

**Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 17/1896**

Finanzministerium
des Landes
Schleswig-Holstein



Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

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

nachrichtlich:

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

Kiel, 18. Februar 2011

**Vorlage des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes
Schleswig-Holstein
Bericht der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN)
"Die Zukunftsoptionen der Universität Flensburg"**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

mit Umdruck 13/1813 hatte ich Ihnen eine Kurzfassung der Analysen und Empfehlungen der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen zur Zukunft der Universität Flensburg zugeleitet. Nunmehr kann ich Ihnen den endgültigen Bericht mit der Bitte um Kenntnisnahme vorlegen.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Dr. Olaf Bastian



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

Minister

Vorsitzende des
Bildungsausschusses des
Schleswig-Holsteinischen Landtages
Frau Susanne Herold
Landeshaus
24105 Kiel

Vorsitzende des
Finanzausschusses des
Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Peter Sönnichsen
Landeshaus
24105 Kiel

über das
Finanzministerium
des Landes Schleswig-Holstein
24105 Kiel

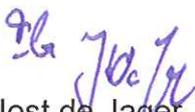
14. Februar 2011

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,
sehr geehrter Herr Vorsitzender,

mit Schreiben vom 31.01.2011 hat die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen mir
Ihren Bericht „Die Zukunftsoptionen der Universität Flensburg“ zugeleitet, den ich diesem
Schreiben zu Ihrer Information beifüge.

Über das weitere Verfahren werde ich Sie auf dem Laufenden halten.

Mit freundlichen Grüßen


Jost de Jager



Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen

Die Zukunftsoptionen der Universität Flensburg

Analysen und Empfehlungen

(Januar 2011)

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen
Schiffgraben 19
30159 Hannover
Tel.: 0511 120 8852
Fax: 0511 120 8859
E-mail: poststelle@wk.niedersachsen.de
Internet: www.wk.niedersachsen.de
Redaktion: Janina Schirmer
Hannover, Januar 2011

Inhaltsverzeichnis

<i>A.</i>	<i>Anlass und Gegenstand</i>	
<i>A.1</i>	<i>Hintergrund, Auftrag und Zielsetzungen</i>	<i>4</i>
<i>A.2</i>	<i>Vorgehensweise</i>	<i>6</i>
<i>A.3</i>	<i>Die Universität Flensburg</i>	<i>8</i>
<i>B.</i>	<i>Empfehlungen</i>	
<i>B.1</i>	<i>Allgemeine Einschätzung</i>	<i>9</i>
<i>B.2</i>	<i>Inhaltliches Profil</i>	<i>11</i>
<i>B.3</i>	<i>Organisationsstrukturen</i>	<i>16</i>
<i>B.4</i>	<i>Kooperationen</i>	<i>19</i>
<i>B.5</i>	<i>Zukunftsoptionen</i>	<i>23</i>
<i>B.6</i>	<i>Fazit und weiteres Vorgehen</i>	<i>25</i>

A. Anlass und Gegenstand

A.1 Hintergrund, Auftrag und Zielsetzungen

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

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

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

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

Wirtschaftswissenschaften, Vorsitz

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

Bildungswissenschaften & Lehrerbildung

Prof. Dr. Michael Hutter
Technische Universität Berlin

Wirtschaftswissenschaften

Direktor der Abteilung „Kulturelle Quellen
von Neuheit“
Wissenschaftszentrum Berlin

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

Bildungswissenschaften & Lehrerbildung

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

Kultur- und Medienwissenschaften

Günter Scholz
Hauptamtlicher Vizepräsident
Leibniz Universität Hannover

Ausstattung, Organisation, Infrastruktur

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

Wirtschaftswissenschaften,
grenzüberschreitende Kooperation

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

Kooperation FH

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

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

A.2 Vorgehensweise

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

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

Am 1. September 2010 wurde der Expertenkommission nachträglich¹ von der Universität Flensburg, der FH Flensburg, der Syddansk Universitet und der IHK Flensburg ein gemeinsamer Vorschlag zur Konsolidierung, Reorganisation und Profilierung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Standort Flensburg vorgelegt. Ein zwischen IHK und Universität Flensburg abgestimmtes Konzept zur nachhaltigen Finanzierung der in diesem Vorschlag ausgearbeiteten Kooperationsplattform wurde am 29. Oktober 2010 nachgereicht. Am 30. September 2010 wurde außerdem vom Senat der Universität Flensburg eine ergänzende Stellungnahme zum Abschnitt „Zukunftskonzept“ im Selbstreport zugesandt, in der die Ergebnisse von vier nachträglich zum Zukunftskonzept eingerichteten Arbeitsgruppen dargestellt sind.

Am 06. Oktober 2010 hat sich die Expertenkommission erstmals zu einer Vorbesprechung in Hannover getroffen, um die konkrete Vorgehensweise abzustimmen und den

¹ Kurz vor der ursprünglich für den 1. und 2. Juni 2010 geplanten Begehung hatte die Haushaltsstrukturkommission Schleswig-Holstein vom Kabinett gebilligte Empfehlungen zur Haushaltskonsolidierung veröffentlicht, die sich unter anderem konkret auf die zukünftige Fächerstruktur der Universität Flensburg bezogen und damit Verfahrensoffenheit und die Umsetzungswahrscheinlichkeit stark beeinträchtigten. Die Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen musste deswegen das Verfahren kurzzeitig aussetzen. Nach Klärung des Sachverhalts (Beibehaltung der Ergebnisoffenheit der Begutachtung) konnte das Verfahren wieder aufgenommen und als neuer Termin für die Begehung der 9. und 10. November 2010 festgelegt werden, weswegen noch zwischen Juni und November und damit in der Logik des ursprünglichen Zeitplans „nachträglich“ einige Dokumente eingereicht wurden.

Informationsstand zu bewerten. Im letzten Teil dieser Vorbesprechung war auch der Abteilungsleiter der Abteilung VII 5 – Wissenschaft des schleswig-holsteinischen Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr anwesend, um die aktuellen politischen Rahmenbedingungen vorzustellen und erste Fragen zu beantworten.

Die Begehung der Universität Flensburg durch die Expertenkommission fand am 09. und 10. November 2010 statt. Die Expertenkommission hat während dieser zwei Tage ausführliche Gespräche mit verschiedenen Gruppen von Mitgliedern der Universität und den einzelnen, auf Vorschlag des Präsidiums zusammengestellten Fachgruppen geführt. Im Einzelnen wurde mit der Universitätsleitung und -verwaltung, mit dem Senat, mit Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitern und dem technisch-administrativen Personal ebenso wie mit Vertretern der Fachgruppe Bildungs- und Erziehungswissenschaften, der Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Fachgruppe Sprach- und Kulturwissenschaften und der Fachgruppe Natur- und Technikwissenschaften gesprochen. Außerdem wurden die Präsidien der FH Flensburg, der CAU Kiel und der Syddansk Universitet als Vertreter der möglichen und tatsächlichen Kooperationspartner der Universität Flensburg im akademischen Bereich angehört. Die regionale Wirtschaft war durch ein Gespräch mit der Leitung der IHK Flensburg beteiligt. Auch der schleswig-holsteinische Universitätsrat wurde als Beratungsgremium des Landes sowie der Hochschulen und Verfasser der dem Auftrag zugrundeliegenden Zukunftsoptionen zu einem Gespräch eingeladen. Die Expertenkommission dankt allen Beteiligten noch einmal für die konstruktiven und offenen Gespräche, die zu einem Verständnis der aktuellen Situation erheblich beigetragen und Möglichkeiten für die zukünftige Gestaltung der Universität verdeutlicht haben.

Der vorliegende Abschlussbericht knüpft an die Kurzfassung der Empfehlung vom Dezember 2010 an und basiert auf den eingereichten Informationen, dem Vor-Ort Besuch im November 2010 und den nachfolgenden Beratungen der Expertenkommission.

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

Mit diesem Bericht betrachtet die Expertenkommission ihre Arbeit zunächst als abgeschlossen. Denkbar ist jedoch, dass die Kommission oder einzelne Mitglieder bei speziellen Fragen, Problemen oder neuen Entwicklungen erneut zu Rate gezogen werden können.

A.3 Die Universität Flensburg

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

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

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

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

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

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

B. Analysen und Empfehlungen

B.1 Allgemeine Einschätzung

Die Expertenkommission bewertet die Situation der Universität als schwierig und stimmt darin mit der Selbstwahrnehmung der Universität und der Einschätzung des Landes Schleswig-Holstein überein. Die Hochschule hat die in der vor mehr als zehn Jahren getroffenen Entscheidung des Landesministeriums für den Erhalt des Standorts liegenden Möglichkeiten einer Konsolidierung und Profilierung nicht ausreichend genutzt. Dies betrifft insbesondere das wissenschaftliche Profil und die Leistung in den Bildungswissenschaften sowie in der LehrerInnenausbildung generell, vor allem aber in der Neukonzeption des BA-Studiengangs „Vermittlungswissenschaften“. In den letzten Jahren hat die Kombination aus rasch aufeinanderfolgenden Begutachtungen und Akkreditierungen mit je spezifischen und teilweise unmittelbar zu erfüllenden Auflagen, einem noch immer nicht vollständig abgeschlossenen Generationenwechsel in der ProfessorInnenschaft, einer unklaren Leitungsfrage und einer knappen finanziellen Grundausstattung die Universität Flensburg überfordert und in eine Krise geführt.

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

Bei ihrem Besuch im November 2010 hat die Expertenkommission jedoch auch Verunsicherung und Abwehr innerhalb der Universität wahrgenommen, die sich in einer spürbaren Überbetonung von Geschlossenheit und der kollektiven Handlungsbereitschaft ausdrückten. Dies mag durch die als Angriff wahrgenommenen Empfehlungen der

Haushaltsstrukturkommission des Landes², aber auch durch die verbreitete Einschätzung, dass die Außenwahrnehmung der Universität Flensburg ausschließlich negativ sei, bedingt sein. Es ist wichtig, dass sich diese Geschlossenheit nicht zu einer Abschottung verhärtet, sondern konstruktiv für die Weiterentwicklung der Universität genutzt wird.

Die Entwicklung eines sichtbaren und ausgewiesenen wissenschaftlichen Profils, eine darauf aufbauende verbesserte Außendarstellung der Universität und eine mit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung korrespondierende strukturelle Neuordnung sind Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg (und damit den Erhalt) der Universität.

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

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

² Empfehlungen der CDU/FDP Haushaltsstrukturkommission zur Konsolidierung der Finanzen des Landes Schleswig-Holstein (2010): „Schleswig-Holstein ist auf dem Weg. Handlungsfähigkeit erhalten - Zukunftschancen ermöglichen.“, gebilligt vom Kabinett am 26. Mai 2010.

B.2 Inhaltliches Profil

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

Aktuell ist das wissenschaftliche Profil der Universität nur in Einzelbereichen von sichtbaren Forschungsergebnissen geprägt. Die verschiedenen Forschungsfelder und -projekte erscheinen der Kommission wenig vernetzt und werden nach außen auch primär als Einzelinitiativen wahrgenommen. Die Gutachterkommission stimmt in dieser Einschätzung mit dem Selbstbericht überein, der die Forschung an der Universität Flensburg als „Spiegelbild ihrer kleinteiligen Fächerstruktur“³ beschreibt und nur einzelne Bereiche als besonders erfolgreich hervorhebt.

Es ist keine kohärente Planung zu einer diese Fragmentierung überwindenden inhaltlichen Fokussierung der Universität erkennbar. An Stelle einer fokussierten inhaltlichen Zukunftsplanung wird im Zukunftskonzept eine große Anzahl von Forschungsthemen skizziert und unter dem Schlagwort „Grenze“⁴ als universitätsweiter Schwerpunkt dargestellt. Die Gutachterkommission bewertet diesen Überbegriff als zu abstrakt und zu wenig konturiert für die Funktion eines universitätsweiten Schwerpunktes, die von den einzelnen Bereichen skizzierten Forschungsaktivitäten als weiterhin gegeneinander isoliert und die möglichen Querverbindungen innerhalb der Forschungen an der Universität Flensburg als noch nicht ausgeschöpft.

Die inhaltliche Profilierung muss nach Meinung der Gutachter die für die Lehrerbildung relevanten Bildungswissenschaften – Erziehungswissenschaft, Fachdidaktiken, Psychologie – und eine entsprechende quantitativ und/oder qualitativ ausgerichtete Bildungsforschung zum Ausgangspunkt und Zentrum machen. Hier hat die Universität Flensburg ihren personellen und funktionalen Schwerpunkt, den es auch zum inhaltlichen und identifikatorischen Kern zu machen und zu schärfen gilt.

Innerhalb der Bildungswissenschaften wird die Universität Flensburg einen eigenen begründeten Schwerpunkt setzen müssen. Nach Meinung der Expertenkommission werden Heterogenität in Schule und Unterricht, individuelle Förderung und pädagogischer Umgang mit Vielfalt sowie frühkindliche Pädagogik für Bildungsforschung und

³ Selbstreport der Universität Flensburg anlässlich der Begutachtung durch die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen, 30. 4. 2010, S. 10.

⁴ Arbeitstitel laut Selbstreport „Grenze – Begrenzung – Grenzüberschreitung – Entgrenzung“, vgl. Selbstreport, S. 97.

Schulentwicklung wichtige Themen der Zukunft sein. Sie könnten für die Universität Flensburg gerade durch deren Konzentration auf die Primarstufe, die Sekundarstufe I sowie den berufsbildenden Zweig der Sekundarstufe II ein wichtiger Kristallisationspunkt der eigenen Identität und des universitären Selbstbewusstseins sein. In den Didaktiken empfiehlt die Gutachterkommission eine komplementäre Ausrichtung zur Universität Kiel. Die Universität Kiel ist eng verknüpft mit dem Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) und hat einen klaren Schwerpunkt in der Fachwissenschaft und Didaktik dieser Fächergruppe. In Absprache mit der Universität Kiel und dem IPN könnte über eine dazu komplementäre Schwerpunktsetzung an der Universität Flensburg nachgedacht werden.

Neben der inhaltlichen Fokussierung sieht die Gutachterkommission die weitere Verbesserung der Forschungsqualität und -quantität im Bereich der Bildungswissenschaften als eine wesentliche Herausforderung an. Die Gutachtergruppe empfiehlt, diese Aufgabe mittels eines „Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung“ anzugehen. Dieses darf sich jedoch nicht rein auf koordinative Aufgaben für die Lehrerbildung beschränken, sondern muss die Forschung aktiv unterstützen und weiterentwickeln.

Zur Schärfung und Abgrenzung könnte und sollte das universitätsweite Forschungsprofil thematisch ergänzt werden. Die Gutachter empfehlen dafür die am Standort Flensburg bereits sehr gut profilierten Wirtschaftswissenschaften. Die Wirtschaftswissenschaften an der Universität Flensburg schätzt die Expertenkommission als eine unter den gegebenen Einschränkungen gelungene Variante der „klassischen“ Wirtschaftswissenschaften mit einem speziellen und inhaltlich abgerundeten Forschungsprofil, guten Forschungsleistungen und entsprechenden regionalen Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten ein. Dabei liegen die erkennbaren Kernkompetenzen vor allem in den Bereichen Unternehmensstrategie, Organisation, Führung und Personal, Internationalisierung, Marktstrukturen – weniger in klassischen VWL- und BWL-Gebieten wie Makro- und Mikroökonomik, Rechnungswesen und Finanzen – und bilden insofern eine sinnvolle Ergänzung zu dem wirtschaftswissenschaftlichen Profil der Universität Kiel.

Diese thematisch profilierten Wirtschaftswissenschaften könnten ein die Bildungswissenschaften ergänzender inhaltlicher Baustein sein, der die Alleinstellung des Forschungsprofils der Universität sichert. Ein transdisziplinärer Schwerpunkt - bspw. im Bereich Weiterbildungsmanagement, lebenslanges Lernen oder organisationaler Wandel – könnte sowohl die Verzahnung mit den Bildungswissenschaften profilbildend verstärken als auch eine attraktive Verbindung zur regionalen Wirtschaft schaffen.

Die Expertenkommission rät dringend von einer zu starken und vor allem zu schnellen thematischen Überdehnung der Universität Flensburg ab. Die inhaltliche Fokussierung auf die Bildungswissenschaften und die Wirtschaftswissenschaften und die Auslotung möglicher gemeinsamer Forschungs- und Studienganginteressen muss zunächst erfolgreich abgeschlossen und zu einem tragfähigen Fundament werden. Andere thematische Schwerpunkte, wie bspw. die Gesundheitswissenschaften, müssen zugunsten dieser unbedingt notwendigen Fokussierung zurückstehen.

Das Lehrangebot kann sich angesichts der engen Finanzsituation der Universität nicht weit vom erst noch zu schaffenden, fokussierten Kern der Forschung entfernen und muss vorhandene Kooperationsmöglichkeiten geschickt zur Ergänzung des Lehrangebots nutzen. Die angebotenen Studiengänge tun dies teilweise bereits jetzt in anerkennenswerter Weise.

Ein weiterer Ausbau des Lehrangebots darf – wenn überhaupt – erst nach der erfolgreichen und nachhaltigen Schwerpunktsetzung in der Forschung erfolgen. An erster Stelle muss dann die inhaltliche Fokussierung und die Konsolidierung des Bestands vor dem Hintergrund eines klaren Bekenntnisses zur Lehrerbildung als zentralem Merkmal der Ausbildungsfunktion der Universität stehen.

Die Gutachterkommission hält es vor diesem Hintergrund für zwingend notwendig, den B.A. „Vermittlungswissenschaften“ zu überarbeiten und neu auszurichten. Die Strukturkommission „Lehrerbildung an der Universität Flensburg“ hatte schon 2008 an der Universität Flensburg ein *„in weiten Teilen extremes Verständnis von Polyvalenz wahr[genommen], das die Ausrichtung des Lehramtsstudiums auf das Berufsfeld verschwimmen lässt⁵“*.

Die Gutachterkommission erneuert diese Diagnose und bekräftigt die damalige Empfehlung, dem B.A. ein eingegrenzteres, funktionales Verständnis von Polyvalenz zugrunde zu legen. Die Universität Flensburg muss nach Ansicht der Expertenkommission den B.A. „Vermittlungswissenschaften“ sowohl hinsichtlich seiner Qualifizierungsleistungen für das Berufsfeld Lehramt als auch für andere Studien- und Berufsmöglichkeiten neu justieren und kontinuierlich überprüfen. Die Blickrichtung der Anpassung darf dabei nicht der Studiengangwechsel, sondern muss die adäquate, berufsfeldnahe und fachlich solide Ausbildung für den LehrerInnenberuf sein.

⁵ Strukturkommission „Lehrerbildung an der Universität Flensburg“ (2009): Empfehlungen zur zukünftigen Lehramtsausbildung an der Universität Flensburg, S.12.

Unabhängig davon rät die Expertengruppe dringend zu einer Umbenennung dieses Studiengangs. Die Bezeichnung „Vermittlungswissenschaften“ ist nicht nur irreführend, sondern sie fokussiert Blick und Wertschätzung auch zu sehr auf die alternativen Berufs- und Studienmöglichkeiten anstelle des Lehramts.

Wesentliche Ziele in der LehrerInnenausbildung sollten neben den oben genannten Forschungsschwerpunkten in den methodischen und didaktischen Kompetenzen des Unterrichtens, aber auch der Schulentwicklung liegen. Ein B.A. im Bereich der Lehrerbildung sollte forschungsbasierte Lehre mit dem eindeutigen Ziel der Qualifizierung künftiger Lehrerinnen und Lehrer verbinden.

Bei den anstehenden Neubesetzungen müssen die Erfordernisse der Lehrerbildung als zentraler Ausbildungsfunktion und die Erfordernisse der Bildungsforschung als Kern des inhaltlichen Profils in den Mittelpunkt gestellt werden.

Die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge schätzt die Expertenkommission auch in Hinblick auf die Chancen einer Reakkreditierung als mithilfe von Lehrimporten effizient konstruiert, inhaltlich kohärent und personell ausreichend unterfüttert ein. Die Forschungsstärke dieses Bereichs ist auszubauen und bei Neubesetzungen prioritär im Auge zu behalten. Dies gilt auch für die internationale Ausrichtung der Forschungs- und Lehraktivitäten an der Grenze zu Dänemark und darüber hinaus. Ausbau und Differenzierung der vorhandenen Forschungs- und Lehrschwerpunkte müssen klar im Vordergrund stehen.

Das die Lehrerbildung und die Wirtschaftswissenschaften ergänzende, zum Teil darüber hinausgehende Lehrangebot erscheint der Expertengruppe durchaus effizient konstruiert, sollte aber im Hinblick auf seine Bedeutung für die Lehrerbildung und die Wirtschaftswissenschaften überprüft werden.

Auffällig ist jedoch das Missverhältnis von Bezeichnung und Inhalt beim Masterstudiengang „Kultur-Sprache-Medien“. Hier sollte die Universität über eine inhaltlich zutreffendere Umbenennung bspw. in Richtung "Trans-" oder "Interkulturalität" nachdenken. Diese Ausrichtung könnte auch die von der Expertenkommission empfohlene Positionierung im Bereich der Bildungswissenschaften und der LehrerInnenbildung in sinnvoller Weise unterstützen. Auch wenn diese Bezeichnung derzeitigen Modetrends womöglich weniger entspricht, so beschreiben Begriffe wie „Trans-“ oder „Interkulturalität“ das inhaltliche Angebot im Studiengang deutlich besser und knüpfen direkt – ein weiterer Vorteil – an bestehende und projektierte Forschungsaktivitäten der am Studiengang beteiligten Forscher wie auch an die

geographische Grenzlage des Studienortes an. Darüber hinaus erscheint es wenig sinnvoll, mit der Referenz auf Medien und Medienwissenschaft eine Konkurrenz zu den zahlreichen medienwissenschaftlich ausgerichteten Studiengängen zu etablieren, die in dieser Form nicht nur aufgrund der mangelnden personellen Kapazität wenig sinnvoll erscheint, sondern den Studiengang mit seinen Modulen „Interculturality“, „Contact and Conflict“, „Identity and Alterity“ schlicht nicht widerspiegelt.

B.3 Organisationsstrukturen

Die Organisation der ständigen Aufgaben in Forschung und Lehre sowie auch die Organisation der dienstleistenden Einrichtungen (Verwaltung, Zentrale Einrichtungen und Servicestellen) der Universität Flensburg werden von der Expertenkommission als den Aufgaben einer modernen Universität nicht angemessen bewertet.⁶ Die Organisationsstruktur von Forschung und Lehre muss grundlegend geklärt und langfristig entsprechend reformiert, Struktur und Umfang der dienstleistenden Einrichtungen müssen möglichst rasch den Erfordernissen einer modernen Hochschule angepasst werden.

Die Ausstattung der Universität Flensburg mit nicht-wissenschaftlichem Personal beruht weitgehend auf den Strukturen der früheren PH und ist von der Aufgabe der vollziehenden Verwaltung gekennzeichnet. Aber auch die vorhandene "Vollzugsverwaltung" ist an ihre Leistungsgrenzen gestoßen. Dies gilt beispielsweise für die Prüfungsverwaltung, deren Fallzahlen sich durch die Einführung der Modulprüfungen vervielfältigt hat. Diese Aufgabenerweiterung ist – zumindest bis zu Abwicklung aller "alten" Studiengänge – mit dem vorhandenen Personal nicht aufzufangen.

Noch problematischer stellt sich ein weiteres strukturelles Defizit dar. In den vergangenen zehn Jahren haben sich Strukturen, Amtszeiten und Aufgaben der Hochschulleitungen durch neue Kompetenzen und Anforderungen grundlegend verändert. Zugleich sind die Anforderungen von Politik und Gesellschaft an die Hochschulen gestiegen. Zu den neuen Aufgaben eines sich professionalisierenden Hochschulmanagements zählen bspw. Qualitätssicherung, Zukunfts- und Entwicklungsplanung, Qualitätssicherung in Berufungsverfahren, Forschungsmanagement, Publikationsmanagement, Personalentwicklung, Career - Service, Marketing, Alumnibetreuung und Fundraising.⁷ Diesen neuen Anforderungen ist die Administration der Universität Flensburg mit der vorhandenen Personalstruktur nicht gewachsen. Nur mit entsprechend qualifiziertem und vergütetem⁸ Personal kann die Universität diese neuen Aufgaben bewältigen.

Die finanzielle Ausstattung der Universität ist nach Einschätzung der Gutachter jedoch äußerst knapp und lässt wenig Spielraum für die notwendigen Anpassungen.⁹

⁶ vgl. auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppe Organisationsreform des Rektorats vom 21.12.2007

⁷ vgl. zur Veränderung in der Hochschulverwaltung Blümel, Albrecht/ Kloke, Katharina/ Krücken, Georg (2011): " Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland " In: Langer, Andreas/ Schröder, Andreas: Professionalisierung im Nonprofit Management, Wiesbaden: VS Verlag, S. 105-127.

⁸ E 13ff.

⁹ Die im Selbstbericht und dem Vorschlag zur grenzüberschreitenden Hochschulzusammenarbeit vorgeschlagenen Stellen für Fundraising, Technologietransfer oder Alumnibetreuung erscheinen den Gutachtern dabei für die Universität Flensburg weniger dringend als ein Ausbau der Qualitätssicherung, die Förderung der Internationalisierung, eine Professionalisierung der Außendarstellung der Universität und eine

Umschichtungen innerhalb der Universität betreffen unmittelbar den wissenschaftlichen Bereich und damit die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der Universität, sodass ein anderweitig finanzierter Ausbau der Administration unumgänglich erscheint. Hier bedarf es der Abhilfe durch das Land.

Mögliche Synergieeffekte birgt eine Verstärkung der hochschultypübergreifenden Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Flensburg. Die selbstbewusst auftretende Fachhochschule muss allerdings erst noch für die Vorteile einer intensiveren Kooperation gewonnen werden. Zentrale Bedeutung kommt hier sicher der kooperativen Promotion, gemeinsamen Masterstudiengängen und eventuell auch gemeinsamen Forschungsaktivitäten zu (vgl. dazu auch Abschnitt B.4).

Im Bereich des Liegenschaftsmanagements sehen die Gutachter Möglichkeiten zur Kooperation. Die Unterbringung der Fachhochschule Flensburg und der Universität Flensburg auf derselben Liegenschaft legt eine gemeinsame Bewirtschaftung der Liegenschaft nahe. Da es im technischen Bereich keine strukturellen Unterschiede zwischen den Hochschultypen gibt, böte sich die gemeinsame Erledigung von Hausmeisterdiensten, Haustechnik etc. zur Erhöhung der Auslastung an. Für solche Kooperation gibt es eine Reihe von Modellen (bspw. Düsseldorf oder Weimar). Hier sollten Universität und Fachhochschule – evtl. mit Unterstützung des Ministeriums – gemeinsam Optimierungspotentiale erschließen.

Ein kooperatives, institutionenübergreifendes und auf einer gemeinsamen IT-Strategie mindestens der beiden Hochschulen fußendes Betriebsmodell im IT-Bereich böte in den Augen der Gutachter nicht nur Einsparpotenzial, sondern auch die Chance auf eine langfristige Qualitätssteigerung. Die Empfehlungen der IT-Infrastrukturkommission der DFG 2010 -2015¹⁰ geben hierzu eine Reihe von Hinweisen. So wäre zu prüfen, ob in beiden Hochschulen gleichermaßen nachgefragte Dienste zentral angeboten werden können. Dies könnte zu einer besseren Qualität, aber auch zu einer besseren Auslastung und einem effizienteren Personaleinsatz führen.

Ein weiteres Feld für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Fachhochschule und Universität könnte auch die Sprachausbildung der Studierenden sein. Weitere und präzisere Vorschläge wären jedoch erst nach einer intensiveren Betrachtung von Prozessen in beiden Hochschulen möglich.

Unterstützung und Entlastung der WissenschaftlerInnen durch Forschungs- und Publikationsmanagement und des Präsidiums durch Vorbereitung der planenden Aufgaben.

¹⁰ vgl. DFG (2010): Informationsverarbeitung an Hochschulen – Organisation, Dienste und Systeme. Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur für 2011–2015.

Das konsequente Auslagern von Dienstleistungen könnte nach Ansicht der Gutachter zusätzliches Einsparpotenzial freisetzen. Dazu müssten Dienstleistungsbereiche identifiziert werden, die nicht im zentralen Fokus der eigenen Profilbildung angesiedelt sind und möglicherweise in eine paritätisch geführte Betriebsgesellschaft zum gemeinsamen Nutzen eingebracht werden könnten. Eine Kooperation mit der regionalen Wirtschaft, wie sie im Konzept zur nachhaltigen Finanzierung der „Kooperationsplattform“ dargestellt wird, könnte ebenfalls neue finanzielle Mittel generieren. Dabei ist jedoch zu beachten, dass hier kein langfristiger Horizont für Personalplanung zu erwarten ist.

Über eine mit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung korrespondierende Neuordnung der Organisation von Forschung und Lehre bestehen bis dato noch unterschiedliche Vorstellungen in der Universität. Diese Entscheidung kann jedoch nach Meinung der Gutachter bis zur dringend anzugehenden inhaltlichen Schwerpunktsetzung offen gehalten werden („structure follows strategy“). Dies könnte den Transformationsprozess insgesamt sogar beschleunigen. Neue Strukturen könnten dann entsprechend den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen geschaffen werden.

Unmittelbar sollte jedoch mit der Etablierung eines „Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung“ als Querschnittsstruktur begonnen werden. Die Expertenkommission rät dringend, hier die von der Universität Kiel explizit angebotene Mitarbeit sowie externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Sie rät ferner, das Zentrum personell und organisatorisch eng an das Präsidium anzubinden und zu erwägen, einen Vizepräsidenten eigens für Lehrerbildung und Bildungsforschung einzusetzen, um den entsprechenden Profilbildungsprozess zu beschleunigen und zu vertiefen.

B.4 Kooperationen

Für kleine und fachlich spezialisierte Universitäten sind gute Kooperationsbeziehungen überlebensnotwendig. Lehre und Forschung an der Universität Flensburg, aber auch die dienstleistenden Einrichtungen der Hochschule (vgl. dazu Abschnitt B.3) können von einer guten Zusammenarbeit mit den passenden Partnern sowohl hinsichtlich der Effizienz als auch der Qualität profitieren.

Eine enge und für beide Seiten fruchtbare Kooperation mit der FH ist – besonders im Bereich der Lehre – bereits Wirklichkeit. Die Studiengänge im Energie- und Umweltmanagement werden additiv durchgeführt; die Fachhochschule Flensburg bietet den B.A. an, während die Universität Flensburg den M.A. durchführt. Im Bereich der Berufsschullehrerausbildung existiert ebenfalls ein gutes Kooperationsverhältnis. Langfristig empfehlen die Gutachter, eine Vertiefung der Kooperation in Lehre und Forschung anzustreben. Als erster Schritt wären bspw. kooperative Promotionen¹¹, ein kooperatives Forschungskolleg¹² oder eine noch stärkere Verzahnung des Lehrangebots denkbar.

Die Kooperation mit der Syddansk Universitet ist bereits jetzt sehr effizient und zum gegenseitigen Nutzen organisiert. Diese Zusammenarbeit ist fast ausschließlich auf den Standort Sønderborg und auf die Lehre beschränkt bzw. nur in diesem Bereich sichtbar. Es fällt auf, dass der Standort Sønderborg von dieser Kooperation abhängig ist, 40% der Studierenden am Standort sind deutscher Herkunft. Es ist daher folgerichtig, dass die Syddansk Universitet eine langfristige Bindung an und Investitionen in diese Kooperation in Aussicht gestellt hat. Die Universität Flensburg sollte dieses Angebot zu einer Vertiefung und Verstetigung der Verbindung im Bereich der Lehre nutzen, aber auch den Ausbau der Forschungsk Kooperation vorantreiben und auf ein ausgeglichenes Kosten-Leistungsverhältnis achten.

Die Universität Kiel hat mit der Universität Flensburg die Funktion der Lehrerbildung gemein, sie sind lediglich in den Schularten komplementär. Diese Gemeinsamkeit wird bislang jedoch noch zu wenig erkannt und kaum genutzt. Stattdessen wird der Unterschied betont, obwohl die durch intensive Zusammenarbeit erreichbare kritische Masse in den Bildungswissenschaften für die Forschung von großem gegenseitigem Nutzen sein könnte. Die Gutachtergruppe empfiehlt deswegen nachdrücklich eine Verstärkung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Universität Kiel im Bereich

¹¹ vgl. Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem.

¹² vgl. BMBF (2010): Forschungsk Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten stärken – Wissenschaftlichen Nachwuchs in Forschungskollegs fördern. Ausschreibung vom 21.10.2010.

der Lehrerbildung und der Bildungsforschung. Die Universität Kiel hat ausdrücklich betont, dass sie ein Interesse an einer verstärkten Zusammenarbeit in diesem Bereich hat. Die Universität Flensburg sollte sich an den bereits etablierten Initiativen der Universität Kiel beteiligen und vorurteilsfrei ihren Nutzen daraus ziehen. In der Arbeitsgruppe Schulforschung sind bereits jetzt die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) und die Universität Flensburg mit der Musikhochschule Lübeck, dem Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) und dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) zusammengeschlossen. Komplementär wurde 2009 ein Kooperationsvertrag zur Professionalisierung der Schleswig-Holsteiner Lehrerausbildung und Lehrerweiterbildung (ProScHuLe) geschlossen. Diese bereits existenten Plattformen sollte von der Universität Flensburg intensiver genutzt werden.

Darüber hinaus plant die Universität Kiel die Errichtung des „Martin Ehlers Network for Teacher Education and Educational Research“ (MENTEE) als eine diese Initiativen übergreifende Nachfolgestruktur, die neben der umfassenden fachlichen Bildung auch die Lehr-/Lernforschung vorantreiben soll. Als Netzwerkpartner hat die Universität Kiel neben dem Institut für die Pädagogik in den Naturwissenschaften und der Mathematik (IPN) auch die Uni Flensburg ausgemacht. Es muss im Interesse der Universität Flensburg sein, sich an solchen Planungen frühzeitig zu beteiligen.

Gleichzeitig wird die Universität Flensburg auch in der Lehrerbildung einen eigenen inhaltlichen Schwerpunkt setzen müssen (vgl. dazu Abschnitt B.2), den sie dann mit begründetem Selbstbewusstsein vertreten und in eigenen, für die Mitarbeit der Kieler Universität und weiterer Hochschulen offenen Initiativen institutionalisieren kann. So kann langfristig eine für beide Seiten gewinnbringende Zusammenarbeit etabliert werden.

Die Expertenkommission würdigt das Engagement der Universität Flensburg, die grenzüberschreitende Kooperation in enger Zusammenarbeit mit der FH und unter Einbeziehung der regionalen Wirtschaft auszubauen. Der von der Universität Flensburg gemeinsam mit der Fachhochschule und der Syddansk Universitet entwickelte und zusammen mit der IHK mit einem Finanzplan¹³ unterlegte „Vorschlag zur Konsolidierung, Reorganisation und Profilierung der grenzüberschreitenden Hochschulzusammenarbeit

¹³ Universität Flensburg/IHK Flensburg/ (2010): Konzept zur nachhaltigen Finanzierung der Kooperationsplattform zwischen Universität Flensburg, FH Flensburg und Syddansk Universitet. 29. Oktober 2010.

am Standort Flensburg¹⁴ ist das Ergebnis dieser Bemühungen. Der Vorschlag zur zukünftigen Zusammenarbeit sieht den Aufbau einer gemeinsam von FH, Universität Flensburg und Syddansk Universitet getragenen Einrichtung („Kooperationsplattform“) vor, die die Lehr- und Forschungsaktivitäten, die Nachwuchsförderung, das Hochschulmarketing sowie den Wissens- und Technologietransfer bündeln soll.¹⁵

Die Gutachter unterstützen das grundsätzliche Anliegen, die Kooperation mit der FH und der Syddansk Universitet auszubauen. Dies betrifft insbesondere den Bereich der Forschung, in dem bislang erst wenig Kooperation zu beobachten ist. In den Gesprächen ist jedoch der Eindruck entstanden, dass das Konzept zwischen den einzelnen beteiligten Institutionen noch unzureichend abgestimmt ist. Unabhängig davon ist das Konzept im vorgelegten Zustand nach Einschätzung der Gutachter weder inhaltlich noch strukturell ausreichend präzise. Insbesondere bei der Abgrenzung der einzelnen Strukturen und Maßnahmen der angestrebten Kooperationsplattform zu bereits bestehenden Initiativen und Institutionen bedarf das Konzept in den Augen der Kommission noch weiterer Präzisierung.

Einerseits sollte die Abgrenzung zu im Rahmen der EFRE-Förderung etablierten Institutionen und Projekten deutlicher werden.¹⁶ Insbesondere zum Projekt „Wissensregion“ im Handlungsfeld 1.3 „Entwicklung durch Forschung und Bildung“ des Programms "INTERREG 4 A Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N." sieht die Gutachtergruppe Abgrenzungsbedarf. Das Projekt unter der Führung der Syddansk Universitet umfasst die Universitäten Kiel und Flensburg, die Fachhochschulen Kiel und Flensburg sowie die Universitätskliniken Schleswig-Holstein und Odense und unterhält ein mit drei MitarbeiterInnen ausgestattetes Projektbüro in Odense. Dieses erfasst vorhandene Kooperationen in Lehre und Forschung und bietet Unterstützung bei der Anbahnung und Beantragung grenzüberschreitender Forschungs- und Lehrkooperationen sowie beim Wissenstransfer an.

¹⁴ Universität Flensburg/FH Flensburg/ Syddansk Universitet/ IHK Flensburg (2010): Konsolidierung, Reorganisation und Profilierung der grenzüberschreitenden Hochschulzusammenarbeit am Standort Flensburg.

¹⁵ vgl. ebd., S. 3.

¹⁶ Die Europäische Union unterstützt in der Periode 2007-2013 die Region Syddanmark und die Regionen Schleswig und K.E.R.N. (bestehend aus dem Kreis Rendsburg-Eckernförde sowie den Städten Landeshauptstadt Kiel und Neumünster) mit 44,3 Mio. Euro aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE). Das mit diesen Mitteln finanzierte Programm "INTERREG 4 A Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N." soll die Entwicklung der europäischen Grenzgebiete durch die Förderung von grenzüberschreitenden Projekten unter benachbarten Grenzgebieten zweier Länder unterstützen und ist in 3 Prioritäten mit mehreren Handlungsfelder gegliedert. Im Rahmen der ersten Priorität werden insgesamt 18 Projekte gefördert, die die Nutzung der Chancen der globalen Wissensgesellschaft durch die Region unterstützen sollen.

Auf der anderen Seite sollte die Zusammenarbeit mit bzw. der Mehrwert zu den bestehenden Institutionen zur Koordination der grenzüberschreitenden Studienprogramme besser herausgearbeitet werden. Die Syddansk Universitet unterhält schon jetzt ein eigenes Büro auf dem Campus der Universität Flensburg, dessen Aufgabe in der Beratung und Koordination der grenzüberschreitenden Studiengänge liegt. Auch auf Seiten der Universität Flensburg werden die gemeinsamen Studienprogramme im Rahmen der bestehenden Strukturen koordiniert.

B.5 Zukunftsoptionen

Die vom Universitätsrat Schleswig-Holstein vorgelegten Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Universität Flensburg werden von der Expertengruppe vor dem Hintergrund der ausgeführten Analysen und Empfehlungen differenziert bewertet.

„Option 1: Die Universität bleibt in der jetzigen Form bestehen. Das Land verpflichtet sich aber, ihre finanzielle Grundausstattung dauerhaft deutlich zu erhöhen, um der Universität die Chance zu einer substanziellen und nachhaltigen Leistungsverbesserung zu geben. Auch in diesem Falle ist eine grundlegende inhaltliche Neuausrichtung erforderlich, die sowohl die lehrerbildenden Bereiche und das sie umgebene und inhaltliche ergänzende Fächerspektrum als auch die Abläufe interner Entscheidungsprozesse betrifft.“

Die Expertenkommission stimmt zu, dass die Universität Flensburg nur als eine inhaltlich fokussierte, funktional spezialisierte und effizient organisierte Universität Erfolgsaussichten hat. Die im Vergleich zu Universitäten ähnlicher Größe und Fächerstruktur unterdurchschnittliche finanzielle Grundausstattung ist dem Erreichen dieses Zieles nicht nur nicht zuträglich, sondern könnte diese Bemühungen unnötig in die Länge ziehen und unter Umständen gar verhindern.

„Option 2: die Universität Flensburg wird geschlossen; die für die universitäre Lehrerbildung und –weiterbildung erforderlichen Bereiche werden (unter Belassung am Ort) als Außenstelle der Universität Kiel (CAU) angeschlossen, die Wirtschaftswissenschaften der Universität Flensburg werden entweder ebenfalls der CAU in Kiel angeschlossen oder der FH Flensburg auf dem jetzigen Campus zugeordnet“

„Option3: Die Universität Flensburg wird durchweg auf eine Profil der Lehrerbildung ausgerichtet, alle anderen Bereiche werden abgebaut. Die Universität wird damit auf das Minimalmodell einer Pädagogischen Hochschule geschrumpft.“

Der vom Universitätsrat in Option 2 aufgeworfene Vorschlag, die momentan an der Universität Flensburg ansässige Lehrerbildung unter Erhalt des Standorts an die Universität Kiel anzugliedern, wird als weder zukunftsfähig noch effektiv eingeschätzt. Stattdessen wird zu einer intensiven Zusammenarbeit mit eigener Schwerpunktsetzung der Universität Flensburg geraten. Flensburg hat sich als Standort der Lehrerbildung in Schleswig-Holstein seit langem etabliert und auch in der Region und darüber hinaus Reputation erworben, die freilich noch verbesserungsfähig ist. Auch die Wirtschafts- und Umweltwissenschaften haben der Universität Flensburg positive Aufmerksamkeit in der Region, im Bundesland und auch im Bundesgebiet verschafft. Daher ist auch aus regionalpolitischer Sicht von einer Schließung abzuraten.

Von einer Verlagerung oder Schließung der Wirtschaftswissenschaften rät die Expertenkommission ebenfalls dringend ab. Die Wirtschaftswissenschaften am Standort Flensburg sind in Forschung und Lehre gut und produktiv spezialisiert. Sie verleihen der Universität Flensburg in nicht unerheblichem Ausmaß Forschungsstärke. Eine Schließung oder Auflösung entweder zugunsten der wirtschaftswissenschaftlichen Institute der Universität Kiel oder der Fachhochschule Flensburg würde nicht nur ein produktives und effizientes wirtschaftswissenschaftliches Institut, sondern auch die Möglichkeit einer originellen Profilierung der Gesamtuniversität mittels dieser thematischen Ergänzung zerstören. Umgekehrt wäre der Nutzen für die aufnehmenden Institutionen begrenzt, strukturell erscheinen die Wirtschaftswissenschaften an beiden Standorten bereits ausreichend ausgestattet.

„Option 4: Die Universität Flensburg und die FH Flensburg werden zu einer organisatorischen Einheit mit interner Ausdifferenzierung zusammengeführt und auf dem bereits jetzt gemeinsam genutzten Campus unter dem Namen „Universität Flensburg“ neu gegründet. Lehrerausbildung und –weiterbildung sowie ein diese inhaltlich bereicherndes und auf die Entwicklung von Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft in der Region bezogenes Fächerbündel sollten die Kernbereiche der Universität in Lehre und Forschung darstellen“

Eine enge und für beide Seiten fruchtbare Kooperation mit der FH ist – besonders im Bereich der Lehre – bereits Wirklichkeit. Die vom Universitätsrat entwickelte Option einer baldigen Fusion mit anschließender gemeinsamer Schwerpunktsetzung ist nach Einschätzung der Expertengruppe dennoch derzeit kein zukunftsfähiges Szenario. Vielmehr sollte die Universität ihre eigenen Stärken entwickeln und langfristig eine Vertiefung der Kooperation in Forschung und Lehre anstreben. Es ist nicht ausgeschlossen, dass eine sich vertiefende Kooperation langfristig in eine Fusion münden kann, jedoch muss dies aus Perspektive der gegenseitigen Wertschätzung und nicht der Not geschehen. Die aus einer Fusion unterschiedlicher Hochschultypen entstehenden rechtlichen Hürden (Dienstrecht, Lehrverpflichtung etc.) und die psychologischen und sozialen Kosten müssen sorgfältig in diesbezügliche Überlegungen einbezogen werden. Andernorts (z.B. in Lüneburg) bereits gemachte Erfahrungen mit Fusionsprozessen bedürfen sorgfältiger und unvoreingenommener Auswertung.

Eine solche Entwicklung bedarf einer langsamen Annäherung beider Hochschulen auf Augenhöhe, einer realistischen Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen, der Anpassung bestimmter Rahmenbedingungen und muss sich in die Erfordernisse einer sich wandelnden Hochschullandschaft Schleswig-Holsteins einpassen. Sie sollte nicht erzwungen werden.

B.6 Fazit und Empfehlungen zum weiteren Vorgehen

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

Die Expertenkommission unterstützt die Praxis, Berufungskommissionen extern zu begleiten, weist aber darauf hin, dass die organisatorische Effizienz der Berufungsverfahren ohne Qualitätsverlust deutlich gesteigert werden könnte, wenn die momentan gesetzlich vorgeschriebene Doppelung von externer Besetzung der Berufungskommission und externen Gutachten aufgehoben würde.

Die Landesregierung sollte der Universität ausreichend Zeit und Raum für eine zukünftig gemeinsam abgestimmte Neuorientierung und Konsolidierung lassen. Dies bedeutet jedoch keinen Verzicht auf eine der Situation angemessene Steuerung. Der Landesregierung wird nachdrücklich empfohlen, über richtig verstandene und zeitlich fixierte Zielvereinbarungen die Leitlinien für die zukünftige Entwicklung zu setzen, die Zielerreichung zu evaluieren und entsprechend zu sanktionieren. Entsprechend der ausgeführten Analysen und Empfehlungen rät die Gutachterkommission, die Profilierung der Forschung, die Konsolidierung des Studienangebots in enger Verzahnung mit bestehenden Forschungsaktivitäten bzw. dem Forschungsprofilbildungsprozess, die Evaluation und Reform des B.A. Vermittlungswissenschaften sowie den Aufbau eines Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zu machen. Hinsichtlich eines landesweiten Forschungsprofilbildungsprozesses und des Ausbaus der Kooperationsbeziehungen mit der Universität Kiel, der Fachhochschule Flensburg und der Syddansk Universitet sollten auch die Zielvereinbarungen der beteiligten schleswig-holsteinischen Universitäten einbezogen werden.

Die Expertenkommission rät, die Universität Flensburg in ca. drei Jahren über die Entwicklungen an der Universität berichten zu lassen. Die Expertenkommission könnte sich auf Wunsch des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr zu diesem

Zeitpunkt über die Umsetzung der Empfehlungen und über den Stand der Universitätsentwicklung ein Bild machen und den Fortschritt bewerten.

Insgesamt sehen die Gutachter für die zukünftige Entwicklung der Universität Flensburg gute Chancen in einem Profil, das sich auf die Bildungswissenschaften und die Lehrerbildung konzentriert, diesen Schwerpunkt durch entsprechende Denominationen und Berufungen ausfüllt und durch thematisch profilierte Wirtschaftswissenschaften fachlich sinnvoll ergänzt.

Anstehende Berufungen für den Bereich Lehrerbildung sind in ihren Denominationen streng am neu zu entwickelnden Profil der Lehrerbildung zu adaptieren. Auch die Berufungsverhandlungen sollten sich stringent an den Aufgaben einer genuine Lehrerausbildung orientieren.