mediengestaltung wirken in die Region hinein,

³ Angewandte Informatik, Medieninformatik, Wirtschaftsinformatik, E-Health

u. a. durch die Ausrichtung der Flensburger Kurzfilmtage. Hier wird bereits mit der Europa-Universität Flensburg (EUF) kooperiert. Darüber hinaus sind Erfolge in Form von Wettbewerbspreisen von Studierenden und Lehrenden auf nationalem und internationalem Feld bemerkenswert und unterstreichen den „Leuchtturm-Charakter“ in den Bereichen Film und Medien in Flensburg. Daraus lässt sich ein großes Potential für einen gemeinsamen Studiengang mit der EUF ableiten, der sowohl strategisch als auch in Bezug auf der zu erwartenden studentischen Nachfrage äußerst vielversprechend wäre.

Aktivitätsstrang 1: Interne Aufstellung verbessern

Die Hochschule hat eine vielseitige, lebendige Lab-Landschaft aufgebaut und nutzt diese in Lehre, Forschung und Transfer aktiv. Die Labore wurden unabhängig voneinander entwickelt, bieten jedoch gerade im Zusammenspiel ein großes Potential für die Lehre und die Region. Eine zukünftige, hochschulweite Bündelung aller hochschulweiten Kompetenzen bietet hier die Möglichkeit zur Hebung weiteren Potentials: Dieses betrifft sowohl die interne Vernetzung und Schaffung von Synergien in Forschung, Transfer und Lehre als auch die weitere Steigerung von Sichtbarkeit und Effektivität hochschulintern und nach außen (vgl. Aktivitätsstränge 2 und 3).

Mit Blick auf die nächste Periode der ZLV ab 2025 wird angestrebt, eine **Dachstruktur** für diesen Profilbereich bis 2023 aufzubauen. Das bereits existierende Center for Interaction, Visualization and Usability (CIVU) kann hierbei aufgrund seiner branchenunabhängigen Aufstellung einen Kristallisationspunkt darstellen. Die Stelle im Strategiebudget der ZLV ab 2023 soll der neu gefundenen Struktur zuträglich sein.

Darüber hinaus wird erwartet, dass neben dem Abgleich des Leistungsspektrums in Forschung und Transfer die Synergien mit der Lehre und zwischen den Studiengängen der Informatiken gehoben werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Beantragung einer Professur „Artificial Intelligence und Software Engineering (AI4SE/ SE4AI)“ im Landesprogramm KI-Professuren.

Aktivitätsstrang 2: Sichtbarkeit der Leistungen nach innen und außen steigern

Basierend auf den fortlaufend anerkannten Forschungsaktivitäten, wie z. B. durch den Eintrag auf der HRK-Forschungslandkarte, wollen wir die Sichtbarkeit ausbauen. Neben der Schaffung einer Dachstruktur für Informatik- und Gestaltungsaktivitäten gilt es, die Breite und Tiefe von Kompetenzen und Leistungen, nach innen und außen verständlich zu kommunizieren. Dies impliziert einen verstärkten Austausch und ein gemeinsames Vorgehen von Fachexpert*innen und dem Team der Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere soll die Wahrnehmung durch folgende Maßnahmen erhöht werden:

- eine **Liste zur Lab-Landschaft** wird auf der Hochschulwebsite erstellt und sukzessive ergänzt,
- systematische Darstellung unserer Kompetenzen, Aktivitäten⁴ und Transferangebote (vgl. Kap. 2.3.1), insb. auf der Hochschulwebsite,
- klare Zielgruppenansprache (insb. Schulen; außerdem Multiplikator*innen für Studieninteressierte, Unternehmen mit Fragestellungen einer digitalisierten Wirtschaft und Kultur),
- Kommunikation und idealerweise Vermittlung unserer Leistungen über Multiplikator*innen, wie das Netzwerk DiWiSH, die IHK Flensburg sowie die Handwerkskammer.

⁴ Inkl. (virtueller) Rundgang, der jährlich organisierten Leistungsschau der Studiengänge Angewandte Informatik, Intermedia & Marketing, Internationale Fachkommunikation und Medieninformatik für Studieninteressierte und die allgemeine Öffentlichkeit.

Aktivitätsstrang 3: Wirkung unserer digitalen Kompetenzen erhöhen

Die Angebote der Hochschule sollen so aufbereitet werden, dass diese zielgruppengerecht niederschwellig nutzbar werden. Wesentliche Zielgruppen sind Studieninteressierte und regionale Wirtschaftspartner*innen sowie ausgewählte internationale Akteure.

Die stärkere Koordination der existierenden Aktivitäten (darunter über die zu schaffende Dachstruktur) soll die Wirksamkeit unserer Kompetenzen und Aktivitäten in der Region erhöhen.

Im Bereich Studium und Lehre wurden bereits eine Reihe von Transferaktivitäten realisiert, die sowohl bedeutend für die Wirtschaft als auch für weitere Bildungseinrichtungen und den Kulturbereich waren. Zu nennen sind u. a. Digital Challenge, Digitale Geschäftsmodelle, Apps für spezifische regionale Bedarfe, Flensburger Kurzfilmtage, Lichtinstallationen für die Stadt Flensburg, Digitale Lernsysteme in der Medizin, Praxistag der IFK und der World Usability Day.

- Die existierenden Transferaktivitäten einzelner Akteur*innen gilt es, nach Möglichkeit systematisch durch **Arbeitsgruppen** und in Abstimmung mit den regionalen Bedarfsträgern zu erweitern

Eine abgestimmte **Öffentlichkeitsarbeit** zu den entsprechenden Transferangeboten ist vorzunehmen.

Die Hochschule beabsichtigt außerdem, sich im Rahmen der nächsten Ausschreibungsphase (in 2022) zum Aufbau eines KI Transfer Hubs zu beteiligen.

Eine Herausforderung bleibt weiterhin die Bearbeitung von unternehmensseitigen Anfragen aufgrund der fehlenden personellen Ressourcen und des derzeit hohen Verwaltungsaufwands in der Abwicklung wirtschaftlicher Tätigkeiten. Um die digitalen Fragestellungen aus der Wirtschaft bedienen zu können, bedarf es organisatorischer Lösungen, wie Mitarbeitende verlässlich für Transferaktivitäten zur Verfügung gestellt werden können.

2.1.2 Start-up- und KMU-Management

Strategisches Ziel

Die HS Flensburg als Kompetenzträgerin für Fragestellungen von KMU etablieren; von der Gründung über Innovation und Wachstum bis zur Unternehmensnachfolge.

Das Jackstädt-Zentrum Flensburg (JZF)⁵ verbindet Forschungs-, Lehr- und Transferaktivitäten der wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche der beiden Flensburger Hochschulen mit den Schwerpunkten Unternehmensgründung und Mittelstand. Die am Zentrum beteiligten Wissenschaftler*innen decken ein breites Spektrum an wirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Arbeitsfeldern ab. Konkret findet eine Auseinandersetzung mit spezifischen Problemlagen, Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven von Unternehmensgründer*innen und KMU im Rahmen von drittmittelfinanzierten Forschungs- und Transferprojekten sowie Lehrveranstaltungsformaten statt.

⁵ in Kooperation mit der Europa-Universität Flensburg

Durch vielfältige, transfernahe Lehrangebote steigert das JZF die Attraktivität des Portfolios in den Studiengängen in den Bereichen Unternehmensgründung und Mittelstand. Das Angebot ist speziell auf diese Bereiche zugeschnitten und wird durchgängig im Master mittels Learning Agreements zwischen beiden Hochschulen geöffnet. Durch die Co-Kreation der Lehrangebote mit lokalen kleinen und mittleren Unternehmen und damit verbundenem starken Praxisbezug, wird den Studierenden beider Hochschulen ein Mehrwert geboten. Insbesondere im praxisnahen Seminar „Entrepreneurial@venture – Create your future!“ für Bachelor- und Masterstudierende erhalten Studierende auf Basis des Effectuation-Ansatzes einen innovationsorientierten Zugang zur Kompetenz des unternehmerischen Denkens und Handelns. Dabei werden Kreativität und Eigeninitiative neben der Zielsetzung und Planung eigener Projekte, unter Berücksichtigung der entsprechenden Chancen und Risiken, forciert. Weitere Angebote gibt es im Schwerpunkt Human Resource Management im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft sowie in der Studienrichtung SME-Management und Entrepreneurship im Master Business Management (z. B. im Rahmen der Digital Challenge mit lokalen Unternehmen zur Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle).

Aktivitätsstrang 1: Unterstützung für Gründungsinteressierte

Vor dem Hintergrund der hohen Dichte von KMU in Schleswig-Holstein wirkt das JZF an einer nachhaltigen Aufstellung der Wirtschaft im Land mit, indem es durch bestehende Expertisen aktiv Neugründungen innovativer Unternehmen befördert. In der Gründungsunterstützung ist unsere Hochschule bereits sehr breit aufgestellt und kann mit einem umfangreichen Erfahrungsschatz in den Bereichen Academic, Green, Interdisciplinary sowie Women's Entrepreneurship aufwarten. Das im JZF beheimatete Gründungsunterstützungskonzept ist laut aktuellem Gründungsradar mit Platz 6 von 55 unter den kleinen Hochschulen (unter den öffentlichen kleinen Hochschulen deutschlandweit Platz 2) sehr erfolgreich und zu einem der wichtigsten Formate auf dem Flensburger Campus geworden. Zu diesem Erfolg beigetragen hat die grenzübergreifend agierende Dachmarke „VentureWærft“, die gemeinsam mit weiteren institutionellen Partner*innen aus der Region (IHK Flensburg, Technologiezentrum der WiREG, SDU Sønderborg, Sønderborg Iværksætter Service und Nordfriesisches Innovations-Center) betrieben wird. Das **Konzept der VentureWærft** gilt es, in Abstimmung mit den Partner*innen weiterzuentwickeln (Verw. 2.1.2-M2). Das JZF tritt gemeinsam als Gründungsunterstützungs-Inkubator „Dock1“ auf, während die Hochschule hier im Speziellen als Koordinatorin im grenzübergreifenden Gründungsökosystem agiert. Zudem ist das JZF Mitglied im Schleswig-Holstein-weiten „StartUp SH“ e.V. Im Projekt TeStUp (Teilprojekt „KickStart“) kann die frühe Produkt- und Konzeptentwicklung im technischen Bereich gefördert werden. Die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft mit ihrem Technologie- und Gründerzentrum bestärkt die Hochschule darin, ihre sogenannten Potentialgründungen gerade in den technischen Fächern noch stärker zu unterstützen.

Aktivitätsstrang 2: Begleitung in der Wachstumsphase (Innovationen, Nachhaltigkeit und Digitale Transformation)

Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, stellt etablierte KMU vor besondere Herausforderungen. Diese sind häufig einer Tradition und Kultur verpflichtet, die radikale Änderungen erschwert. Im Rahmen des KMU-Lifecycle werden KMU in dieser Hinsicht befähigt. Dieser Aktivitätsstrang konzentriert sich auf bereits bestehende Aktivitäten:

- Teilprojekt Green Entrepreneurship (Ziel: das wirtschaftliche Potenzial von „grünen“ Gründungen heben)

- Opportunity Space im Projekt TechStartUp@HS-Flensburg (Ziel: Entrepreneurial Innovation Lab als Raum und Impulsgeber für Gründerinnen und Gründer in der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen)
- Future Club - Strategic Foresight in KMU (Ziel: KMU bei der Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen unterstützen)

Aktivitätsstrang 3: Fachkräftevermittlung

Das im JZF angegliederte CampusCareer Management unterstützt die regionale Wirtschaft in der Suche nach talentierten Nachwuchskräften. Gleichzeitig vermittelt CampusCareer Studierenden wertvolle Unternehmenskontakte, die als Gelegenheiten zur beruflichen Orientierung oder für erste Praxiserfahrungen genutzt werden können. Konkret legt das CampusCareer den Fokus auf regionale Unternehmen beiderseits der deutsch-dänischen Grenze und veröffentlicht Praktikums- und Stellenangebote (für Feststellungen, Studierendenjobs) sowie Themen für Abschlussarbeiten auf der Praktikums- und Jobbörse „StuJo“. Auch berät das CampusCareer in individuellen Coachings und regelmäßigen Beratungsangeboten Studierende und Absolvent*innen in ihrer jeweiligen beruflichen Karriereplanung in der Region.

2.1.3 Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung

Strategisches Ziel

Den Bereich der Energieforschung absichern und um Aspekte der Nachhaltigkeit anreichern.

Im Bereich der Energieforschung bilden das Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme/ZNES sowie das Wind Energy Technology Institute/WETI bereits etablierte Strukturen für anwendungsorientierte Forschung sowie für Transfer. Forschungen zur volkswirtschaftlichen Optimierung des Stromnetzausbaus unter Berücksichtigung von Sektorenkopplung und elektrischer Flexibilitäten, der Ressourceneffizienz in der Windenergie oder zu innovativen Beiträgen einer nachhaltigen Energienutzung in Schleswig-Holstein sowie zur Netznachbildung in der Mittelspannung und der energieeffizienten Versorgung von Großverbrauchern bis zur Forschung an System- und Nutzungskonzepten von Hochtemperatur Wärmepumpen in der Nah- und Fernwärmeversorgung bilden dabei die große Bandbreite der Aktivitäten ab. Dabei existiert eine enge Verzahnung mit der Europa-Universität Flensburg durch gegenseitige Zweitmitgliedschaften der Professorinnen und Professoren, gemeinsame Forschungsprojekte und gemeinsame Studiengänge.

Zusammen mit der Europa-Universität Flensburg werden der Bachelorstudiengang Energiewissenschaften und der Masterstudiengang Energie- und Umweltmanagement innerhalb des Akkreditierungsverfahrens mit dem Ziel neu konzipiert, ein durchgängiges, gemeinsames Studienangebot zu schaffen, welches auf forschungsorientierter Lehre basierend neben den traditionell technischen Inhalten auch sozio-ökologische sowie ökonomische Aspekte der Transformation des Energiesystems vermittelt. Hierzu soll auch das gemeinsam mit der EUF betriebene Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme in seiner Funktion als Institut beider Hochschulen gestärkt und ausgestattet werden, um die Sichtbarkeit des Studienangebots zu erhöhen und die Kompetenzen im Bereich Erneuerbare Energien (und nachhaltige Entwicklung) zu bündeln.

Im Bereich „nachhaltige Entwicklung“ konnten durch das Projekt GrinSH Infrastrukturen und Netzwerke geschaffen werden, die auch über das Projektende hinaus genutzt werden sollen. Diese Aktivitäten in Kombination mit den Aktivitäten im neu geschaffenen Netzwerk Nachhaltigkeit sollen im weiteren Transfer in die Gesellschaft getragen werden. Hierzu ist ein Ausbau, inklusive einer starken Rückkopplung und Integration in die Lehrinhalte der Bio- und Lebensmittelwissenschaften, in die neu eingerichtete Studienrichtung „Antriebstechnik und Elektromobilität“ im Bachelorstudiengang Maschinenbau sowie im Kontext des Majors „Sustainable and Digital Supply Chain Management“ im Masterstudiengang Business Management vorgesehen. Damit wird die Bündelung von unseren Kompetenzen vorangetrieben, wie sie mit der Vermarktung des Schwerpunkts „Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung“ auf der HRK-Forschungslandkarte angestoßen wurde und fortgesetzt werden soll. Hiermit soll neben der besseren Sichtbarkeit der Forschungsschwerpunkte auch die Einwerbung weiterer Drittmittel ermöglicht werden.

2.1.4 Maritimes und Klimaschutz: Technologien anwendungsorientiert im Verbund bereitstellen

Strategisches Ziel

Die Hochschule akkreditiert und zertifiziert die Seefahrtsstudiengänge, nutzt die Potentiale des INMT und baut diese aus, um die Betriebsfähigkeit des Instituts zu sichern.

Unsere Kompetenzen im Maritimen Bereich bauen auf einer langen Tradition, die auf die Gründung einer Königlichen Seedampf-Maschinisten-Schule im Jahr 1886 zurückgeht. Flensburg ist hierdurch einer von fünf maritimen Hochschulstandorten in Deutschland. Auf hohem Niveau können praxisorientierte Studiengänge (Seeverkehr, Nautik und Logistik; Schiffstechnik), Weiterbildungen und Kompetenzen und Infrastrukturen für Partnerschaften in Forschung und Entwicklung vorgehalten werden. Als Struktur hat sich dabei das Maritime Zentrum in Zusammenarbeit mit der Fachschule für Seefahrt sowie das Institut für Nautik und Maritime Technologien (INMT) mit ihren Weiterbildungsangeboten etabliert.

Zentrale Aktivitäten dieses Bereichs werden sein:

- Sicherung der maritimen Studiengänge im Rahmen der Reakkreditierung und Zertifizierung durch das BSH (Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie) sowie Weiterentwicklung der Studiengänge
- Besetzung der Leitungsstelle im INMT
- Erarbeitung eines Strategiekonzepts für die Zukunft des maritimen Bereichs am Standort Flensburg (insbesondere Berücksichtigung der überproportionalen Kosten unserer maritimen Studiengänge durch Sonderbehandlung in künftigen Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichen der norddeutschen Bundesländer (z. B. eigene Fächergruppe im AKL) sowie Hinwirken auf eigenständiges Landesbudget für maritime Studiengänge)
- Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, insbes. **DLR Institut Maritime Energiesysteme** in Form von gemeinsamer Berufungen sowie ggf. Außenstelle des DLR in Flensburg

2.1.5 Gesundheit und Life Sciences: Nachhaltige Konzepte für eine prosperierende Gesellschaft

Strategisches Ziel

Für zentrale Fragestellungen in den Bereichen Gesundheit und Life Sciences zu einem sichtbaren Ankerplatz werden.

Auf Initiative der Fachvertretungen und des Hochschulrates greift das Präsidium die Idee eines neuen Profils auf, um damit bestehende Kapazitäten zu bündeln und einen sichtbaren Ankerplatz für Aktivitäten im Bereich Gesundheit und Life Sciences zu bieten. Hier sind vor allem die Aktivitäten aus der Bio- und Lebensmitteltechnologie sowie dem Institut für eHealth und Management im Gesundheitswesen (IEMG) verortet.

Die Bio- und Lebensmitteltechnologie betreibt sowohl den Bachelorstudiengang Biotechnologie, Lebensmitteltechnologie und Verfahrenstechnik als auch den Masterstudiengang Applied Bio and Food Sciences. Um Ernährungsfragen der Zukunft zu klären, entsteht derzeit ein Technikum für die Produkttechnologie, welches von namhaften Maschinenherstellern durch Bereitstellung der Anlagen ausgestattet wird. Für analytische Fragestellungen ist in diesem Bereich das ZAiT etabliert, welches Innovationen aus den Branchen Lebensmittel, Pharma und Kosmetik analytisch begleitet und einen wesentlichen Teil von GrinSH (Innovative Hochschule) darstellt. Weitere Forschungs- und Transferprojekte zu Zukunftsthemen, wie CheckNano oder das Nachhaltigkeitsprojekt TASTE wurden im deutsch-dänischen Kontext durchgeführt.

Im Bereich Management im Gesundheitswesen und eHealth wurden am IEMG über viele Jahre preisgekrönte internationale und nationale Transferprojekte mit hoher Ausstrahlungskraft erfolgreich durchgeführt (beispielsweise Dt.-Dän. eHealth Innovation Center (Dt.-Dän. Innovationspreis der IHK), Demantec (Land der Ideen), Prostataprojekt zur digitalunterstützten Patientenversorgung (Förderpreis Qualitätssicherung im Gesundheitswesen der Ärztekammer Schleswig-Holstein). Die fachliche Ausrichtung im Bereich „Digitalisierung im Gesundheitswesen“ hat eine hohe Bedeutung für die Gesundheitsbranche. Die Hochschule Flensburg bietet mit dem Studienschwerpunkt Management im Gesundheitswesen im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft sowie dem Masterstudiengang eHealth anwendungsorientierte Studienangebote für den Arbeitsmarkt im Bereich Gesundheit und darüber hinaus.

Seit 2019 bestehen aktiv Bestrebungen der Hochschule einen Pflegestudiengang einzurichten. Eine Erhebung des Ministeriums für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren sieht einen Bedarf von insgesamt 100 zusätzlichen Studienplätzen für das Land Schleswig-Holstein. Eine Entscheidung zur landesseitigen Finanzierung und damit einhergehend, wo der Studiengang angesiedelt werden sollte, steht bislang aus. Förderlich sind insbesondere die Planungen für ein gemeinsames Großkrankenhaus der zwei örtlichen Krankenhausbetreiber, mit denen Vereinbarungen für eine engere Zusammenarbeit vorliegen. Die politischen Fraktionen der Stadt Flensburg haben sich mit einem Ratsbeschluss positiv zur Aufnahme eines Studiengangs geäußert. Ein Grobkonzept mit belastbaren Daten wurde dem Ministerium im gleichen Jahr (2019) vorgelegt. Seitdem finden vereinzelt Gespräche mit Akteur*innen aus dem politischen sowie Gesundheitsbereich statt. Sofern eine vollständige Ausfinanzierung aus zusätzlichen Mitteln durch das Land sichergestellt ist, ist vorgesehen, dass der Fachbereich Wirtschaft die Planungen aufgreift und in die Umsetzung geht. Voraussetzung ist hier, dass ausreichende Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden und der Studiengang zusätzlich vom Land vollfinanziert wird. Das Institut für E-Health

und Management im Gesundheitswesen (IEMG) wäre hierbei die fachliche Ausgangsbasis. Ein abgestimmtes Vorgehen mit der Fachhochschule Kiel wäre ggf. von Vorteil und soll geprüft werden.

Der Themenbereich Gesundheit und Life Sciences soll zu einem Profildbereich der Hochschule entwickelt werden. Das Themenfeld hat eine hohe Strahlkraft - auch in der Ansprache von Studienanfänger*innen. Eine langfristige personelle Ausstattung des konsekutiven Studienangebotes der Bio- und Lebensmitteltechnologie muss durch Wiederbesetzung und strategische Umverteilung im Fachbereich sichergestellt werden. Zusätzlich muss das Themenfeld Gesundheit und Life Sciences stärker von außen wahrnehmbar und in den Aktivitäten gebündelt dargestellt werden.

2.2 Handlungsfeld: Studium und Lehre

Mit einem attraktiven Studiengang-Portfolio (Studiengänge, Formate) wollen wir die Leistungsfähigkeit in den Studiengängen auf Dauer sicherstellen. Um langfristig angemessene Bedingungen sowohl für Studierende als auch für das Lehrpersonal zu schaffen und die Qualität in der Lehre weiterhin hoch zu halten, wird angestrebt, die Studierendenzahlen zu halten (vgl. Anlage A.3).

2.2.1 Studiengang-Portfolio-Management

Strategisches Ziel

Studienangebot flexibel weiterentwickeln und schärfen, um auf die Bedarfe von Studierenden und potentiellen Arbeitgebern reagieren zu können und bestehende Studienangebote gemäß erarbeitetem Kriteriensatz zu optimieren.

Im Rahmen eines Studiengang-Portfolio-Managements gilt es, eine systematische Ableitung des Bedarfs für Studienangebote herzustellen und die Inhalte kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu schärfen. Das bestehende **Portfolio wird anhand eines festen Kriteriensatzes jährlich** überprüft und bei Über- bzw. Unterschreiten definierter Schwellenwerte geeignete Maßnahmen mit dem jeweiligen Fachbereich bzw. mit dem Präsidium eingeleitet. Dieser Kriteriensatz soll durch den Zentralen Studienausschuss (ZSA) validiert werden.

Zur Weiterentwicklung des Portfolios bei begrenzten Ressourcen ist es erforderlich, bestehende Bausteine der Lehrangebote zu kombinieren und hierdurch neue, zukunftsweisende und attraktive Studiengänge zu schaffen. Für eine praktikable Umsetzung ist beabsichtigt, das bestehende **Studienangebot systematisch zu modularisieren**. Durch Gelder aus dem Struktur- und Exzellenzbudget ist es möglich, ein mehrjähriges Projekt zu diesem Thema in Verantwortung des Qualitätsmanagements zu realisieren. Ziel dieses Projektes ist neben der Modularisierung die **Vorbereitung der Systemakkreditierung** an unserer Hochschule.

Neue Studienangebote, die nicht durch Modularisierung erreicht werden können (z. B. in der Pflege), können nur realisiert werden, wenn eine vollständige Finanzierung außerhalb des aktuellen Hochschulhaushaltes gewährleistet werden kann. Der Hochschulrat hat darauf hingewiesen, dass im Bereich Pflege ein hoher regionaler Bedarf besteht. Konkrete Schritte sind die Erhärtung des Bedarfs zwischen Flensburg

und Nordfriesland durch die örtlichen Pflegedienstleister (Krankenhäuser, andere Pflegedienste), die Abstimmung mit potentiell anderen Studienstandorten im Bereich Pflege und die Sicherstellung der Finanzierung durch das Land (vgl. Anlage A.3).

Handlungsprämissen für die Gestaltung neuer Studiengänge:

- Einführung eines oder mehrerer neuer (**Bachelor**)-Studiengänge , falls bestehende Lehrangebote modular verwendet werden können
- Einführung neuer Master-Angebote nur in Ausnahmefällen und vorrangig zu Forschungsthemen
- Bachelorstudiengänge mit Zielzahl KapVO mindestens 60, Studienschwerpunkte und Masterstudiengänge mit KAP VO Zielzahl von mindestens 20

Handlungsprämissen für die Gestaltung neuer Studienformen:

- Bei Bedarf auf Initiative der Fachbereiche werden unterstützt:
 - **Internationale (Bachelor- und) Master-Studienangebote** auf Basis bestehender Module oder Major/Minor-Konzepte
 - Opportunitätsgetriebener Auf-/Ausbau akademischer (online-)Weiterbildungsangebote, basierend auf bestehenden digitalen Angeboten integriert in den Lehrbetrieb
- Aus Kapazitätsgründen
 - keine Fokussierung auf duale Studiengänge
 - kein Ausbau berufs begleitender Studiengänge, außer bei freier Kapazität (Zielzahl KapVO)
 - keine eigenständigen, vollständig digitalen Studiengänge, sondern nur bei **Nutzung bestehender Plattformen** (möglichst mit Partner*innen) oder bei gut laufendem Mikro-Bachelor

2.2.2 Qualität steigern durch neue und bewährte Lehr- und Lernformate

Strategisches Ziel

In Studium und Lehre wollen wir das Lehr- und Lernangebot flexibel weiterentwickeln und schärfen.

Als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie hat die Hochschule den Präsenzunterricht erfolgreich und effektiv durch Fernunterricht ersetzt und das Lernen der Studierenden online unterstützt. Dies hat zu neuen und innovativen hybriden (Mischung aus Präsenz- und Online-Unterricht) und gemischten Lernformaten (durch Online- oder digitale Aktivitäten ergänztes Lernen) geführt und einen Impuls für Online-Prüfungen gegeben. Aufbauend auf diesen Erfahrungen bietet sich die Chance, die Hochschule zu modernisieren, dem Digitalisierungsbedarf zu begegnen, die Attraktivität der Hochschule zu stärken und sie in der Region wettbewerbsfähig zu positionieren. Die Leitprinzipien für diese Weiterentwicklungen sollten die Lernerfahrung der Studierenden sowie ihre Verbleibs- und Abschlussquoten sein.

Zur Optimierung der Lehre, z. B. in Bezug auf die Lernerfahrung der Studierenden, soziales Engagement und Vernetzungsmöglichkeiten, will die Hochschule ihren Ansatz für Lernen, Lehren und Bewertungen modernisieren. Ihr Ziel ist es, ihr Kursportfolio mit Alleinstellungsmerkmalen auszustatten, indem sie

hybride und gemischte Formate sowie Initiativen für Öffentlichkeitsarbeit, Internationalisierung und Fernunterricht nutzt, wo dies angebracht ist.

Die durch die systematische Modularisierung identifizierten Lehr- und Lernbausteine sollen für die Verwendung in der akademischen Weiterbildung im Sinne von Micro-Degrees und Badges überprüft werden ([vgl. Kapitel 2.2.1](#)).

Aktivitätsstrang 1: Digitalisierung von Lehrinhalten

Kern unserer Lehre und Abgrenzung gegenüber Hochschulen mit reinem Fernunterricht werden weiterhin Präsenzveranstaltungen sein, allerdings angereichert um digitale Elemente des synchronen, asynchronen oder kollaborativen Lernens. Hybridformen und Blended Learning werden an Bedeutung zunehmen und zentral unterstützt. Das Content-Management-System StudIP soll mittelfristig beibehalten werden. Die Nutzung der Lernumgebung Moodle wird bevorzugt, um eine weitere Digitalisierung mit hybriden und gemischten Lernformen zu unterstützen, die Zugänglichkeit zu verbessern und sich langfristig extern zu vernetzen. Alle Elearning-Systeme sollen den Anforderungen der Hochschule entsprechen, z. B. in Bezug auf GPDR, Cybersicherheit und Zugänglichkeit.

Aktivitätsstrang 2: Verwertung digitaler Angebote und Weiterbildung

Der Einsatz von Blended-Learning-Formaten wird gefördert, um den Präsenzunterricht zu ergänzen und so die Lernerfahrung, den Lernerfolg und den Kursabschluss der Studierenden zu unterstützen. Diese digitalen Lernressourcen könnten weiterentwickelt werden und für Aktivitäten der Hochschule im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Weiterbildung eingesetzt kommen. z. B. können Vorlesungen, die als Video produziert wurden, intern und extern veröffentlicht werden und damit typischerweise Praxisanteile der Lehrveranstaltungen (asynchron) unterstützen. Einzelne Veranstaltungen aus einer Veranstaltungsreihe können zudem als Marketing-Instrument für Studieninteressierte verwendet werden, um die Entscheidung für einen Studiengang zu erleichtern.

Ein weiteres potenzielles Einsatzgebiet sind Weiterbildungsangebote für die regionale Wirtschaft (Weiterbildung für Berufstätige, Anpassung der Inhalte von berufsorientierten Studiengängen und lebenslanges Lernen).

Aktivitätsstrang 3: Neue Lehrformate

Zur Stärkung der regionalen Wirtschaft arbeitet die Hochschule in Lehre und Forschung mit Unternehmen zusammen. Die Gestaltung des Übergangs Schule – Studium, Studium – Beruf, Beruf – Weiterbildung sowie berufliche Wechsel müssen durch geeignete ~~IT-basierte~~ Online-Lehrformate unterstützt werden. Standards zur Kollaboration (z. B. Austauschforen, Groupware) sind zu setzen.

Das Skandinavische Modell, das eine Verblockung von Lehrveranstaltungen vorsieht, wird nach Prüfung im Fachbereich Wirtschaft nicht systematisch in die Breite getragen. Einzelne Studiengänge oder Schwerpunkte können diese Lehrform weiter testen und einsetzen.

2.2.3 Interdisziplinarität und weitere Schlüsselkompetenzen

Strategisches Ziel

Praxisorientierung und interdisziplinäre Arbeiten durch die Verzahnung der Lehrinhalte mit Forschung und Transfer fördern.

Neben den fachlichen Qualifikationen sind auch überfachliche Kompetenzen im Berufsalltag essentiell. Komplexe Lösungen benötigen immer auch die Einbindung anderer Disziplinen. In Fortführung des vorherigen StEP wird daher der Interdisziplinarität in der Gestaltung des Studien- und Forschungsbetriebs an unserer Hochschule eine hohe Bedeutung beigemessen.

Aktivitätsstrang 1: Interdisziplinärer Kompetenzaufbau der Studierenden, u. a. durch möglichst frühes, praxisorientiertes Arbeiten in Projekten und für die Unterstützung Gründungsinteressierter.

Das Projekt TechStartUp@HS-Flensburg (TeStUp) stärkt die seit einigen Jahren bereits forcierte Unterstützung von Gründungsaktivitäten durch den Aufbau eines interdisziplinären Angebotes an Kompetenzen und Infrastrukturen für Gründungsinteressierte mit technischen Produktideen. Es soll die erforderliche **Vernetzung zwischen den Laboren** untereinander und der heutigen Gründungsförderung im Dock1 geschaffen werden, um interdisziplinär Gründungsideen umsetzen zu können:

- **FabLab:** Schnelles Fertigen von funktionsfähigen Prototypen und Anschauungsobjekten
- **UsabilityLab:** Technische und methodische Beratung zu Usability und User Experience
- **E3Lab:** Technische Beratung zu Schaltungstechnik, Leistungselektronik, Mikrocontroller und Embedded Systems

Zudem sollen heute fehlende Labore und Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette eines technologischen Produktes neu aufgebaut werden:

- **TechShop:** Beratung zu Fertigungstechnologien und Prozessen für Serienproduktion
- **DesignLab:** Produkt- und Branddesign-Beratung für physikalische und digitale Produkte
- **SoftwareFactory:** Arbeitsumgebung zum Entwurf, Realisierung und Testen von Software der technologischen Produkte

Weiterhin soll ein sogenanntes **Opportunity Space** als physischer Treffpunkt für potentielle Gründer*innen aufgebaut und etabliert werden. Über das Förderprogramm Kickstart können innovative Forschungsideen, die zu einer Gründung führen könnten, unkompliziert aus der Hochschule heraus erprobt werden.

Diese Labore sollen auch in die Lehre integriert sein, um aus der Lehre heraus Gründungsideen zu generieren und in die Lehre praxisorientierte Arbeiten einzubringen.

Aktivitätsstrang 2: Sprachangebote des Sprachen- und Lernzentrums (Sprachenzentrum)

Sprachen sind elementar für den Umgang mit internationalen Partner*innen. Die Hochschule hat deshalb ein Sprachenzentrum als erste Säule des Lern- und Sprachenzentrums etabliert. Das Sprachenzentrum bündelt das bestehende **Sprachangebot und organisiert ein ständiges, hochschulweites Kursangebot** für die Sprachen Deutsch und Englisch auf verschiedenen Levels sowie ausgewählte Sprachen, um die Studierfähigkeit im Ausland zu ermöglichen. Die Zusammenarbeit mit der EUF soll hier fortgeführt und nach Möglichkeit ausgebaut werden.

Das Sprachenzentrum bietet auf Nachfrage aus den Fachbereichen inhaltliche Gestaltung, fachdidaktische Konzeptionierung, Modulbeschreibung, Standardisierung und Steuerung der Englischausbildung

an. Es werden Einstufungstest angeboten, um die Studierenden in geeignete Kurse mit passendem Kompetenzniveau (A2, B1, B2, C1) einzuteilen. Je Modul werden standardisierte, nivellierte Kurse entwickelt – auch als Basis für die Lehre der Lehrbeauftragten.

Zusätzlich zu diesen Aktivitäten wird versucht, Lehrenden einen Wechsel in Englisch als Lehrsprache zu vereinfachen und den damit zusammenhängenden (einmaligen) gesonderten Workload zu verringern. Dies könnte zum Beispiel durch Übersetzung der Folien und ein Kursangebot speziell für Lehrende („English for Academics“) geschehen. Das ist möglich, wenn Zusatzmittel eingeworben werden.

Aktivitätsstrang 3: Fachlicher und überfachlicher Kompetenzaufbau im Rahmen des Sprachen- und Lernzentrums (Lernzentrum)

Im Lernzentrum werden überfachliche Angebote gebündelt und erweitert, die den Studienerfolg und die Berufsaussichten der Studierenden verbessern.

Leistungsspektrum Vorstudium: Da erforderliche Vorkenntnisse oftmals nicht oder nicht hinreichend während der Schullaufbahn vermittelt wurden, werden diese in Vorkursen (wie Mathematik/Statistik, Englisch, Programmieren, wissenschaftliches Schreiben/Arbeiten) durch das Lernzentrum koordiniert.

Leistungsspektrum Lehr- und Lerntechniken: Studienbegleitend werden **überfachliche Kurse** angeboten, die zum einen die Studierfähigkeit und zum anderen die Employability deutlich erhöhen (u. a. soziale Kompetenzen). Eine didaktische Steuerung und Standardisierung der bereits auf dem Campus existierenden curricularen und extracurricularen Angebote wird durch das Lernzentrum angestrebt. Schließlich ist die **Qualifikation und Weiterbildung der Lehrenden und des Hochschulpersonals** entscheidend.

Aktivitätsstrang 4: Didaktik und Infrastruktur für digitale Lehre

Für die Realisierung von digitalen Lern- und hybriden Lehrformaten wird das Lernzentrum Impulse zur didaktischen Aufbereitung der Lehr-Inhalte geben, geeignete digitale Werkzeuge in der Lehre auswählen und die digitale Lehre strategisch weiterentwickeln.

2.2.4 Intensivierte Bewerber*innenstrategie

Für eine hochschulweit konzertierte Verbesserung der Bewerber*innenzahlen werden zielgruppenspezifische Aktivitäten im Schüler*innen- und Studierendenmarketing definiert und verfolgt, sowie Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungsabteilungen sowie den Fachbereichen für die Umsetzung festgelegt. Hierbei sollen bisherige Aktivitäten auf ihren Erfolg überprüft und für eine fortlaufende Evaluation Ziele sowie Kennzahlen einer Bewerbungskampagne festgelegt werden.

Zielzahlen für Bewerbungskampagnen sind festzulegen, mit Blick auf zu erreichende Zielgrößen bei den Ersteinschreibenden sowie einer Gesamtstudierendenzahl der Hochschule gemäß Zielvereinbarungen mit dem Land. Zur Erhöhung der Auslastung der Studiengänge wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die mögliche strukturelle Änderungen auch zur Erhöhung der Bewerbungszahlen erarbeitet und Vorschläge zur Umsetzung unterbreitet. Diese Arbeitsgruppe wird aus den Studiengangsverantwortlichen bestehen sowie den Mitarbeiter*innen der Verwaltung, deren Arbeitsbereich betroffen ist.

Aktivitäten der Bewerbungskampagne sollen im Einklang mit weiteren Marketingaktivitäten des Hochschulmarketings stehen.

2.3 Handlungsfeld: Forschung und Transfer

Drittmittelstark, und als „Innovative Hochschule“ ausgezeichnet, strebt die Hochschule Flensburg an, dies in den kommenden Jahren zu stabilisieren und die aufgebauten innovativen Konzepte, Transfermaßnahmen und Aktivitäten im Rahmen der verfügbaren Finanzmittel nachhaltig fortzuführen. Die Hochschule Flensburg hat 2015 eine Forschungsleitlinie und 2017 eine Transferstrategie verabschiedet, die fortlaufend aktualisiert wird und an die strategischen Ziele der Hochschule angepasst wird.

2.3.1 Transformationsprozess der Innovativen Hochschule Flensburg

Strategisches Ziel

Forschungs- und Transferstärke durch einen umfassenden Transformationsprozess und eine professionalisierte Vernetzung ausbauen, um im deutsch-dänischen Grenzgebiet und in ausgewählten Themenfeldern international die Wirksamkeit der HS Flensburg als Innovationsmotor zu entfalten.

Dieses Selbstverständnis und die Orientierung als forschungs- und transferaktive, stark in der Region und darüber hinaus vernetzten Hochschule, soll im Rahmen der vom Senat entschiedenen Ressourcenverteilung (Verteilung 85 : 12 : 3 auf Lehre : Forschung : Third Mission) unterstützt und gefördert werden. Ziel ist, dass sich die Hochschule als regionaler Treiber für Innovationen versteht und dies mit innovativer, und über die Region hinaus nachgefragter, anwendungsorientierter Lehre erfolgreich verknüpft (Transformation).

Eine gute Ausgangsbasis für diesen Transformationsprozess bieten die zahlreichen größeren und kleineren Forschungs- und Transferprojekte der Hochschule; als zentrale Vorhaben sind hier zu nennen:

- Grenzland Innovativ Schleswig-Holstein (GrinSH), das im Rahmen des BMBF-Programms „Innovative Hochschulen“ von 2018 – 2022 mit rund 6,7 Mio. € gefördert und ein Folgeantrag (Arbeitstitel „GrinSH 2.0“) vorbereitet wird.
- TeStUp, das im Rahmen des BMBF Programms „StartUpLab@FH2018 von 2020 - 2024 mit rund 2,2 Mio. € gefördert wird.

Zur Begleitung und Unterstützung dieses Transformationsprozesses sind die folgenden operationellen Maßnahmen geplant:

1. Regionale Vernetzungsaktivitäten von Hochschulangehörigen schaffen Sichtbarkeit und können die politischen Handlungsoptionen für die Hochschule erweitern. **Vernetzungs- und Austauschformate mit interdisziplinärem Charakter** werden unter dem Label „Innovative Hochschule“ sowohl intern als auch extern unterstützt. Hier sind zum Beispiel Aktivitäten rund um die Gründungsförderung, Vernetzung im Regionalmanagement (Begleitforum, Beteiligung an großen Verbundvorhaben (UAMInnoRegion des Kreises NF, Smart Cities Initiative) zu benennen.
2. In bestehenden regionalen Vernetzungsstrukturen (z. B. Ausschuss für grenzüberschreitende regionale Entwicklung, Klimapakt oder VentureWærft) wird die Mitarbeit weiterhin intensiviert

und ausgebaut. Die HS Flensburg engagiert sich dauerhaft für Synergien mit regionalen Stakeholdern, die z. B. das Vorhaben GrinSH bereits stark unterstützen (WiREG, IHK, HWK, AGV, WFG NF, SDU, Stadt Flensburg, Kreise).

3. Im Bereich der nicht-professoralen Mitarbeitendengruppen besteht ein erhebliches Forschungs- und Transferpotential, das unterstützt und gefördert werden soll, indem es stärker bei der Vergabe von **LVVO-Ermäßigung** Berücksichtigung findet.
4. Es werden Kommunikationswege und Plattformen aufgebaut, die Forschungsergebnisse der Hochschule erfassen und zielgruppengerecht intern sowie extern wirksam kommunizieren, um vor allem Anstoßeffekte für Folgevorhaben oder neue Vorhaben zu erzielen. Hier ist insbesondere vorgesehen, die wissenschaftlichen Aktivitäten in den Profildfeldern im Rahmen der **Wissenskommunikation** aber auch Citizen Science nach außen zu tragen.

2.3.2 KMU-zentrierte F&T-Aktivitäten

Strategisches Ziel

Zusammenarbeit mit den KMU in der Region unterstützen.

Die Hochschule Flensburg ist in der Grenzregion zu Dänemark gelegen, die durch eine geringe Dichte an Wirtschaftsstruktur sowie einem hohen Anteil an (sehr) kleinen und mittleren Unternehmen geprägt ist. Mit dem Aufbau des Dr. Werner-Jackstädt-Zentrums für Unternehmertum und Mittelstand in Kooperation mit der EUF (2010), das seit 2020 in Jackstädt Zentrum Flensburg (JZF) umbenannt ist, widmet sich die Hochschule dieser spezifischen Klientel, die vor dringenden Herausforderungen steht: Demografie, Innovationstempo, Digitalisierung, Infrastruktur, geographischer Wettbewerb und aktuell: Auswirkungen der Pandemie. Das hochschulübergreifende JZF ist mit dem Mittelstandsbeirat der Landesregierung Schleswig-Holstein vernetzt sowie mit weiteren landesweiten Netzwerken, wie dem Verein StartUp SH⁶ und der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holsteins (WTSH). Verbundforschungs- und Transfervorhaben aller Fachgebiete der Hochschule beinhalten i.d.R. KMU als Kooperationspartner*innen.

Das JZF ist für das Profildfeld Start-up- und KMU-Management der Hochschule maßgeblich.

2.3.3 Ausbau von F&T-Schwerpunkten

Strategisches Ziel

Ausbau von bewährten Schwerpunkten in Forschung und Transfer zur Schärfung des Hochschul-Profiles

Als eine der ersten Fachhochschulen bundesweit hat sich die HS Flensburg im Jahr 2012 eine Forschungsleitlinie gegeben, die in ihrem Teil C den bereits 1999 aufgelegten, hochschulinternen Innovationspool als finanzielles Unterstützungs-, Anschub- und Förderinstrument inkludierte. Im Jahr 2017

⁶ Verein zur Unterstützung von Unternehmensgründungen und Entrepreneurship

wurde eine Transferstrategie erarbeitet, die im Wesentlichen die im Kapitel 2.3.1 beschriebenen Ziele aufgriff und Voraussetzung für die Teilnahme an dem Bundeswettbewerb Innovative Hochschule war.

Aufgrund finanziell eingeschränkter Möglichkeiten konnte die HS Flensburg nicht alle in der Forschungsleitlinie avisierten Ziele erreichen. Dies insbesondere im Hinblick auf eine grundfinanzierte Unterstützung der anerkannten Forschungsinstitute und Schwerpunkte. In einigen Teilen ist es zwar gelungen, Drittmittel für strukturellen Aufbau einzuwerben, wie über Stiftungsgelder für das WETI und das JZF sowie Mittel aus dem Struktur- und Exzellenzbudget des Landes SH für das IEMG sowie für das Centre for Business and Technology in Africa. Gleichwohl ist diese Förderung immer zeitlich begrenzt und aktuell in einigen Bereichen ausgelaufen. Übliche Drittmittelprojekte sind zweckgebunden und nicht frei heranziehbar für strukturelle Aufgaben. Ziele, die trotz aller Probleme weiterverfolgt werden sollen, sind:

1. Stärkere Vernetzung von Strukturen für Forschung und Transfer innerhalb der Hochschule Flensburg.
2. Unterstützung von Kontinuität im Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, um dem zwangsläufigen Brain Drain in der ausschließlich Drittmittel-finanzierten Forschung entgegenzuwirken. Da aus dem Haushalt heraus diese Stellen nicht realisierbar sind, wird auch hier auf die Finanzierung durch Drittmittel zurückzugreifen sein.
3. Anstrengungen, für erfolgreiche Forschungsschwerpunkte oder Institute (Höhe der Drittmittel / Anzahl Veröffentlichungen und Promotionen, Listung in der HRK-Forschungslandkarte) Lehr-Ermäßigung gemäß erweiterter Möglichkeiten der neuen LVVO erteilen zu können, ohne die Lehrqualität zu gefährden. Schlüssel hierfür ist eine mittel- bis langfristige Finanzierungszusage für Lehrersatz, so dass vereinzelt **temporäre Forschungs- oder Transferprofessuren** mit 9 SWS Deputat umsetzbar sind. Positives Beispiel hierfür sind die Stiftungsprofessuren des WETI. Es ist angestrebt, Transferkapazitäten durch externe Partner*innen zu finanzieren.
4. Ausgewählte **D-DK Projekte** sollen nach Möglichkeit weiterhin unterstützt werden, im Interesse einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Region. Dies setzt voraus, dass die erforderliche Kofinanzierung für Interreg (aktuell 35 % der Gesamtprojektkosten) entweder landesseitig oder durch Dritte bereitgestellt wird.
5. Sowohl die **Forschungsleitlinie** der Hochschule als auch die Förderrichtlinie des hochschuleigenen **Innovationspools** benötigen eine Aktualisierung und Anpassung an zeitliche Entwicklungen. Es ist geplant, dies im zentralen Ausschuss Forschung und Wissenstransfer in der aktuellen Amtsperiode (2020 – 2022) umzusetzen.
6. Promovierende sollen durch das sich im Aufbau befindende **Promotionskolleg SH** unterstützt werden. Die Hochschule beteiligt sich aktiv am Promotionskolleg und ist bestrebt sich in bis zu zwei Themenclustern anzusiedeln. Im Lernzentrum der HS Flensburg soll ein Curriculum definiert (überfachliche Skills, Best Practices, Vernetzung) und angeboten werden, das die Promotion an der HS Flensburg über das Promotionskolleg sowie andere geeignete Promotionsmodelle überfachlich und anwendungsorientiert fördert und damit qualitativ aufwertet.

Um auch an einer Fachhochschule, wie es die HS Flensburg ist, die anwendungsorientierte Forschung, Technologie- und Wissenstransfer und Third Mission voranzutreiben, braucht es weiterhin Bemühungen, die gedankliche Trennung von „Lehre“ und „Forschung“ hin zu einem integrierten Verständnis einer „Hochschule für angewandte Wissenschaften“ mit wechselseitigem Nutzen für alle Bereiche zu überwinden. Konkurrenz aufgrund (anerkannter) Unterfinanzierung ist dem nicht förderlich.

Eine Herausforderung bleibt entlang der Profildomänen die Bearbeitung von unternehmensseitigen Anfragen. Um einen wirtschaftsnahen Transfer leisten zu können, sollen Lösungen identifiziert werden, wie vereinfachte, pauschalierte Angebote an Unternehmen gemacht werden können, die personell abgedeckt sind und nach den Kriterien für wirtschaftliche Tätigkeit auch Gewinne für die Hochschule einbringen.

2.4 Handlungsfeld: Struktur und Querschnittsthemen

2.4.1 Interne Digitalisierung

Strategisches Ziel

Durch höhere Prozessorientierung Effizienzsteigerungen identifizieren und mittels interner Digitalisierung die administrativen Abläufe optimieren; auch durch standortübergreifende Infrastrukturen.

Abgeleitet von der Vision der Hochschule:

„Unsere Organisation haben wir für Lehre, Forschung und Transfer ergebnisorientiert aufgestellt, ihre Standardabläufe sind in effiziente Prozesse gegossen.“

wird die Hochschule Flensburg die wesentlichen Prozesse analysieren, optimieren und als Prozesslandkarte strukturieren sowie für alle Beteiligten visualisieren. Unter Prozessorientierung verstehen wir eine Denkweise, die sich nicht an vorhandenen Strukturen oder Einheiten orientiert, sondern vielmehr aufgabenorientiert an Mission und Vision der Hochschule. Hierdurch wird den Prozessverantwortlichen und -Beteiligten eine besondere Rolle zugeschrieben. Hierbei kommt der neu geschaffenen Stabsstelle „Strategische Digitalisierung“ eine besondere Bedeutung zu.

Aktivitätsstrang 1: Prozessorientierung: Einführung einer Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick über die gesamte Prozesslandschaft der Hochschule und stellt die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessen dar.

Unsere Ziele bei der Einführung und Pflege der Prozesslandkarte sind:

- transparente Aufbereitung und Sicherung des Organisationswissens,
- effiziente Entscheidungsfindung und agile Organisationsentwicklung,
- effiziente Digitalisierung von Prozessen und Abläufen der Hochschule durch Aufbau eines hochschulweiten Campusmanagementsystems.

Bis Ende 2021 sollen die zentralen **Prozesse definiert** werden. Es folgt die **Modellierung der ersten fünf Prozesse** bis Ende 2022.

Aktivitätsstrang 2: Projekte zur Digitalisierung

Nachdem im Bereich der Studierendenverwaltung mit der Einführung der HisInOne-Module STU, APP und BI mittlerweile Stabilität erreicht wurde, im Prüfungsbereich mit der bevorstehenden Einführung der Software „Flexnow“ gute Voraussetzungen für die Verwaltung der Prüfungsdaten geschaffen werden und im Bereich der Personalsachbearbeitung auf Basis der eingesetzten Personal- und Stellenverwaltungssoftware HIS-SVA ebenfalls eine Software zur Personalkostenermittlung eingesetzt wird, gilt es als nächs-

tes vornehmlich im Finanzbereich ein führendes Finanzverwaltungs-System einzusetzen, das die Themenbereiche Planung, Buchhaltung, Kasse, Mittelbewirtschaftung, Anlagenbuchhaltung, KLR, Trennungsrechnung umfasst und eine Schnittstelle zur Zahlbarmachung im jetzigen SAP des Landes bietet. Im Hinblick auf die aktuelle Finanzsituation der Hochschule ist es zwingend erforderlich, hier die Datenlage belastbar und aussagekräftig ständig aktuell vorzuhalten.

Digitalisierungsprojekte sollen wesentlich zur Steigerung der Effizienz beitragen. Hierfür konnten zunächst Mittel aus dem Struktur- und Exzellenzbudget akquiriert werden (Laufzeit: 15.06.2021 – 31.03.2024), mit denen qualifiziertes Personal für solche Projekte temporär zur Verfügung gestellt werden kann und zudem Mittel zur Finanzierung von Hard- und Software in geringem Maße die Mitfinanzierung ermöglicht. Der weitere Finanzbedarf zur Umsetzung der Digitalisierungsprojekte wird nicht nur aus dem Globalhaushalt zu finanzieren sein; zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten sind zu prüfen und zu beantragen.

Das Projektteam befasst sich derzeit mit der Prüfung zur Einführung eines Finanzmanagementsystems. Hierzu plant die Hochschule derzeit folgende Maßnahmen innerhalb der Projektlaufzeit umzusetzen:

1. Phase: Anforderungsanalyse und Ausschreibung
2. Phase: Vorprojekt zur Konzeption der Finanzstruktur und Umstellung auf doppelte Buchhaltung
3. Phase: Einführung von drei Software-Modulen (ERP-System/E-Rechnung/E-Beschaffung).

Weitere Projekte, die in Planung sind: die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems mit Archivierungs- und Vertragsmanagementsystem, ein „Computer-Aided Facility Management“ im Gebäudemanagement, eine digitale Lösung für den Bereich „Dienstreisen/Reisekostenabwicklung“, ein Bewerbungsmanagement sowie eine Umsetzung der Stellenplanverwaltung in der Personalabteilung. Auch die Anforderungen zur Umsetzung des Online-Zugangs-Gesetzes (OZG), des E-Government-Gesetzes, der Einführung von E-Akten, E-Rechnungen und vergleichbaren Entwicklungen sind als Digitalisierungsprojekte anzugehen.

Grundsätzlich soll in der Bereitstellung von Infrastrukturen und Diensten zunächst die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen des Landes gesucht werden. Dies gilt für die Beschaffung von externen Dienstleistungen „... as a service“ und insbesondere auch für Eigenentwicklungen seitens der Hochschule(n).

Weiterhin sind die bereits gestarteten Entwicklungen eines **neuen Intranets** zu nennen, das zum einen dem internen Informationsmanagement dient und zum anderen ein Instrument der internen Kommunikation ist. Im Rahmen einer agilen Entwicklung sollen hier sukzessive neue Funktionalitäten dem Nutzer*innenkreis zur Verfügung gestellt werden. Derzeit überprüft eine Gruppe von Test-User*innen die Basisfunktionalitäten.

2.4.2 Gender & Diversity

Strategisches Ziel

Potentiale von Vielfalt auf allen Qualifikationsstufen durch die Umsetzung von Maßnahmen aus dem Gleichstellungskonzept anheben.

Die Anerkennung der Gleichheit aller Geschlechter und vielfältiger Lebensrealitäten prägt auch die Arbeit und das Selbstverständnis an unserer Hochschule. Wir verstehen uns als Hochschule für Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit, Vielfalt und Gleichstellung von Geschlechtern und Befähigungen und möchten eine gleichberechtigte sowie vorurteilsfreie Zusammenarbeit in der gesamten Organisation aktiv fördern. Entsprechend verfolgt die HS Flensburg in ihrer Gleichstellungs- und Vielfaltsarbeit zwei übergeordnete Ziele:

1. Gemäß dem gesetzlichen Auftrag bestehende Nachteile zu beseitigen und Chancengerechtigkeit herzustellen und
2. die Potentiale ihrer Studierenden und Beschäftigten möglichst umfassend zu entwickeln und einzubringen.

Mit dem Gleichstellungskonzept für den Zeitraum 2018-2023 haben wir uns einen Plan gegeben, diese Ziele stärker zu unterstützen (Vgl. Anlage A.4). Vorrangiges Ziel ist es, den Anteil von Frauen, trans*, inter* und nicht-binären Studierenden, Promovierenden, wissenschaftlichem und in der Verwaltung arbeitendem Personal und in den Hochschulgremien zu erhöhen. Sowohl bei den Studierenden als auch den Beschäftigten wird ein Geschlechterverhältnis von 40:60 angestrebt und als ausgeglichen angesehen. Es ist im Rahmen der ZLV 2020-2024 ein Zielwert für die von Frauen besetzten wissenschaftlichen Stellen und in Führungspositionen der Verwaltung sowie für die Gewinnung von Professorinnen vorgesehen.

In ihren Statistiken kann die Hochschule bislang nur das Geschlechterverhältnis von männlichen und weiblichen Angehörigen abbilden; Zahlen zu trans*inter*nicht-binären Angehörigen sollen künftig mitaufgenommen werden. Der Anteil der weiblichen Studierenden beläuft sich in den letzten drei Jahren hochschulweit relativ stabil auf knapp 27,5 %. Der Anteil der weiblichen Promovendinnen beträgt 41%, der Anteil der weiblichen Professorinnen liegt bei 17% und befindet sich damit unter dem Bundesdurchschnitt von 26%⁷.

Da der HS Flensburg im Geltungszeitraum des Struktur- und Entwicklungsplanes absehbar die Mittel fehlen werden, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis über unbefristete Neueinstellungen und Neubeaufungen herzustellen, ist die Hochschule für diesen Zeitraum bestrebt, den Anteil der jeweils unterrepräsentierten Geschlechter in einem Hochschulbereich in der nächsten Qualifikationsstufe zu halten⁸ und so der so genannten leaky pipeline entgegenzuwirken.

Unter den Maßnahmen, die an der Hochschule zur Umsetzung gelungen gelebter Vielfalt erstrebenswert sind, sind die folgenden:

⁷ Vgl. Statista: Professoren und Professorinnen an deutschen Hochschulen bis 2019; 23.11.2020

⁸ Kaskadenmodell: Bachelor → Master → Promotion

- **Bestandsaufnahme der Vielfalt** an der Hochschule: in Teilen aus Bordmitteln und mit inhouse Kompetenzen bereits erfolgt;
- Als zwei zentrale Ursachen für überdurchschnittliche Studiendauern wurden die verbesserungswürdigen und ausbaufähigen Gewährungen von **Nachteilsausgleichen** und vorgezogenen Kursanmeldungen für Studierende mit Sorgeverantwortung ausgemacht. Hierzu sind bereits erste Workshops erfolgt, regelmäßige Fortbildungen und eine offensivere Informationskampagne sind in Planung. Zudem können Studierende der HS Flensburg die Notfallbetreuungsbörse der EUF mitnutzen;
- Gemäß Gleichstellungskonzept gibt es ein verpflichtendes **unconscious bias-Training** für die Zielgruppe Berufungskommissionsvorsitzende;
- Das Präsidium und Diversitätsbüro arbeiten an einer flächendeckenden Ausweitung der trans*inter*nicht-binär sensiblen (TINKlusiven) Hochschule durch TINKlusiven Sprachgebrauch in Formularen, Schriftverkehr und Außendarstellung und einem klar geregelten Prozess zur **Änderung von Namens- und Geschlechtseinträgen in Hochschulsystemen**. Erste Workshops für Mitarbeitende mit intensivem Studierendenkontakt sind bereits erfolgt; diese gilt es dauerhaft auch für Studierende und Führungskräfte zu integrieren;
- Es soll trotz sehr begrenzter finanzieller Mittel weiterhin nach Lösungen gesucht werden, den Anteil von Frauen in der Gremienarbeit zu erhöhen;
- Die Hochschule arbeitet derzeit in den entsprechenden Gremien an der Erstellung und **Verabschiedung ihres Diversitätsplanes** und der **Richtlinie gegen Diskriminierung, Gewalt und Belästigung auf dem Campus**. Daneben erwägt sie die Einführung von Gleichstellungsplänen an den Fachbereichen;
- **Bestandsaufnahme** der spezifisch an der Hochschule benötigten Mittel **zur barrierefreien Lehre**;
- Mentoring-Programm für Promovendinnen mit lokalen Wirtschaftsunternehmen (beantragt im Rahmen des BMBF-Programms „Innovative Frauen im Fokus“; gemeinsam mit der EUF).

2.4.3 Personalentwicklung

Strategisches Ziel

Eine potential-, gesundheits- sowie change-orientierte Arbeitsumgebung schaffen, um die Arbeitszufriedenheit zu fördern und auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Die Hochschule muss sich stets mit neuen Herausforderungen und Veränderungen auseinandersetzen. Daher ist es unabdingbar, in erster Linie die Führungskräfte für einen Umgang mit Veränderung zu qualifizieren und letztlich auch die gesamte Organisation auf diesem Weg mitzunehmen. Unsere Hochschule befindet sich inmitten eines solchen Veränderungsprozesses, zusätzlich verstärkt durch die angespannte Finanzsituation, aber auch durch (fortlaufend) notwendige Anpassungen auf neue (fächerspezifische) Bedingungen des akademischen Bildungsmarktes, der Wettbewerbssituation im Hochschul Umfeld sowie die hausintern gestiegenen Bedarfe in den Bereichen Forschung und Transfer. Hieraus ergeben sich im Wesentlichen drei Aktivitätsstränge für eine systematische Personalentwicklung, die weiter ausgearbeitet und mit passgenauen Umsetzungsmaßnahmen versehen werden. Es werden langfristig alle Beschäftigten im Rahmen der Personalentwicklung adressiert.

Aktivitätsstrang 1: Potenzialorientierung

Menschen entfalten dort ihr Potential, wo sie Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit erleben. Hochschulen leben davon, dass sich alle ihre Mitglieder im Rahmen ihrer Fachlichkeit bestmöglich entfalten können; im wissenschaftlichen Bereich ist dies sogar grundgesetzlich verbrieftes Recht als Freiheit von Forschung und Lehre. Dies unterscheidet uns als Hochschule deutlich von Wirtschaftsbetrieben. Je besser es also unserer Hochschule gelingt, die Potenziale der Einzelnen im Sinne der ganzen Hochschule zur Entfaltung zu bringen, umso höher wird die Leistungsfähigkeit. Für eine in diesem Sinne dienliche Führung gilt es herauszuarbeiten, wie die Potenziale der Mitarbeitenden sowohl durch die Führungskräfte als auch durch die Mitarbeitenden selbst erkannt und bestmöglich zum Wohle der Organisation und auch zur Zufriedenheit der/s Einzelnen eingebunden werden können.

Aktivitätsstrang 2: Gesundheitsorientierung

Die finanziellen als auch personellen Engpässe, der Wegfall von bzw. bislang nicht vorhandenen Support-Strukturen im administrativen und wissenschaftlichen Bereich sowie historisch begründbare Fehlentwicklungen erzeugen eine hohe Überlast an vielen Stellen. Die psychosozialen Belastungsstudien aus den Jahren 2017 und 2019 belegen diesen Umstand. In Zeiten der Pandemie hat sich die Belastung nochmals verstärkt. Die Notwendigkeit von gesundheitsorientierten Maßnahmen ist daher unerlässlich, um die Lebensqualität und dadurch die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz wieder anzuheben.

Aktivitätsstrang 3: Change-Management

Wandel passiert nicht einfach - er muss gestaltet werden. Dies ist Change-Management. Es reicht nicht aus, eine Strategie zu vereinbaren und zu kommunizieren. Es bedarf grundsätzlich struktureller und prozessualer Anpassungen unter professioneller Begleitung. Vereinbarte Anpassungen bedürfen nicht nur eines Veränderungswillens, sondern auch der Kompetenz in den Schlüsselpositionen, diese Änderungen als Chance zu begreifen und aktiv mitzugestalten. Wichtige Bausteine dabei sind:

- Erfolgsfaktoren von Change-Management erkennen und nutzen,
- Organisationskultur und -entwicklung vorantreiben,
- Kommunikation verbessern und
- Vertrauen aufbauen / Misstrauen überwinden.

Eine systematische Personalentwicklung zielt also darauf ab, das Vertrauen untereinander sowie das Miteinander zu stärken, die Arbeitszufriedenheit zu erhalten bzw. zu erhöhen und eine hohe Wirksamkeit des Hochschulpersonals in der Organisation sowie des vorhandenen Fachwissens (Knowledge-Management) sicherzustellen.

Auf Basis der Ergebnisse aus den Workshops sollen mittel- und langfristig Maßnahmen für alle Beschäftigten ins Haus getragen werden. Die aktive Umsetzung liegt hierbei in den Händen der einzelnen Führungskräfte, die die entsprechende Entscheidungsbefugnis von der übergeordneten Führungsebene erhalten. Eine Unterstützung kann langfristig das aktuell im Aufbau befindende **Lernzentrum** darstellen, um hierüber bedarfsgerechte Angebote für alle Hochschulangehörigen zu implementieren. Es ist Perso-

nal eingeplant, um Angebote für die zukunftssichere Qualifikation und Weiterbildung aller Mitarbeitenden zu erarbeiten, die den Umgang mit den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt thematisieren.⁹

2.4.4 Bauen

Strategisches Ziel

Wettbewerbsfähige Baumaßnahmen umsetzen, die mit den anderen strategischen Handlungsfeldern korrelieren; unter Berücksichtigung der aktuellen Finanzsituation.

Mit den vorgenannten Entwicklungen gehen Veränderungen in den Räumlichkeiten und Gebäuden der Hochschule einher. Moderne und mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung wettbewerbsfähige Hochschulgebäude für Lehre und Forschung sind ein wesentlicher Faktor, um im nationalen aber auch internationalen Wettbewerb mit einem attraktiven Campus gute Voraussetzungen für Studierende und Lehrende zu schaffen.

Durch aktuelle Bau- und zugehörige Modernisierungsplanungen werden die hochschulstrategischen Vorhaben unterstützt. Für entsprechende Bauvorhaben (inkl. Energie- und Klimaschutz) wird ein verbindlicher Baumaßnahmenplan für Finanzierungs- und Umsetzungszusagen mit dem Wissenschaftsministerium vereinbart.

Mit diesem Baumaßnahmenplan sollen vor allem folgende Themen Berücksichtigung finden:

- 1) Transparenz und Verbindlichkeit für Baumaßnahmen
 - Neubauten
 - große Baumaßnahmen
 - Bauunterhaltung/kleine Baumaßnahmen
- 2) Sanierung/Modernisierung von Gebäuden und technischen Anlagen
- 3) Energiemanagement
- 4) Digitalisierung
- 5) Klimaschutz und Nachhaltigkeit
- 6) Barrierefreiheit/Diversität

Zentrale Maßnahmen im „Masterplan Bau“ sind:

- a) Neubaumaßnahme „Verwaltungsneubau mit Multimediahörsaal (Kuppelprojektion Planetarium)“; Bau landesseitig finanziert, Ausstattung Planetarium (z. B. Domkuppel, Projektoren) drittmittelfinanziert
- b) Entfristung bzw. **Fristverlängerung von Aufstellungsgenehmigungen der Modulbauten** („Containeranlagen“) für längerfristige Nutzung insbesondere bis zur Fertigstellung des Neubaus
- c) **Prüfung der bis 2022 befristeten Anmietung an der Nordstraße hinsichtlich Verlängerung der Mietdauer** oder Rückzug auf den Campus
- d) Anpassung des Datennetzes auf dem Campus der HS Flensburg
- e) **Modernisierung des Technikums Bio-LT**
- f) Aufstellung zusätzlicher Prüfstände (z. B. **Traktionsprüfstand E-Mobility**)

⁹ gem. Maßnahme 6 in den ZLV 2020-2024

- g) Bauliche **Weiterentwicklung des Hochschulcampus** im Zuge einer Rahmenentwicklungsplanung (B-Plan „Sandberg“ der Stadt Flensburg).

Die Baumaßnahmen werden i.d.R. durch Landesmittel außerhalb des Hochschulhaushaltes finanziert. Für die bauliche Weiterentwicklung der Liegenschaft Kielseng sollen zusätzliche Mittel akquiriert werden.

2.4.5 Strategischer Ausbau internationaler Aktivitäten

Strategisches Ziel

Die internationalen Aktivitäten in Lehre, Forschung und Transfer qualitativ und quantitativ ausbauen, gestützt und vorangetrieben durch das Lern- und Sprachenzentrum.

Als kleine Hochschule müssen wir unsere Aktivitäten fokussieren. Internationale Partnerschaften sollen einen erkennbaren Beitrag zu den Hochschulzielen (insbesondere Anzahl Studierende, Drittmittel und Profilbildung) leisten und möglichst ganzheitlich auf Mobilität von Studierenden, Mitarbeitenden und Lehrenden, gemeinsame Lehre sowie gemeinsame Projektarbeit ausgerichtet sein. Beispielsweise unterstützt die virtuelle Internationalisierung die Digitalisierung der Lehre. Eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Partnerhochschulen unterstützt unsere Hochschule wiederum beim Erreichen der ZLV (insbesondere: Anzahl Studierende, Höhe der Drittmittel und Profilbildung). Eine Verbreiterung des Angebotes auf Englisch erhöht darüber hinaus die Chancen, Studierende aus dem Ausland zu gewinnen und eine internationale Zusammenarbeit in der Lehre überhaupt zu ermöglichen.

Als strategisches Instrument wird dabei zunehmend auf das Lern- und Sprachenzentrum (LSZ) zurückgegriffen, das die notwendigen Kompetenzen zur Internationalisierung bei allen Mitgliedsgruppen der Hochschule stärken soll. Zusätzlich kann das LSZ durch die vorhandene Expertise in den Bereichen eDidaktik und eLearning die Weiterentwicklung der digitalen Lern- und Lehrformate vorantreiben und individuelle Lösungswege kooperativ miterarbeiten.

Aktivitätsstrang 1: Auf- und Ausbau von strategischen Partnerschaften, insbesondere

- Ausweitung der internationalen Aktivitäten der Hochschule (als Grundlage für Ausbau des internationalen Profils) und
- **Verbreiterung der Aktivitäten** mit internationalen Partnerhochschulen auf Lehre und Forschung sowie Einbindung weiterer Studiengänge und Fachbereiche in bestehende Partnerschaften.

Aktivitätsstrang 2: Internationalisation at home (Auf- und Ausbau von internationalen Studienangeboten), insbesondere

- **Ausweitung englischsprachiger Angebote**, inkl. vollständiger Studienschwerpunkte,
- Ausbau der Zweisprachigkeit des Campus mit Unterstützung des LSZ und
- Optional: „Centre for Business and Technology in Africa“ als Keimzelle für **neuartige Studienangebote in Emerging Markets** nutzen.

Aktivitätsstrang 3: Steigerung der internationalen Mobilität / Austausch von Studierenden, insbesondere

- (Nach der Pandemie) **weiterer Ausbau der Incomings** → korreliert mit englischsprachigem Angebot sowie **weiterer Ausbau der Outgoings** → korreliert mit Attraktivität und Kompatibilität der Partner*innen,
- Beratungsangebote für Lehrende gestalten und
- Optional bei eingeworbenen Drittmitteln:
 - Ausbau der studienvorbereitenden und studienbegleitenden Angebote zur Unterstützung des Studienerfolges internationaler Studierender und Erhöhung der Zahl qualifizierter Studienbewerber*innen aus dem Ausland durch studienvorbereitendes Angebot (Vorstudium, Flensburg Foundation Year).

Aktivitätsstrang 4: Virtuelle Internationalisierung

Es bestehen Chancen und Möglichkeiten über eine rein physische Mobilität (Aktivitätsstrang 3) hinaus für einen neuen Status Quo, insbesondere:

- Das **Auslandssemester Online**, bei dem man sich für ein Semester an einer Partnerhochschule einschreibt, aber weiterhin in der Heimat bleibt. Unsere Studierenden könnten so von anderen Lehrinhalten, Lehrmethoden oder Herangehensweisen auch ohne physisches Auslandssemester profitieren.
- **Hybrides Auslandssemester**: Schafft die Möglichkeit, ein Semester physisch im Ausland zu verbringen und gleichzeitig Module an unserer Hochschule digital zu besuchen. Dies hat den Vorteil, dass wichtige Module der eigenen Hochschule, die im Ausland nicht angeboten werden, dennoch besucht werden können.
- **Mikrozertifikate**: Wenn Module in Mikrozertifikate zerlegt werden, könnte man sowohl international als auch innerhalb unseres Verbunds individuelle Kombinationen innerhalb abgestimmter Themenbereiche ermöglichen. Dazu muss eine Struktur geschaffen werden, die sowohl Themen als auch Möglichkeiten der anerkegnbaren Verknüpfungen hochschulübergreifend prüft. Dies kann bei Bedarf auf Initiative der Fachbereiche unterstützt werden.
- **Digitale Joint / Double Degrees**: Mit webbasierten, gemeinsam mit Partnerhochschulen angebotenen Studienprogrammen, können relativ schnell von unserer wie von der Partnerhochschule vergebene Abschlüsse geschaffen werden. Dies kann bei Bedarf auf Initiative der Fachbereiche unterstützt werden.

2.4.6 Organisatorische Aufstellung

Strategisches Ziel

Organisatorische Aufstellung der Hochschule anpassen, um insbesondere in Zeiten des strukturellen Defizits handlungsfähig zu sein.

Im bisherigen Zuschnitt der Fachbereiche finden sich Ungleichverteilungen, u. a. in der Zahl der Professuren je Fachbereich, die teilweise die Ausgewogenheit in der Hochschule stören und einen unnötigen

Abstimmungsbedarf mit sich bringen. Zudem wurden dem Präsidium mehrfach Probleme bei der geeigneten (insbes. paritätischen) Besetzung von Gremien und Ausschüssen gemeldet.

Auch der Hochschulrat hat im Rahmen seiner Einzelgespräche im Haus den Eindruck erhalten, dass ein Bedarf an Umstrukturierung besteht und empfiehlt, in einer **Workshop-Reihe** zur zukünftigen Struktur gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. In der Verwaltung laufen bereits Initiativen zur ressourcengerechten Modernisierung (vgl. Kap. 2.4.7). Es gilt darüber hinaus gemäß Senatsauftrag abzuprüfen, inwiefern eine Dezentralisierung von Aufgaben an die Fachbereiche geeignet wäre, effizienter zu arbeiten und somit Kosten zu sparen. Die Dezentralisierung umfasst mehr Entscheidungsspielräume seitens der Dekanate im Hinblick auf fachbezogene, strukturelle und finanzielle Fragestellungen. Hierbei soll eine Analyse der Prozesse und Zuständigkeiten von Fachbereichen, Instituten, Präsidium und Verwaltung der Hochschule durchgeführt werden. Darauf aufbauend ist ein Vorschlag zur Struktur der Arbeitsaufteilung zu erarbeiten.

Das Präsidium empfiehlt aus seiner Sicht konkret, die Anzahl der bestehenden Fachbereiche zu reduzieren. Dies ist im Rahmen der Analysephase zeitnah aufzubrechen.

2.4.7 Ressourcengerechte Modernisierung in der Verwaltung

Die Zentrale Verwaltung der HS Flensburg versteht sich als Service Center, das schnell und effizient unter den bestehenden Rahmenvorgaben die jeweiligen Aufgaben erledigt und so ihren Beitrag zum jeweiligen Studien-, Forschungs- oder Projekterfolg leistet; die zugehörigen Strukturen sind regelmäßig zu überprüfen. Aufgrund zunehmender gesetzlicher Regelungen und damit verbundener weiterer administrativer Aufwände stellt dies auch die Verwaltung immer wieder vor neue Herausforderungen. Das stetig wachsende Aufgabenspektrum stellt große Anforderungen an die Mitarbeiter*innen. Für derartige Veränderungen ist die Zentrale Hochschulverwaltung zu befähigen. Hier gilt es nicht nur, ausreichend Personal einsetzen zu können – auch die Prozessabläufe sind insgesamt auf den Prüfstand zu stellen und hinsichtlich möglicher Struktur- und Digitalisierungsmaßnahmen zu verändern.

In drei Aktivitätssträngen wird sich die Zentrale Verwaltung zeitnah modernisieren, um Ressourcen effizienter zu nutzen, mit sinkender Personalausstattung umzugehen und so auch einen Beitrag zur Zukunftssicherung der Hochschule zu leisten:

1. Arbeitsorganisation und Kommunikation
2. Zentrales Datenmanagement
3. Verwaltungsstruktur.

Zur Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur Modernisierung in der Verwaltung wurde im Oktober 2020 eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Die Verabschiedung eines verbindlichen **Meilensteinplans** soll bis Mitte 2022 erfolgen und in die weitere Prüfung und **Umsetzung** gehen. Weitere Unterarbeitsgruppen sind gebildet und gehen in erste konkrete Umsetzungsarbeiten. Die zentralen Prozesse in den einzelnen Einrichtungen sind zu identifizieren und auch im Rahmen des Prozesshauses strukturiert aufzunehmen. Mit der Verwaltungsmodernisierung wird darüber hinaus das Ziel verfolgt, ein umfassendes Berichtswesen verbunden mit einem Kennzahlenset zu erarbeiten.

Im Zuge der Modernisierungsüberlegungen in der Verwaltung hat sich im Laufe des Jahres 2021 eine erste aktualisierte Organisationsstruktur der Abteilungen herausgebildet:

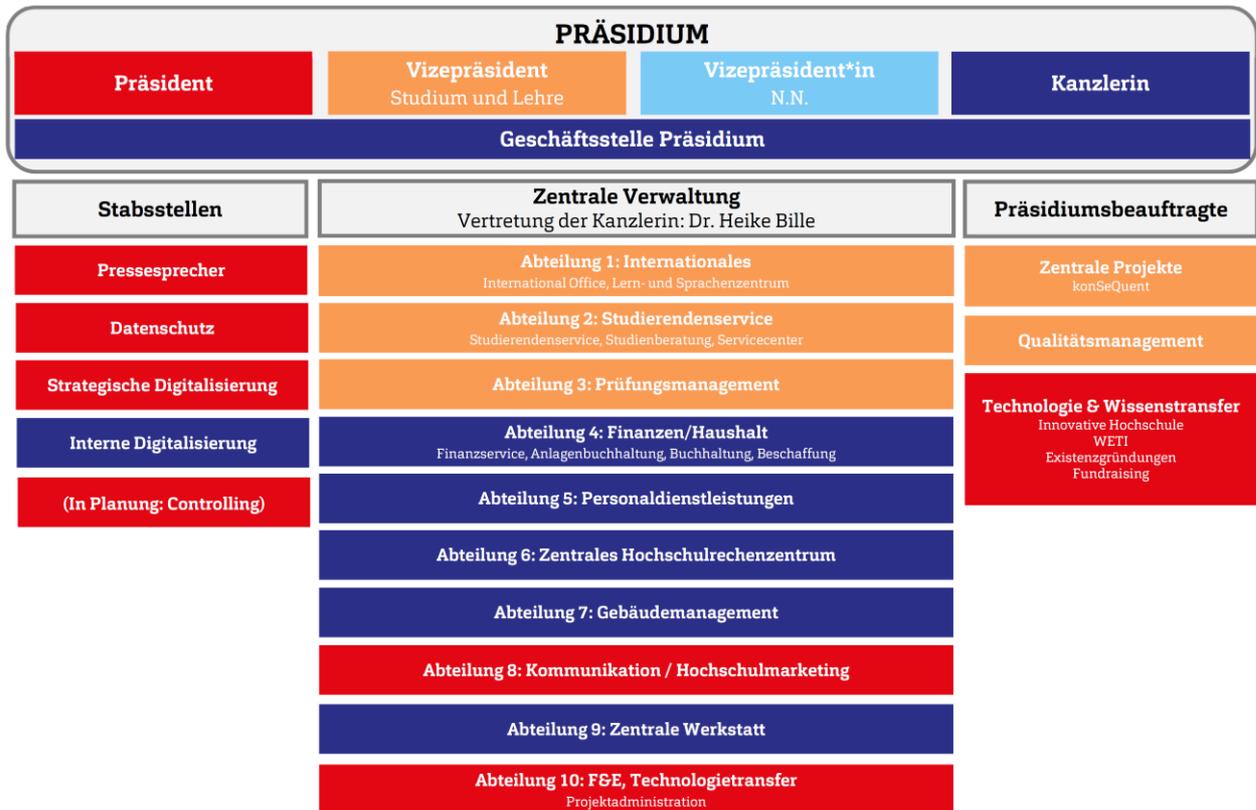


Abbildung 2 Organigramm, Stand: November 2021

Es sind weiterhin Synergien mit Einrichtungen anderer Hochschulen und Verwaltungen anzustreben. Beispielsweise sind hierdurch Optimierungen in den Bereichen Beschaffungen, Ausschreibungen, Innenrevision, IT-Maßnahmen, Angelegenheiten des Gebäudemanagements und Klimaschutz vorstellbar.

3 Qualitätssicherung an der Hochschule

Die Qualitätssicherung der Kernprozesse unserer Hochschule erfolgt sowohl in den Bereichen Studium und Lehre als auch in Forschung und Transfer. Wesentliche Elemente der Qualitätssicherung sind Befragungen und Evaluationen. Übergeordneter Zweck ist eine Qualitätssteigerung durch die Ermittlung von Schwachstellen und die Begleitung der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Durchführung der Evaluationen, insbesondere für **Studium und Lehre**, liegt in Verantwortung des Qualitätsmanagements. Die Erhebungen dienen vorwiegend:

- zur Förderung des Dialogs zwischen Studierenden, Lehrenden und Servicemitarbeitenden,
- zur Förderung einer Feedback-Kultur,

- zur Förderung der Partizipation an der Qualitätsentwicklung und Eigenverantwortung von Studierenden, Lehrenden und Servicemitarbeitenden sowie
- zur Vorbereitung und Durchführung von Reakkreditierungen.

Den Bereich **Forschung** betreffend, werden Evaluationen im Wesentlichen durch externe Projektträger durchgeführt. Weiterhin wurde hinsichtlich der Förderung von Nachwuchswissenschaftler*innen in jüngster Vergangenheit eine Befragung zum Promovieren an der Hochschule durchgeführt; dies ist in Abstimmung zwischen dem Promovierenden-Netzwerk Doknet und dem Präsidium erfolgt. Im Kontext des Regionalmanagements (GrinSH) wird für den Bereich **Transfer** eine entsprechende Evaluation durchgeführt.

Zudem werden vom Präsidium anlassbezogen ad hoc-Evaluationen initiiert (z. B. „Studium und Lehre in Zeiten von Corona“ zur Einführung von Standards für die Umsetzung digitaler Lehre und der kurzfristigen Verbesserung der Studien- und Arbeitsbedingungen).

Schließlich begleitet das Qualitätsmanagement externe Befragungen, die in Rankings der Studiengänge münden (z. B. CHE-Ranking). Die Ergebnisse der internen Evaluationen sowie der Rankings finden Eingang in die stattfindenden Qualitätsmanagement-Gespräche im Rahmen der Reakkreditierungsverfahren der Studiengänge.

Eine Übersicht zu den an der Hochschule wesentlichen Befragungen und Evaluationen findet sich in *Tabelle 1*.

Name der Evaluation	Zweck der einzelnen Befragungen	Turnus der Erhebung
LEHRE		
Erstsemesterbefragung	<ul style="list-style-type: none"> - Identifizieren von Gründen für ein Studium an der Hochschule Flensburg - Übersicht darüber, wie Beratungs- und Informationsangebote vor Studienbeginn genutzt und bewertet werden 	Vollerhebung, zweimal jährlich, jeweils zu Semesterbeginn; Erhalt bei Einschreibung
Studentische Lehrveranstaltungs-befragung	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung der Organisation und Struktur von Lehrveranstaltungen - Untersuchung der Darbietung des Lehrstoffs - Überprüfung der Schwierigkeit und des Umfangs des Lehrstoffs - Untersuchung der Betreuung und des Umgangs mit Studierenden - Definition des subjektiven Lernerfolgs - Überprüfung des Workloads 	<p>Die Fachbereiche evaluieren alle drei Jahre alle Lehrveranstaltungen innerhalb eines Studienjahres. Alle Fachsemester und Studiengänge des Fachbereichs sind beteiligt.</p> <p>Studierende evaluieren bei diesem Rhythmus in der Regel einmal im Studienverlauf ihre besuchten Lehrveranstaltungen.</p> <p>Masterstudiengänge und Studiengänge, die vor einer Reakkreditierung stehen, werden außerhalb des Drei-Jahres-Rhythmus evaluiert.</p>
Exmatrikuliertenbefragung	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung der Studienbedingungen - Identifizieren der erworbenen Fach- und Schlüsselkompetenzen - Bestimmung der genutzten Beratungs- und Betreuungsangebote während des Studiums 	Vollerhebung, jährlich, zum Ende des Studiums; Erhalt beim Antrag auf Exmatrikulation

Name der Evaluation	Zweck der einzelnen Befragungen	Turnus der Erhebung
LEHRE		
Absolvent*innen- Verbleibstudie	- Untersuchung des Berufseinstiegs - Bestimmung der beruflichen Situation zum Zeitpunkt der Befragung - Identifizierung der Beschäftigungsadäquatheit	Vollerhebung, jährlich, Erhalt im Zeitraum von ein bis zwei Jahren nach Studienabschluss
Sonderbefragungen des Präsidiums: "Studieren in Zeiten von Corona - Ihre Erfahrung mit Studium und Lehre" und "Lehrendenbefragung im WiSe 2020/2021"	- Untersuchung der Studienbedingungen, insbesondere die Umsetzung der digitalen Lehre sowie die Zufriedenheit im jeweiligen Coronasemester (Studierendenbefragungen) - Untersuchung der Arbeitsbedingungen in Zeiten von Corona (Lehrendenbefragung)	- SoSe 2020 - WiSe 2020/2021
Anlassbezogene Befragungen für einzelne Studiengänge Abteilungen, Institute, Gremien oder das Präsidium an der Hochschule Flensburg	je nach Auftrag unterschiedlich	anlassbezogen
CHE-Ranking	Untersuchung der Studienbedingungen	je nach Absprache mit den Dekanaten bis zu einmal jährlich
FORSCHUNG		
externe Evaluationen durch Projektträger	je nach Auftrag unterschiedlich	anlassbezogen
Promovierendenbefragung	- Zufriedenheitsmonitoring - Untersuchung der Promotionsbedingungen	jährlich
TRANSFER		
Bestandsaufnahme Zusammenarbeit mit Unternehmen	Überblick zu Aktivitäten	durchgeführt im Kontext von GrinSH: TV Regionalmanagement

Tabelle 1 Übersicht zu Befragungen und Evaluationen der Hochschule Flensburg (Stand: Februar 2021)

4 Beschlussfassung

Der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan für die Jahre 2021-2025 wurde am 15.12.2021 vom Senat verabschiedet. Ebenso hat der Hochschulrat am 22.12.2021 positiv Stellung genommen.

Flensburg, den 22.12.2021

Dr. Christoph Jansen
Präsident

Anlagen

A.1 Anlage: Finanzierungsplan 2021-2025

Die Haushaltsplanung verdeutlicht seit Jahren, dass die zur Verfügung stehenden Landesmittel nicht ausreichend sind, um die derzeitigen Aufgaben in ihrer Fülle bewältigen zu können. Die aktuelle Finanzsituation hat so auch einen erheblichen Einfluss auf die Personalplanung.

Der Finanzplan beinhaltet die Einnahmen des Landeszuschusses sowie des Zukunftsvertrages Studium und Lehre stärken (ZSL) und stellt die Ausgaben gegenüber. Rücklagen sind im Finanzplan nicht berücksichtigt. In den Ausgaben sind Personalkosten, Sachkosten und Investitionen abgebildet, Besoldungs- und Tariferhöhungen sind nicht enthalten. 2025 sind die Einnahmen des ZSL nicht berücksichtigt, die Personalausgaben für verstetigte Beschäftigungsverhältnisse und Professuren fallen dennoch weiter an. Der weitere Bedarf von 3,2 Mio. Euro ist nicht berücksichtigt.

		Schätzung	Schätzung	Schätzung	Schätzung
		2021	2022	2023	2024
Einnahmen - ohne Drittmittel und Projekte					
Zielvereinbarung 2021-2024 - Grundhaushalt					
Zuschuss des Lande		20.743.076,57	20.699.950,00	20.924.950,00	21.162.700,00
Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken 2021-2024					
ZSL /HSP		2.878.788,00	2.878.788,00	2.878.788,00	2.878.788,00
Qualitäts- und Entwicklungsbudg et		309.712,00	248.746,00	187.780,00	126.814,00
Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken 2021-2024					
Gesamteinnahmen		23.931.576,57	23.827.484,00	23.991.518,00	24.168.302,00
2025					
					0,00
					0,00
					0,00
Ausgaben - ohne Drittmittel und Projekte					
Zielvereinbarung und ZSL 2021-2024					
Personalkosten		20.370.000,00	20.296.300,00	19.655.800,00	19.193.700,00
Sachkosten		4.784.200,00	4.872.000,00	4.527.000,00	4.680.500,00
Investitionen		656.700,00	571.900,00	265.600,00	290.900,00
Gesamtausgaben		25.810.900,00	25.740.200,00	24.448.400,00	24.165.100,00
Ergebnis		-1.879.323,43	-1.912.716,00	-456.882,00	3.202,00
Deckung in den Jahren 2021 - 2023 durch Rücklagen					-2.867.300,00

Stand: März 2021

A.2 Anlage: Zielgrößen aus ZLV 2020-2024 und ZSL 2021-2027 für die Jahre 2021-2025

ZLV 2020-2024: Zielgrößen zum Erhalt eines jährlichen Profilbudgets nach Profildfeldern						
Profildfeld	Zielfeld	2021	2022	2023	2024	2025
Studium und Lehre	Absolvierendenquote*	40%	40%	40%	40%	40%
Studium und Lehre	Hochschuldidaktische Fortbildungen	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0
Forschung und Transfer	begutachtete Forschungsdrittmittel	690.000,00 €	690.000,00 €	690.000,00 €	700.000,00 €	700.000,00 €
Gleichstellung	Professorinnengewinnung	15%	15%	15%	18,5%	18,5%
Gleichstellung	Quote der von Frauen besetzten Stellen	46%	46%	46%	46%	46%
Internationalisierung	Anzahl der ausländischen Studierenden	200	190	180	170	170

*Im Landesdurchschnitt liegt die Absolvierendenquote bei 55% und damit höher als die in den ZLV definierte Quote von 40%. Es ist der Wert im Landesvergleich zu betrachten (siehe Kennzahlen nach ZSL), da dieser ausschlaggebend für die Mittelzuweisung im ZSL ist.

ZSL 2021-2027: Mittelverteilung nach Parametern für Basis- und Qualitäts- & Entwicklungsbudget						
Verteilung der Mittel nach:	Mittelverteilung nach folgenden Parametern:	2021	2022	2023	2024	2025
Basisbudget	Ersteingeschriebene**	671	685	700	710	710
Qualitäts- und Entwicklungsbudget	Studienanfänger*innen (Erstsemester): 20% Zielzahl: mindestens 1.050	1050***	1054	1077	1092	1092
	Studierende in Regelstudienzeit +2 Semester: 60% Quote Studierende in RSZ+2/Gesamt Zielzahl mindestens 3.500 Studierende	85%	85%	85%	90%****	90%****
	Absolvierende: 20%* Quote Absolvierende/Studienanfänger*innen	55%	55%	55%	60%****	60%****

** siehe Protokollnotiz aus der individuellen Zielvereinbarung zum ZSL 2021-2027 und gemäß Sondervereinbarung mit dem Land Schleswig-Holstein

*** bei 671 Ersteinschreiber*innen sind eigentlich 1.032 Studienanfänger*innen nötig (bei 65% Quote Ersteingeschriebenen zu Studienanfänger*innen). Das ergäbe ca. 3.440 Studierende. 1.050 Studienanfänger*innen entspricht in etwa der Sollzahl von 3.500 Studierenden.

**** Zielzahl als Leistungsgröße für Diskussion zur Zielvereinbarung 2025

A.3 Anlage: angestrebte Studienanfänger*innen 2021-2025

Die angestrebte Anzahl von Studienanfänger*innen je Studiengang für die Jahre 2021 bis 2025 orientieren sich an den Kapazitätsberechnungen aus März 2021. Ziel ist es, die Anzahl von 1.050 Studienanfänger*innen pro Jahr fortzuschreiben. Zu beachten ist an der Stelle, dass die Zahl im unten aufgeführten Bericht etwas höher angesetzt ist.

Bachelor	Studiengang	NC / nicht NC	Angebot Im WiSe	Angebot Im SoSe	Bemerkung	Vorschlag Festsetzung für WiSe21/22 und SoSe22	WiSe 2021/22	SoSe 2022
FB1	Maschinenbau		x			80	80	0
FB1	Schiffs- und Anlagentechnik SBT + SMB + IAB*		x	x	Aus ST wird SAT mit 3 Studienrichtungen*	25	20	5
FB1	Seeverkehr, Nautik und Logistik		x	x		20	13	7
FB2	Bio-, Lebensmittel- und Verfahrenstechnologie		x			60	60	0
FB2	Energiewissenschaften		x	x		155	90	65
FB3	Angewandte Informatik	NC	x		Neu: NC	90	90	0
FB3	Internationale Fachkommunikation		x			60	60	0
FB3	Medieninformatik	NC	x			100	100	0
FB4	Betriebswirtschaft	NC (DoSV)	x	x		220	120	100
FB4	Wirtschaftsinformatik	NC	x			60	60	0
FB 4	Pflege					(100)**		
Master								
FB1	Systemtechnik		x	x		30	15	15
FB2	Applied Bio and Food Sciences			x		20	0	20
FB2	Wind Engineering	NC	x	x		40	20	20
FB3	Angewandte Informatik		x	x		25	13	13
FB3	Intermedia & Marketing		x			20	20	0
FB3	Internationale Fachkommunikation		x	x		18	9	9
FB4	Business Management	NC	x			80	80	0
FB4	eHealth	NC	x			30	30	0
Summe:						1133	880	254
Bachelor:						870	693	177
Master:						263	187	77

Bearbeitungsstand: 31.03.2021

* Die Seefahrtsstudiengänge befinden sich im Reakkreditierungsverfahren; für den Studiengang Schiffstechnik (ST) ist eine dritte Studienrichtung geplant und beantragt; der Studiengang soll damit künftig den Namen Schiffs- und Anlagentechnik (SAT) tragen.

** erwarteter Landesbedarf sind 100 zusätzliche Studienplätze, Einführung des Studiengangs frühestens 2022 nur bei zusätzlichen Finanzmitteln, ggf. in Abstimmung mit anderen Hochschulstandorten

A.4 Anlage: Gleichstellungskonzept der HS Flensburg 2018-2023

Das Gleichstellungskonzept 2018-2023 liegt dem Struktur- und Entwicklungsplan als separates Dokument bei.