

# Struktur- und Entwicklungsplanung 2024 – 2028

Fachhochschule Kiel

---

# Inhalt

---

<b>1 Präambel</b> .....	3
<b>2 Hochschule im Wandel – Strategische Ziele der Fachhochschule Kiel</b> .....	4
<b>3 Handlungsfelder</b> .....	6
3.1 Studium und Lehre .....	6
3.1.1 Studierendenzahlen und Studienerfolg.....	6
3.1.2 Entwicklung des Studienangebots .....	7
3.1.3 Interdisziplinarität.....	10
3.1.4 Qualitätsmanagement .....	10
3.1.5 Weiterbildung und innovative Studienformate .....	11
3.2 Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer .....	12
3.3 Gründung und Entrepreneurship .....	18
3.4 Internationales .....	18
3.5 Serviceangebote und Campuskultur.....	19
3.6 Digitalisierung und Cybersicherheit.....	20
3.7 Gleichstellung und Diversität .....	22
3.8 Ressourcen .....	23
3.8.1 Finanzierung .....	23
3.8.2 Nachhaltige bauliche Flächen- und Entwicklungsplanung .....	24
3.8.3 Organisations- und Personalentwicklung .....	26
<b>4 Fazit</b> .....	27

---

# 1

## Präambel

---

Die Fachhochschule Kiel ist die leistungsstärkste Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Schleswig-Holstein.

Sie bietet als größte Hochschule für Angewandte Wissenschaften des Landes das breiteste anwendungsorientierte Fächerspektrum in Schleswig-Holstein und versorgt damit wesentlich das Land mit den akademischen Fachkräften, die es heute und zukünftig benötigt. Sie ist zuverlässige Partnerin für angewandte Forschung, Innovation und Transfer im Norden. Dies verdeutlichen die zahlreichen gelebten Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft.

Das Studienangebot an drei Hochschulstandorten in Kiel, Osterönfeld und Neumünster umfasst ingenieurwissenschaftliche, medien- und kommunikationswissenschaftliche, wirtschafts-, sozial- und gesundheitswissenschaftliche sowie agrar- und kulturwissenschaftliche Studiengänge. Im Wintersemester 2023/24 ist der Studiengang Architektur hinzugekommen.

Die Fachhochschule Kiel ist eine nachhaltige Hochschule und lebt dies in der Lehre, der Forschung, dem Transfer sowie der

---

Verwaltung. Sie hat ein starkes Profil, das sie in den genannten Bereichen insbesondere aus der interdisziplinären Verknüpfung ihrer Fächer gewinnt. An ihren Fachbereichen lehren und forschen rund 160 Professorinnen und Professoren, die grundsätzliche Zusammenhänge ebenso in den Blick nehmen wie drängende Fragen der Gegenwart und Zukunft. Die etwa 8.000 Studierenden qualifizieren sich in klassischen wie in innovativen Studiengängen dafür, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft in Schleswig-Holstein und darüber hinaus praxisorientiert mitzugestalten. Dabei erfahren Lehrende wie auch Studierende von insgesamt fast 530 hauptamtlichen Beschäftigten in Verwaltung und Technik sowie wissenschaftlichem Dienst professionelle Unterstützung.

Der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan wurde aus diesem Verständnis heraus unter Beteiligung aller Statusgruppen der Hochschule entwickelt und beschreibt die Perspektiven der Fachhochschule Kiel in Lehre, Forschung und Transfer sowie die dafür notwendigen Verwaltungs- und Organisationsstrukturen für die Jahre 2024 bis 2028.

# 2

## Hochschule im Wandel – Strategische Ziele der Fachhochschule Kiel

### **Unser Aufwind befähigt Menschen an der Fachhochschule Kiel, sich zu entwickeln und ihre Ziele zu erreichen.**

Die Fachhochschule Kiel ist in enger Zusammenarbeit mit ihren Partnerinnen und Partnern im Land Impulsgeberin für Gesellschaft und Wirtschaft in Schleswig-Holstein. Ganz im Sinne der Subsidiarität fordert die Fachhochschule Kiel größtmögliche Autonomie in ihrem Wirken und befördert zugleich auf allen Ebenen den wirtschaftlichen und verantwortungsvollen Umgang mit den ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen. Nur auf diesem Wege kann es der Fachhochschule Kiel auch zukünftig gelingen, flexibel und proaktiv in einem sich in allen Facetten stark wandelnden Umfeld zu agieren.

### **Exzellente Lehre als oberster Leitgedanke der Fachhochschule Kiel**

Die Fachhochschule Kiel bietet ihren Studierenden als Präsenzhochschule einen persönlichen Lehr-Lern-Dialog vor Ort. Diesen Rahmen flankiert sie mit digitalgestützten Formaten. So wird über den Erwerb fachbezogener Kompetenzen hinaus die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen befördert. Die Befähigung zu wissenschaftsbasierter Anwendungsorientierung zeichnet ihre Absolventinnen und Absolventen aus. Auch die enge Verzahnung mit starken Partner\*innen im Land charakterisiert die akademische Ausbildung in den Studiengängen der Fachhochschule Kiel aus, die sowohl hochgradig praxisrelevant als auch praxisorientiert und damit immer am Puls der Zeit sind. Zusammen mit der fachlichen Breite der Angebote der Fachhochschule Kiel, der angewandten Forschung und dem Transfer wird ein Grad an gelebter Interdisziplinarität in der Lehre erreicht, der in Schleswig-Holstein einmalig ist. Die Fachhoch-

schule Kiel leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des akademischen Fachkräftebedarfs in Schleswig-Holstein auf einem exzellenten Niveau und sieht sich als Garantin für Innovationen.

### **Ziele**

Zur Stärkung des Profils und Unterstützung des Auftrags der Fachhochschule Kiel werden diese wesentlichen Ziele verfolgt:

- Ausbau der Stellung als eine der führenden Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Norddeutschland.
- Aufrechterhaltung der gewachsenen Synergien, die sich aus der fachlichen Breite der Hochschule ergeben – vertreten durch ein Portfolio exzellenter, moderner und sich dynamisch an die Anforderungen der Praxis anpassender Studiengänge.
- Stärkung der Position als zuverlässige Partnerin für die Fachkräfteversorgung von Wirtschaft und Gesellschaft. Grundlage dafür ist das heutige und zukünftige breite, interdisziplinäre Angebot für Studierende und die Berufspraxis in Lehre, Forschung und Transfer. Die aktuelle funktionale Größe der Fachhochschule Kiel wird als Voraussetzung dafür betrachtet.
- Stärkung der Innovationskraft des Landes durch die Forschungs- und Transferaufgaben über Kiel und das direkte Umland hinaus. Der intensive Austausch über Fachbereichsgrenzen hinweg bildet das Fundament der angewandten Forschung und des Transfers und stellt ein Kernelement der strategischen Ausrichtung der Fachhochschule Kiel dar.
- Weiterentwicklung zu einer flexiblen, zeitgemäßen und die Ziele der Hochschule effizient unterstützenden Verwaltungsstruktur. In diesem Rahmen bietet die Fachhochschule Kiel allen Hochschulmitgliedern gleichermaßen gute Studien- und

Arbeitsbedingungen, fördert die Anerkennung und Wertschätzung vielfältiger Lebensrealitäten sowie den Schutz vor Diskriminierung.

- Unterstützung von Menschen jedweder bildungsbiographischen Herkunft, den Weg an die Hochschule zu finden und ihn erfolgreich abzuschließen.
- Proaktives Engagement für die tatsächliche Umsetzung des Verfassungsauftrags der geschlechtlichen Gleichstellung. Die Fachhochschule Kiel versteht sich darüber hinaus als familien-gerechte Hochschule, die kulturelle Vielfalt lebt und internationale Begegnung ermöglicht.

### Maßnahmen

Um diese gesetzten Ziele auch zukünftig erreichen zu können, hat die Fachhochschule Kiel folgende strategische Maßnahmen definiert, die dem Anspruch gerecht werden, die Hochschule weiterzuentwickeln – immer unter Berücksichtigung der facettenreichen externen Anforderungen:

- Weiterentwicklung des praxisorientierten, modernen Studienangebots in traditionellen Formaten und mit dualem Charakter sowie – im Geiste des lebenslangen Lernens – adressatengerechter Weiterbildungsangebote.
- Kontinuierliche und kompetenzorientierte Überarbeitung bestehender Studiengänge in einem von hoher Dynamik sowohl angesichts des rasanten technischen wie auch gesellschaftlichen Wandels geprägten Umfeldes. Hierzu werden fortlaufend Impulse aus dem Land aufgenommen, neue Bedarfe identifiziert und Angebote zügig etabliert wie zuletzt mit den neu geschaffenen Studienangeboten Bauingenieurwesen, Architektur, Pflege und Soziale Arbeit online.
- Stabilisierung der Studierendenzahlen auf dem erreichten Niveau von circa 8.000 Studierenden – dies mit möglichst gleichverteilter Auslastung der Studienplatzkapazitäten über alle Fachbereiche.
- Zum Ausgleich personeller Unterausstattung bedarfsorientierten Stellenaufwuchs und ein nachhaltiges Personalmanagement inklusive auf einzelne Beschäftigte zugeschnittene Personalentwicklung. Im Vergleich zum starken Wachstum der Studierendenzahlen in der Zeit des Hochschulpaktes sind die damit verbundenen Rahmenbedingungen für qualifiziertes Verwaltungshandeln nicht auskömmlich berücksichtigt worden. Dies gilt vor allem im Bereich von Verwaltung und Technik.
- Damit verbunden ist auch die Entwicklung eines auf die Fachhochschule Kiel zugeschnittenen Employer Brandings.
- Für die notwendige Flexibilität und Effektivität in der Weiterentwicklung von Studiengangsangeboten ist es unabdingbar, zusätzliche Mittel für einen den Kompetenzerwerb unterstützenden Ausbau der Lehr- und Lern-Infrastruktur bereitzustellen. Dies umfasst u. a. sowohl die Labor- und Geräteinfrastrukturen, moderne Lehr-, Lern- und Verwaltungsräume als auch den Ausbau einer sicheren IT-Infrastruktur.
- Sicherstellung der Finanzierung eines gemäß Hochschulgesetz erweiterten Auftrags der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften im Bereich der angewandten Forschung, des Transfers und der Gründung. Um die in Jahrzehnten gewachsene, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Berufspraxis im Land auch zukünftig erfolgreich zu gestalten, stellt die adäquate Ressourcenausstattung der Fachhochschule Kiel eine zentrale Grundlage dar. Nur so kann sie ihrer Verantwortung nachkommen und einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung im ökonomischen und gesellschaftlichen Sinne im Bereich Forschung, Transfer und Gründung leisten. Dazu gehört auch die Finanzierung eines den komplexen Aufgaben angemessenen Innovations- und Gründungszentrums auf dem Campus.
- Stärkung der Internationalisierung in beide Richtungen – Fachkräftegewinnung für das Land und heimische Absolventen für den global vernetzten Arbeitsmarkt.
- Cybersicherheit ist die Basis einer funktionierenden und effizienten Hochschule und zugleich eine systemische Herausforderung. Digitalisierung wird als facettenreicher Transformationsprozess einer flexiblen, modernen Verwaltung begriffen. Neben der Software und Hardware wird vor allem zusätzliches, adäquat ausgebildetes sowie dauerhaftes und somit über den Grundhaushalt finanziertes Personal benötigt.
- Die Fachhochschule Kiel ist sich ihrer Verantwortung bewusst und stellt sich vielfältigen Herausforderungen. Dafür ist jedoch und trotz kontinuierlicher Effizienzsteigerung eine nachhaltige und auskömmliche Investition in Personal, Liegenschaften und Ausstattung unabdingbar. In der Lehre bedarf es aufgrund der zusätzlichen Aufgaben der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und der damit einhergehend anzustrebenden Angleichung der Deputate von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften an die der Universitäten einer verbindlichen Gegenfinanzierung. Diese muss durch eine Erhöhung des Grundhaushalts erfolgen, die eine flexible und autonome Nutzung der Mittel sicherstellt.
- Nur eine attraktive Arbeitgeberin kann ihr volles Leistungspotential ausschöpfen. Um im zunehmenden Wettbewerb um kluge Köpfe bestehen zu können, wird die Fachhochschule Kiel eine zielgerichtete Personalentwicklung aufbauen sowie die hochschulinternen Regelungen zur Sicherstellung guter Beschäftigungsbedingungen stetig weiterentwickeln. Rekrutierung neuer und Förderung vorhandener Mitarbeiter\*innen ist eine kontinuierliche Investition in die Zukunft der Hochschule, die zusätzliche Mittel und angemessene (tarifliche) Flexibilität benötigt.

## 3

# Handlungsfelder

## 3.1 Studium und Lehre

Die Attraktivität eines Studiums an der Fachhochschule Kiel beruht auf einem lebendigen Lehr-Lern-Dialog vor Ort, auf Kleingruppenformaten mit persönlichem Kontakt zu Dozierenden und wissenschaftsbasierter Anwendungsorientierung von Anfang an. Darüber hinaus profitieren die Studierenden von vielgestaltigen Lehr-Lern-Formaten, die bedarfsorientierten Kompetenzerwerb ermöglichen.

Das Studienangebot erstreckt sich über 44 Bachelor- und Masterstudiengänge in den sechs Fachbereichen Agrarwirtschaft, Informatik und Elektrotechnik, Maschinenwesen, Medien mit dem Institut für Bauwesen, Soziale Arbeit und Gesundheit sowie Wirtschaft. Methodenvielfalt, anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung sowie der interdisziplinäre Austausch über Fachbereichsgrenzen hinweg bilden das Fundament ihrer exzellenten Lehre. Die drei Säulen Lehre, Forschung und Wissenstransfer bilden an der Fachhochschule Kiel eine Einheit und ergänzen sich gegenseitig. Indem sich die Hochschule den vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit widmet, eröffnet sie Absolventinnen und Absolventen hervorragende Berufsperspektiven und Aufstieg durch Bildung. Die Qualifizierung an der Fachhochschule Kiel ist damit ein wichtiger Baustein zur Entwicklung und Gewinnung von praxiserfahrenem akademischen Personal für den gesamten Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein und darüber hinaus.

### 3.1.1 Studierendenzahlen und Studienerfolg

Die Fachhochschule Kiel ist die größte Hochschule für Angewandte Wissenschaften des Landes mit dem vielfältigsten Angebot. Ihre Stärke liegt in der Breite und Verzahnung ihrer wissenschaftlichen Fachdisziplinen. Ihr Studienangebot ist am Bedarf der Studierenden, der Unternehmen und der öffentlichen Arbeitgeber\*innen ausgerichtet.

#### Entwicklung der Studierendenzahl

Zum Wintersemester 2022/2023 studierten 7.720 Personen (davon 41 Prozent Studentinnen) an der Fachhochschule Kiel.

In den vergangenen fünf Jahren verteilten sich die Studierenden wie folgt auf die Fachbereiche:

Fachbereich	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Agrarwirtschaft	499	512	521	506	473	486
Data Science (fachbereichsübergreifend)		8	29	48	69	112
Informatik und Elektrotechnik	1326	1327	1347	1332	1300	1291
Maschinenwesen	1333	1200	1184	1128	1123	1062
Medien	878	910	972	962	945	950
Pflege (fachbereichsunabhängig)	–	–	–	–	–	27
Soziale Arbeit und Gesundheit	1776	1831	1924	1895	1861	1943
Wirtschaft	2012	2009	1981	1993	1949	1939
<b>Insgesamt</b>	<b>7824</b>	<b>7797</b>	<b>7958</b>	<b>7864</b>	<b>7720</b>	<b>7810</b>

Die hohe und stetig steigende Relevanz der Fachhochschule Kiel für die Studieninteressierten und Arbeitgeber\*innen im Land wird auch bei einem Blick auf die Herkunft der Studierenden deutlich: Der Anteil der Studierenden aus Schleswig-Holstein hat innerhalb der letzten fünf Jahre von 70 Prozent auf 74 Prozent zugenommen. Weitere 22 Prozent kommen aus dem weiteren Bundesgebiet und vier Prozent aus dem Ausland. Bei den Masterstudierenden sind die Anteile von Studierenden, die nicht aus Schleswig-Holstein kommen, wesentlich höher. Hier kamen lediglich 62 Prozent aus Schleswig-Holstein, 27 Prozent aus anderen Bundesländern und elf Prozent aus dem Ausland. An den Fachbereichen Informatik und Elektrotechnik sowie Maschinenwesen ist der Anteil der inländischen Studierenden, die aus Schleswig-Holstein kommen, besonders hoch und lag innerhalb der letzten fünf Jahre immer bei mehr als 80 Prozent. Inländische Studierende aus anderen Bundesländern finden bzw. fanden sich vor allem in den Fachbereichen Agrarwirtschaft und Medien. Hier lag der Anteil bei über 30 Prozent.

## Entwicklung der Einschreibungen

In den vergangenen zehn Jahren hat die Fachhochschule Kiel mit der Breite des Studienangebots und interdisziplinären Angeboten durchgängig die sich dynamisch entwickelnden akademischen Fachkräftebedarfe aufgegriffen. Dabei hat sich die Studierendennachfrage über die Zeit verändert. Wie an allen Hochschulen des Landes und bundesweit ist die Anzahl der Bewerbungen im betrachteten Zeitraum z. T. stark rückläufig, jedoch ohne dass dies bisher eine signifikante Auswirkung auf die Einschreibungen und die hohe Auslastung der Hochschule gehabt hat:

Fachbereich	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Agrarwirtschaft	171	146	156	137	124	139
Data Science (fachbereichsübergreifend)	0	8	21	23	38	59
Informatik und Elektrotechnik	350	366	358	303	288	378
Maschinenwesen	339	269	331	220	287	252
Medien	235	232	259	234	232	215
Pflege (fachbereichsunabhängig)	–	–	–	–	–	29
Soziale Arbeit und Gesundheit	444	481	447	422	402	482
Wirtschaft	498	524	531	517	477	546
Insgesamt	2037	2026	2103	1856	1848	2100

## Entwicklung der Absolvent\*innenzahlen

Die Anzahl der Absolvent\*innen befindet sich in den vergangenen Jahren auf konstant hohem Niveau. Die Belastungen der Pandemie schlagen sich – auch aufgrund der umfangreichen Bemühungen der Fachhochschule Kiel, keinen Studierenden in dieser herausfordernden Zeit zu verlieren – kaum nieder.

Fachbereich	2018	2019	2020	2021	2022
Agrarwirtschaft	92	98	109	108	103
Data Science (fachbereichsübergreifend)	0	0	0	2	11
Informatik und Elektrotechnik	233	193	172	199	158
Maschinenwesen	256	251	219	204	155
Medien	121	158	155	183	184
Soziale Arbeit und Gesundheit	331	283	250	258	255
Wirtschaft	259	259	310	279	272
Insgesamt	1292	1242	1215	1233	1138

Das Zusammenspiel von Absolvent\*innen und Akteuren des Arbeitsmarktes ist an der Fachhochschule Kiel strukturell tief

verankert. Die Kontakte werden meist schon früh während des Studiums initiiert und im weiteren Verlauf vertieft. So münden studienbegleitende Projekte mit Wirtschaftsunternehmen oder anderen gesellschaftlichen Partnerinnen und Partnern in spätere Arbeitsverhältnisse. Dies zeigt sich etwa dadurch, dass viele Studierende bereits vor Übergabe des Abschlusszeugnisses ein Arbeitsplatzangebot unterbreitet bekommen. Diese strukturelle Verankerung zeigt sich auf allen Ebenen der Hochschule – in einzelnen Modulen, in den Studiengängen, in den Fachbereichen und in der Hochschule als Ganzes. Das ausgesprochen enge Verhältnis zwischen Absolvent\*innen und Arbeitsmarkt wird dabei aktiv befördert durch die Jobmesse talent transfair (ehem. Firmenkontakttag), das Industriebegleitete Studium (IBS) und Duales Studium, Rückmeldungen aus der Berufspraxis im Rahmen des Qualitätsmanagements, Alumni-Arbeit, Hausmessen, Career Center, extern besetzte Beiräte, verbindliche Praxisphasen, Abschlussarbeiten in Kooperation mit Praxispartnern, Lehrbeauftragte aus externen Organisationen, Praxis- und Studierendenprojekte (z. B. startIng, CampusRadio, Raceyard, Kiek in de Kök), Exkursionen und Gastvorträge.

## 3.1.2 Entwicklung des Studienangebots

Die Zahl der Studiengänge hat im Zeitraum 2018 bis 2023 um knapp zehn Prozent zugenommen. Hinzugekommen sind die Bachelorstudiengänge Medieningenieur\*in, Bauingenieurwesen, Architektur, Soziale Arbeit Online, Pflege sowie Wirtschaftsingenieurwesen und die Masterstudiengänge Digital Business Management, Financial Accounting, Controlling & Taxation sowie Data Science.

Fachbereich	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Agrarwirtschaft	2	2	2	2	2	2
Data Science (fachbereichsübergreifend)		1	1	1	1	1
Informatik und Elektrotechnik	8	7	7	7	8	7
Maschinenwesen	8	8	7	7	8	7
Medien	7	8	8	7	7	8
Pflege (fachbereichsunabhängig)	–	–	–	–	–	1
Soziale Arbeit und Gesundheit	5	5	5	5	6	7
Wirtschaft	11	12	13	12	12	11
Insgesamt	41	43	43	41	44	44

Die Fachhochschule Kiel versteht sich auch zukünftig als eine Hochschule, die akademischen Aufstieg ermöglicht – sie öffnet

die Tür zu erfolgreichen Karrieren im späteren Berufsleben ihrer Absolvent\*innen durch anwendungs- und kompetenzorientierte Bildung, die auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet ist und Zukunftsthemen in den Fokus nimmt.

Ausgehend von der skizzierten Lage als Basis für die Entwicklung des Studienangebots ist es das erklärte Ziel der Fachhochschule Kiel, die Studierendenzahlen auf dem aktuellen Niveau zu sichern und die Zahl der Absolvierenden zu steigern, um dem Fachkräftemangel nicht nur in Schleswig-Holstein zu begegnen. Dabei sieht sich die Fachhochschule Kiel als Präsenzhochschule, die bedarfsorientiert ergänzende Online-Angebote auch im leistungsfähigen Verbund mit Kooperationspartnern anbietet.

Für den erfolgreichen Betrieb bestehender und das Gelingen neuer Studiengänge müssen die im Rahmen des Hochschulpaktes erzielten Aufwüchse bei den Studierendenzahlen quantitativ auch zukünftig gehalten und gleichzeitig die bereits hohe Lehr- und Servicequalität kontinuierlich gesteigert werden. Den Bereichen, die mit sinkenden Studierendenzahlen konfrontiert sind, wird sukzessive durch Anpassung der Programme begegnet, wobei flankierend auch neue, innovative Studienangebote etabliert werden – wie der 2023 in Neumünster angesiedelte Bachelorstudiengang Pflege und der in Kiel beheimatete Bachelorstudiengang Architektur.

### **Perspektiven aufzeigen**

Die Fachhochschule Kiel wird zukünftig in noch stärkerem Maße die Begeisterung von Schüler\*innen für technernahe Schulbildungszweige und für ein anschließendes technisches Studium wecken.

Die Hochschule hat – neben den zahlreichen Informationsveranstaltungen der Zentralen Studienberatung und speziellen Kommunikationskampagnen für Schüler\*innen – in den zurückliegenden Jahren bereits eine Reihe von Maßnahmen zur Gewinnung von Studierenden für MINT-Fächer initiiert und weiterentwickelt. Dazu zählen etablierte Projekte wie Roberta und der Girls' Day, an dem sich die Hochschule seit Jahren sehr engagiert beteiligt, sowie der 2021 neu gegründete Jugendcampus – ein außerschulischer Lernort direkt auf dem FH-Campus in Kiel. Die Angebote sind individuell gestaltbar, sodass eine große Spannweite an Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren – von der 5. Klasse (zur frühen Nachwuchsförderung und Begeisterung) bis hin zum 13. Jahrgang (zur konkreten Nachwuchs- und Aufmerk-

samkeitsgewinnung) – angesprochen wird. Allein im Jahr 2022 verzeichneten die Veranstaltungen trotz der Corona-Pandemie mehr als 2.600 teilnehmende Personen.

Neue Formate ermöglichen einen hochmodernen Zugang zu Zukunftstechnologien, um zum Beispiel den Umgang mit Augmented Reality, Virtual Reality, Gaming, Film- und Videoproduktion, Avatar-Entwicklung, Coding, Learning Analytics, Machine Learning, KI etc. zu lernen und Aufgaben zu lösen und Projekte in Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft umzusetzen. Ebenfalls sollen durch einen Co-Working-Space Austausch, Wissenstransfer und Kollaboration zwischen den unterschiedlichen Nutzergruppen in gemeinsamen Lernfeldern ermöglicht werden – auch mit dem Ziel, neuartige Kooperationen und (Geschäfts-)Ideen zu entwickeln. Ebenfalls hat die Fachhochschule Kiel mehrere Kooperationsvereinbarungen mit Fachschulen und Regionalen Bildungszentren (RBZ) geschlossen. Gegenstand ist die Anerkennung von ausgewählten schulischen Vorkenntnissen, durch die der Einstieg in ein Studium an der Fachhochschule Kiel erleichtert wird. Die Ansprache nicht-akademischer Milieus, auf deren Bedürfnisse in noch stärkerem Maße eingegangen werden soll, wird eine zunehmend größere Rolle spielen.

Das Studienkolleg und die Aktivitäten des Jugendcampus bzw. der Zentralen Studienberatung leisten dabei einen ebenso wichtigen Beitrag wie das seit 2023 angebotene, landesweit einzigartige Orientierungssemester Förde-Kompass. Es bietet Studierenden an der Fachhochschule Kiel die Möglichkeit, ingenieurwissenschaftliche Studiengänge kennenzulernen, bevor sie sich auf einen Studiengang festlegen. Sie lernen auf diese Weise die Hochschule kennen und können sich bei Studierenden höherer Semester über den Alltag in den technischen Studiengängen informieren, bevor sie sich für ein reguläres Studium an der Fachhochschule Kiel entscheiden.

### **Studieren am Puls der Praxis**

Das Konzept des Industriebegleiteten Studiums (IBS) ist mit insgesamt mehr als 200 Studierenden ein integraler Bestandteil der Studiengänge der Fachbereiche Informatik und Elektrotechnik, Maschinenwesen und Wirtschaft sowie des Instituts für Bauwesen am Fachbereich Medien. Über die Jahre wurde das Konzept erweitert, um noch besser auf die Anforderungen der stetig steigenden Zahl der Kooperationspartner (aktuell 81) und Studierenden (aktuell 237) eingehen zu können. Besonders in den vergangenen vier Jahren sind die Zahlen im IBS stark gestiegen.

Die Entwicklungen spiegeln – verzögert um etwa ein Jahr – die Entwicklung der Arbeitsmarkt-Situation in den jeweiligen Branchen wider. Eine Erweiterung dieses Angebots für die nächsten Jahre ist geplant.

Eine mit dem jeweiligen Studiengang noch stärker verzahnte Berufspraxis bietet die Fachhochschule Kiel im dualen Bachelorstudiengang Physiotherapie mit überregionalen Kooperationspartnern an. Der Studiengang Pflege in Kooperation mit diversen Kliniken am neuen Hochschulstandort Neumünster ist 2023 gestartet. Damit reagiert die Fachhochschule Kiel unmittelbar auf gesellschaftliche und gesundheitspolitische Bedarfe. Aus Sicht der Hochschule werden berufsbegleitende bzw. duale Studiengänge zukünftig an Bedeutung zunehmen.

Über diese beiden Studienformate hinaus lebt und fördert die Fachhochschule Kiel die Praxisnähe und Anwendungsorientierung in allen Lehr-/Lernformaten – in curricular verankerten Projektformaten und Fallstudien genauso wie in der Ausgestaltung von Thesen und Praktika. Somit profitiert durch die enge Verzahnung mit der Berufspraxis in Schleswig-Holstein die anwendungsorientierte Lehre und Forschung in der gesamten Breite der Hochschule.

Entsprechend rücken im Rahmen der Gestaltung des zukünftigen Studiengangangebots folgende Ziele in den Fokus:

- Etablierung und Ausbau der Studiengänge Pflege und Architektur mit dem Fokus auf den erfolgreichen Aufbau des Lehrkörpers sowie der Infrastruktur an beiden Standorten.
- Vereinbarung zur Etablierung eines weiterführenden Masterstudiengangs im Bereich Bauingenieurwesen und schnellstmögliche Einführung des Angebots.
- Etablierung des Orientierungsstudiums.
- Intensivierung der Praxisnähe, z. B. auch durch den Ausbau dualer Studienangebote sowie der IBS-Kooperationen.
- Die Fachhochschule Kiel will einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderung, vor denen die Schulen des Landes angesichts der Lehrerknappheit stehen, leisten und ihre spezifischen Stärken in die Lösungen einbringen. Hierzu ist eine Sondierung der Kooperationen mit der Christian-Albrechts-Universität sowie der Europa Universität Flensburg im Bereich der Berufsschullehrerausbildung geplant, um gemeinsam die Anzahl der zur Verfügung stehenden Lehramtsstudienplätze zu erhöhen und mittelfristig den Lehrbedarf im Land besser zu decken.
- Etablierung innovativer Online- und Hybridformate begleitet

durch das ZLL in bestehenden und neuen Studiengängen im Rahmen der Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung der Fachhochschule Kiel.

- Weiterentwicklung moderner Lehr-/Lernformate.
- Inhalte und Methoden der Lehre in einem stetigen Prozess, qualitätsgestützt und externe Impulse aufgreifend aktuell und relevant halten.
- Fortsetzung der Kooperationsgespräche mit dem Fraunhofer-Institut für Siliziumtechnologie (ISIT) in Itzehoe im Bereich der Batterieforschung sowie Sondierung eines gemeinsamen Studiengangs Batterietechnologie, um Herausforderungen im Bereich der Erneuerbaren Energien zu begegnen.
- Modernes Marketing und eine frühzeitige Ansprache (insbesondere auch weiblicher Interessentinnen), die Erweiterung des Studienkollegs sowie die Etablierung und Ausweitung eines niederschweligen Orientierungssemesters.
- Erhöhung der Durchlässigkeit für Studierende ohne Hochschulzugangsberechtigung und Weiterentwicklung der kompetenzorientierten Anrechnungs- und Anerkennungspraxis auch im Rahmen des Angebots von Microcredentials.
- Intensivierung und Systematisierung von Beiratsaktivitäten und der Einbindung der Berufspraxis in die Studiengangentwicklung.
- Etablierung der KI-Professur an der Fachhochschule Kiel und Ausweitung des (interdisziplinären) Lehrangebots in diesem Bereich sowie verstärkte Vernetzung mit den KI-Standorten im Land.
- Zusammenführung der Studiengänge Physiotherapie und Pflege in einem Fachbereich Gesundheit und Weiterentwicklung des Studienangebots im Sinne des „Pakts für die Gesundheits- und Pflegeberufe“ (s. Koalitionsvertrag).
- Steigerung des Studienerfolgs: Sicherung der hohen Qualität des ZLL bei Beratung und Begleitung von kompetenzorientierter Studiengangentwicklung und Prüfungsgestaltung insbesondere vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels durch KI-gestützte Hilfsmittel sowie Ausbau des Schulungsangebots für Tutor\*innen.
- Anerkennung der heterogenen Lebenssituationen und Lebensrealitäten der Studierenden in den hochschulpolitischen Strukturen.
- Absenkung der Deputate von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften auf das Niveau der Universitäten – dieser Schritt ist angesichts der zahlreichen zusätzlichen Aufgaben bei zugleich angestrebter steigender Lehrquantität und -qualität notwendig.

### 3.1.3 Interdisziplinarität

Die Fachhochschule Kiel hat ein starkes Profil in Lehre, Forschung und Transfer, das sie insbesondere aus der fachbereichsübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit gewinnt. Interdisziplinarität kommt im Kontext Anwendungsorientierung und als Vorbereitung auf den Einstieg in eine multidisziplinäre Arbeitswelt eine zentrale Bedeutung zu und ist daher ein Wesenselement der Fachhochschule Kiel. Dieser Verantwortung war und ist sich die Hochschule bewusst – so wurden interdisziplinäre Lehrmodule in allen Bachelor-Studiengängen im Umfang von mindestens zehn Kreditpunkten verpflichtend platziert, und die Interdisziplinären Wochen (IDW) sind weiterhin ein fest verankertes Element in jedem Semester. Sie finden jeweils hochschulweit für zwei Wochen statt und bieten über die curricular verankerten Module hinaus allen Studierenden die Möglichkeit, neben fachlichem Wissen auch weitere berufsrelevante Kompetenzen im Rahmen des Studiums zu erwerben sowie durch einen Blick über das eigene Fach hinaus neue Perspektiven zu gewinnen.

Auch das Zentrum für Lernen und Lehrentwicklung (ZLL) spielt für den bisherigen und den zukünftigen Erfolg der Fachhochschule Kiel im Bereich der interdisziplinären und projektbasierten Lehre eine entscheidende Rolle. Mit ihrem Wirken in den Themen der Weiterbildung und Beratung, E-Learning, den IDW, Studiengang- und Modulentwicklung sowie durch die erfolgreiche Einwerbung des Projekts „Interdisziplinäre Zusammenarbeit als Schlüssel zu gesellschaftlicher Innovation“ (InDiNo) stellt

das ZLL die Weichen für die zukünftige Attraktivität der Fachhochschule Kiel. In Zukunft wird es mit Blick auf technische und gesellschaftliche Herausforderungen noch stärker darauf ankommen, Fragestellungen und Herausforderungen gemeinschaftlich und interdisziplinär anzugehen. Daher hat sich die Fachhochschule Kiel zum Ziel gesetzt, Interdisziplinarität auf allen Ebenen noch stärker zu fördern und umzusetzen:

- Ausbau des Angebots an trans- und interdisziplinären Wahlmodul-Paketen, die Module von mindestens zwei Fachbereichen kombinieren, um die Breite des Lehrangebots für Studierende noch systematischer greifbar zu machen
- Weiterentwicklung der Interdisziplinären Wochen durch das ZLL, das die Ausrichtung und Entwicklung strategisch und qualitativ begleitet
- Verstärkte Einbindung von Veranstaltungen zu den Themen Gleichstellung, Diversität und Internationales sowie der Themen des Studienkollegs in die IDW
- Ergänzung des Lehrangebots durch Ringvorlesungen
- Unterstützungsangebot des ZLL an alle Lehrenden im Rahmen des InDiNo-Projekts bis Ende 2024 bei der Digitalisierung ihrer Lehre durch Beratung, Entwicklung und Produktion von Visualisierungen, Podcasts und interaktiven Videos – ein wichtiger Schritt, um die überfachliche und interdisziplinäre Lehre didaktisch optimal voranzubringen
- Schaffung neuer trans- und interdisziplinärer Möglichkeitsräume im gerade entstehenden Bibliothekarischen Lernzentrum und Umzug des ZLL dorthin

### 3.1.4 Qualitätsmanagement

Die Fachhochschule Kiel ist seit 2013 systemakkreditiert und wurde als eine der ersten Hochschulen bundesweit 2022 erfolgreich reakkreditiert. Sie steht in der Verantwortung, das hochschuleigene Qualitätsmanagementsystem (QMS) in Studium und Lehre kontinuierlich weiterzuentwickeln und mit dem zugrundeliegenden Werkzeugkasten die Umsetzung von Vision und Leitsätzen der Hochschule in all ihren Facetten zu unterstützen. Auch zukünftig sollen ein professionelles Prozessmanagement, die internen Akkreditierungen sowie ein faktenbasiertes Monitoring der Studiengänge beförderndes Qualitätsmonitoring dazu beitragen, den Studierenden der Fachhochschule Kiel ein erfolgreiches Studium zu ermöglichen.

Grundlage und Rahmen des aufgebauten Qualitätsmanagementsystems bilden dabei neben rechtlichen Vorgaben und Anforderungen des Ministeriums die Bedarfe der Studierenden, der Lehrenden, der potenziellen Arbeitgeber\*innen, des Landes, der Kooperationspartner\*innen und weiterer Interessengruppen. Das gelebte Qualitätsmanagement der Fachhochschule Kiel muss in diesem komplexen System, in dem die Anforderungen der unterschiedlichen Ebenen und Akteur\*innen auf die Entwicklung und Sicherung der Qualität in Studium und Lehre kontinuierlich einwirken, verlässlich arbeiten.

Hinter der Weiterentwicklung und Prüfung der Qualität von Studium und Lehre stehen Prozesse und Verpflichtungen, die von allen Hochschulorganen und Hochschulmitgliedern

getragen und gestaltet werden müssen und für deren adäquate Realisierung ein kritischer Diskurs und die enge Kooperation zwischen den beteiligten Akteur\*innen eine kontinuierliche Kommunikationsaufgabe ist. Folgende Ziele wurden zur Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement und Qualitätskultur für die kommenden Jahre identifiziert:

- Aufrechterhaltung der Systemakkreditierung und Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsystem-Kerninstrumente
- Weiterentwicklung zielgenauer Instrumente zur Verbesserung von Studienerfolg, Studienqualität und Steigerung der Absolvent\*innenzahlen in enger Abstimmung mit den Adressaten
- Fortschreitende Etablierung von Qualitätsreferent\*innen an den Fachbereichen auch als Schnittstelle zwischen dezentraler

Studiengangentwicklung und zentralem Qualitätsmanagement – damit einhergehend Erhöhung der Sichtbarkeit sowie effiziente und effektivere Bündelung und Verzahnung von dezentralen und zentralen Qualitätssicherungsinstrumenten

- Stete Überprüfung und Anpassung der zentralen und dezentralen Evaluationsverfahren der Hochschule in enger Abstimmung mit den Fachbereichen und im Dialog mit den Studierenden
- Weiterentwicklung des Studiererfolgsmonitorings, insbesondere des auch von externen Gutachtern gewürdigten „Snapshots“, der den Fachbereichen semesterweise und in kompakter Form einen Überblick über die aus Sicht der Studiengangs- und Fachbereichsleitung wichtigsten Leistungskennzahlen auf Ebene des Fachbereichs und einzelner Studiengänge bietet

### 3.1.5 Weiterbildung und innovative Studienformate

Die Fachhochschule Kiel versteht ihren hochschulischen Bildungsauftrag umfassend. Zu diesem Auftrag gehören die Facetten Sicherung des akademischen Fachkräftebedarfs, Durchlässigkeit des Bildungssystems und lebensbegleitendes Lernen. Perspektivisch müssen diese drei Bereiche vernetzt gedacht werden, damit die Hochschule ihre Möglichkeiten effektiv entfalten und bedarfsorientiert einsetzen kann.

Zwei Treiber haben die Entwicklung hier in den vergangenen Jahren beschleunigt und verstärkt: Einerseits die Corona-Pandemie, die der breiten Gesellschaft – ermöglicht durch den Digitalisierungsschub – neue Studien- und Arbeitsformate bekannt und zunehmend attraktiv gemacht hat. Und andererseits die voranschreitende Individualisierung von Lebens- und Bildungswegen. Neben tradierte Bildungsabschlüsse mit hohem Wiedererkennungswert treten individuell zusammengestellte Bildungspakete, mit oder ohne Bezug zum European Credit Transfer System (ECTS), sogenannte Microcredentials. Welche Rolle eine Hochschule wie die Fachhochschule Kiel, die ihre Stärke aus einem Lehr-Lern-Dialog vor Ort, der Vernetzung von Lehre, Forschung, Entwicklung und Transfer und der interdisziplinären Verknüpfung ihrer Fächer zieht, spielen kann und muss, um der Bedarfsorientierung ihres Angebots und ihrem mehrdimensionalen Bildungsauftrag gerecht zu bleiben, ist eine Frage, die die Hochschule in den nächsten Jahren diskutieren wird.

Bis heute stehen der Entwicklung neuer Studien- und Abschlussformate noch tiefgreifende strukturelle, im wesent-

lichen ressourcenorientierte Hürden gegenüber. Die Trennung zwischen grundständigen und weiterbildenden Abschlüssen sowie die Beschränkung der Bezifferung von zu erbringendem Lehrdeputat in Semesterwochenstunden seien hier exemplarisch genannt.

Die Fachhochschule Kiel wird den systematischen Dialog mit Studieninteressierten, Arbeitgeber\*innen und Politik ausbauen. Gerade vor dem Hintergrund des demographisch bedingten Anstiegs von Unternehmensnachfolgen können zielgenaue und kompakte Kompetenzbündel für die angehenden Leitungspersonen dazu beitragen, die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Dies kann – sowohl um der Fachhochschule Kiel eine zukünftige Vermarktung dieser Microcredentials zu erleichtern als auch um den Bewerbern und Erwerbenden transparente Standards bei der Informationssuche und Anerkennung zu bieten – in Übereinstimmung mit dem formalen Rahmen des Schweizer CAS/DAS/MAS-Modells erfolgen. Folgende Initiativen sollen in den kommenden Jahren in diesem Rahmen ergriffen werden:

- Erarbeitung eines nachfrageorientierten Konzepts für den Dialog mit Wirtschaft und Gesellschaft zum Bedarf nach gebührenpflichtigen Weiterbildungsangeboten in Zusammenarbeit mit dem FuE-Zentrum der Fachhochschule Kiel
- Erarbeitung eines Konzepts geeigneter Lehr-Lernformate für Microcredentials ausgehend von der Lebenswirklichkeit der Teilnehmenden
- Vereinbarung zur Finanzierung gebührenfreier Microcredentials als mit dem Land sowie Pilotierung erster Angebote

### 3.2 Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer

An der Fachhochschule Kiel findet Forschung in all ihren Facetten statt, einen klaren Schwerpunkt bildet die Forschung im Sinne der Angewandten Wissenschaft. Im Gegensatz zu den grundlagenforschungsorientierten Universitäten – mit denen die Fachhochschule Kiel in zahlreichen Projekten eng und gut zusammenarbeitet – stehen Anwendung, Verwertung und Nutzung im besonderen Fokus. Angewandte Forschung ist damit kein Selbstzweck, sie ist mit konkreten gesellschaftlichen Zielen verbunden. Sie soll wertvolle Impulse für eine aktuelle Lehre bieten und darüber hinaus einen konkreten Beitrag zum nachhaltigen Aufbau von Innovationsökosystemen im Land leisten. Dabei sind angewandte Forschungsprojekte häufig auch Triebfeder von Wissenstransfer für wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationen und Entwicklungen.

Im Ergebnis konnten durch die vielfältigen Bemühungen der Hochschule die Drittmittel in den vergangenen Jahren gesteigert werden und befinden sich weiterhin auf einem hohen Niveau. Dabei tragen insbesondere die technischen Fachbereiche mit ihren hohen Drittmittelaufkommen dazu bei, die Labore und die technische Ausstattung auf einem aktuellen Stand zu halten, was gleichermaßen Forschung und Lehre zugutekommt. Herausragende Bedeutung haben hierbei Mittel, die über

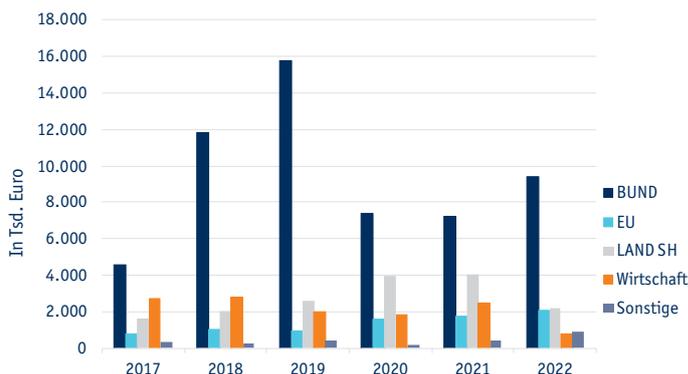
Projekte des Bundes eingeworben wurden. Mittel der EU sind jedoch auch signifikant und erreichen die Fachhochschule Kiel über die vergangenen Jahre auf einem soliden Niveau. Potentiale konnten hingegen bei der Einwerbung von Mitteln des Landes gehoben werden und stärken zunehmend die Gesamtbilanz der Hochschule.

Entsprechend verfolgt die aktuelle Forschungs- und Transferstrategie – Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer an der Fachhochschule Kiel – auch das Ziel, das Drittmittelaufkommen zu steigern und Impulse für die zukünftige strategische Weiterentwicklung der Forschungs- und Transferaktivitäten der Hochschule bis zum Jahre 2025 zu geben. Angewandte Forschung und Transfer stellen dabei eine wesentliche Grundlage exzellenter Lehre dar.

In Anbetracht der zunehmenden Dynamik und Komplexität von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen besteht die Herausforderung darin, Wissenschaftler\*innen aus allen sechs Fachbereichen der Fachhochschule Kiel zu ermöglichen, zu gesellschaftlichen und regionalwirtschaftlich besonders relevanten Themen gemeinsam und transdisziplinär zu forschen.



Insgesamt vereinnahmte Drittmittel nach Jahr



Vereinnahmte Drittmittel nach Mittelherkunft und Jahr

Dabei richtet sich die Agenda konsequent auf die inhaltlichen Forschungsschwerpunkte, die Stärken und die Forschungs- und Projekterfolge der Fachhochschule Kiel aus und zeigt gleichzeitig die Chancen auf, die sich aus den aktuellen gesellschaftlichen, technologischen, ökologischen und ökonomischen Trends und deren zukünftigen Herausforderungen für Forschung und Wissenstransfer an der Fachhochschule Kiel ergeben.

Anwendungs- und wirkungsorientierte Forschung, Transfer und Lehre versteht die Fachhochschule Kiel komplementär: Sie schaffen Mehrwerte, ermöglichen den Zugang zu wichtigen, gerade auch in der Lehre benötigten Ressourcen, eröffnen wertvolle Feedbackkanäle und erhöhen die gesellschaftliche Anerkennung von Wissenschaft insgesamt, indem sie die Transformations- und Innovationskraft der Wirtschaft befördern. Ohne externe Forschungsmittel ist heute vielfach keine zeitgemäße Ausstattung und solide Lehre mehr möglich. Nur über Drittmittelprojekte, z. B. in den Bereichen Digitale Fabrik, Leistungselektronik, Batterieforschung oder für das Versuchsfeld des Fachbereichs Agrarwirtschaft, fließen aktuelle Themen und Forschungsergebnisse in die Lehre und gewährleisten somit eine moderne und zukunftsorientierte Hochschulausbildung. Ergänzt werden müssen die drittmittelfinanzierten Projekte im Bereich der angewandten Forschung und des Transfers durch gegenfinanzierte Deputatsreduktionen und eine Basisfinanzierung im Grundhaushalt. Hier hat es erste Verbesserungen durch das Land gegeben, der eingeschlagene Weg muss aber ausgebaut werden.

Auch wenn Forschung, Lehre und Transfer rekursiv miteinander verknüpft sind und die Grenzen zwischen diesen Leistungsdimensionen ganz im Sinne gegenseitiger Synergien fließend verlaufen, wird das Forschungspotenzial an unserer Hochschule – wie auch an anderen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – grundsätzlich nicht ausgeschöpft. Ganz gleich, ob man die vielfältigen Fachkompetenzen der Wissenschaftler\*innen oder die Zahl der Studierenden als Grundlage nimmt, die Forschungs- und Transferinfrastruktur zur Unterstützung von Forschungs- und Transfervorhaben ist derzeit unzureichend. Gemeinsam setzen sich die Hochschulen für Angewandte Forschung für bessere Ressourcenausstattung und Rahmenbedingungen ein. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die wichti-

gen Aufgaben im Bereich Forschung und Transfer nicht etwa zu Lasten der Lehre oder anderer Hochschulaufgaben gehen.

Im Rahmen der Aufrechterhaltung und zukünftigen Ausweitung von Forschungs-, Entwicklungs- und Transferaktivitäten, die sowohl der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft als auch den Studierenden in der Lehre zugutekommen soll, sieht sich die Fachhochschule Kiel v. a. mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Die Ressourcenausstattung aus dem Grundhaushalt ist insbesondere im Bereich Transfer im Bundesvergleich ein stark limitierender Faktor und insgesamt eklatant unzureichend. Dies erschwert nicht nur die strategische Planung und Weiterentwicklung, sondern führt zudem dazu, dass die gewünschte, aber auch notwendige Einwerbung von insbesondere Drittmitteln aus dem Bund und der EU deutlich hinter den Möglichkeiten bleibt.
- Viele Förderprogramme und -institutionen erfordern einen für Hochschulen für Angewandte Wissenschaften kaum zu erbringenden Eigenfinanzierungsanteil (z. B. Interreg). Die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften müssen zukünftig stärker für auf sie zugeschnittene Förderprogramme eintreten und diese priorisieren (wie beispielsweise das BMBF-Förderprogramm „Forschung an Fachhochschulen“ oder verschiedene Landesprogramme wie das KI-Sondervermögen).
- Für die gezielte hochschulweite transdisziplinäre Vernetzung von Forschung und Transfer existiert kein Forschungsinformationssystem, mit dem u. a. ein solider Überblick über die Forschungsaktivitäten und deren Verwertungsmöglichkeiten, eine strategische Planung und eine bessere Sichtbarkeit des Themas und der Fachhochschule realisiert werden könnte.
- Durch den eklatanten Ressourcenmangel im Transfer bleibt die Hochschule insgesamt hinter dem Anspruch zurück, die Aktivitäten des Technologietransfers durch Einnahmen aus Patentverwertungserlösen heraus zu einem gewissen Teil zu refinanzieren. Das zur Verfügung stehende Personal sowie die für die Beauftragung geeigneter Dienstleister zur Verfügung stehenden Mittel sind sehr begrenzt.
- Das hohe Lehrdeputat der Professorinnen und Professoren stellt gemeinsam mit dem Fehlen eines akademischen

Mittelbaus an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften eine strukturelle Benachteiligung dar und bremst das Innovations- und Wirtschaftspotenzial in diesem Tätigkeitsbereich.

- Promotionsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind nur eingeschränkt gegeben.

Diese strukturellen Defizite und Wettbewerbsnachteile der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften werden in den kommenden Jahren zur Sicherung des erreichten Niveaus und Erzielung neuer Erfolge auch gemeinsam mit dem Land verhandelt und bewältigt werden müssen.

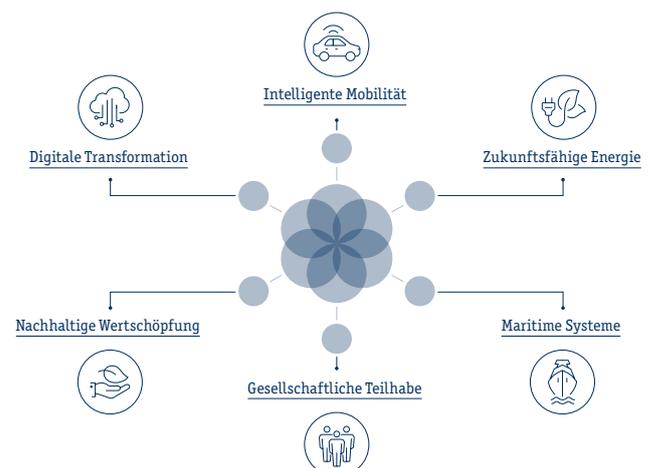
### Forschungsschwerpunkte

Die Forschungsaktivitäten haben in den zurückliegenden Jahren einen sehr hohen Zuwachs erfahren. Dabei bilden Projekte über Fachbereichsgrenzen hinaus einen Schwerpunkt der Aktivitäten. Nur so wird die Fachhochschule Kiel einer Ausdifferenzierung von wissenschaftlichen Fragestellungen und Methoden gerecht. Die Profilschwerpunkte lassen sich daher am besten mit der interdisziplinären Vielfalt der Forschung beschreiben, die sich in folgende Forschungsschwerpunkte einteilen lassen, innerhalb derer es wiederum mehrere Forschungsgruppen in Einzelprojekten gibt:

- Die Entwicklung einer **intelligenten Mobilität** stellt eine zentrale Herausforderung dar, um gesellschaftliche Ziele in den Bereichen Lebensqualität, Teilhabe, Verkehrssicherheit, Klima- und Umweltschutz, Stadt- und Raumplanung sowie zukunftsfähige Wirtschaft zu erreichen. Die Digitalisierung ist dabei ein weitreichender Innovationstreiber für die intelligente Mobilität von Personen und Gütern.
- Die **zukunftsfähige Energieversorgung** leistet einen wesentlichen Beitrag zum Grünen Deal der Europäischen Kommission und der Nationalen Bioökonomiestrategie der Bundesregierung. Die anwendungsorientierte Forschung kann mit innovativen Lösungen einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der nationalen Klimaschutzziele und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft leisten.
- Die Zukunftsfähigkeit der maritimen Wirtschaft hängt vor allem von der Entwicklung neuer Technologien und marktfähiger Innovationen im Bereich **maritimer Systeme** ab.

Einen wichtigen Wettbewerbsfaktor stellen dabei die Systemfähigkeit von Produkten und die Entwicklung von Systemkompetenz dar, d. h. die Fähigkeit, ganze Wertschöpfungsketten systemisch und auch interdisziplinär bzw. branchenübergreifend zu betrachten.

- Es gilt, die Chancen der **digitalen Transformation und der künstlichen Intelligenz** zu nutzen. Die Digitalisierung soll ihr Wachstumspotential entfalten, die Lebensqualität der Menschen steigern und Wohlstand für alle Bürger\*innen schaffen.
- Der Grundgedanke einer **nachhaltigen Wertschöpfung** erstreckt sich auf sämtliche gesellschaftliche Teilbereiche, umfasst wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte und zielt auf eine gesellschaftliche Fortentwicklung zu mehr Wohlstand bei gleichzeitiger Wahrung natürlicher und kultureller Ressourcen für zukünftige Generationen ab. Angesichts der tiefgreifenden ökologischen und sozialen Herausforderungen kommt Unternehmen eine besondere Rolle bei der Zielerreichung zu.
- **Gesellschaftliche Teilhabe** ist die Grundvoraussetzung für Demokratie und ist Voraussetzung für gleiche Lebensbedingungen, soziale Gerechtigkeit und Integration aller Menschen. Es geht um Vielfalt, Inklusion, um freie Initiativen, die das Miteinander organisieren, um die Selbstorganisation betroffener Menschen und um das freie Engagement von Bürgerinnen und Bürgern.



Die Forschungsschwerpunkte intelligente Mobilität und zukunftsfähige Energie sind bereits auf der bundesweiten Forschungslandkarte der Hochschulrektorenkonferenz gelistet (<https://www.hrk.de/themen/forschung/forschungslandkarte/>). Damit positioniert sich die Fachhochschule Kiel in diesen Forschungsschwerpunkten und belegt damit auch bundesweit ihre Kompetenzen zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen.

Die Entwicklung neuer Themenfelder orientiert sich an der Fachhochschule Kiel vor allem an den regionalen Bedarfen, der zu erwartenden gesellschaftlichen Wirkungen sowie der aus dem Transfergeschehen zu entwickelnden Attraktivität der Hochschule als Lernort. Drittmittelprojekte, die zurzeit durchgeführt werden, können zukünftig existierende Forschungsschwerpunkte ergänzen oder eigene neue Schwerpunkte bilden. Hierzu zählen insbesondere die Themen Datenanalyse und KI, Robotik und Kreislaufwirtschaft sowie energieeffizientes Bauen („Green Building“). Um auch die Interdisziplinarität zu stärken, wurde zudem die Funktion von Sprecher\*innen der Schwerpunkte an der Fachhochschule Kiel etabliert.

### Transfer

Die Fachhochschule Kiel versteht unter Transfer den Prozess, durch den Wissen, Technologien und Forschungsergebnisse von der Hochschul- oder Forschungsumgebung in die Gesellschaft, die Wirtschaft oder den Markt übertragen werden als auch den umgekehrten Prozess.

Diese Kompetenzen bzw. dieses Wissen kann aus anwendungsorientierter Forschung stammen, die häufig bereits Transferaspekte beinhaltet. In der anwendungsorientierten Forschung ist daher fast immer Transfer implementiert, aber Transfer geht auch über die Angewandte Forschung hinaus, da er auch die Weitergabe von bestehenden Kompetenzen umfasst. Konkret spiegelt sich der Transfer an der Fachhochschule Kiel u. a. in folgenden Bereichen wider: im bidirektionalen Austausch zwischen Akteuren, d. h. über Wissenschaftler\*innen, den Transferbeauftragten, aber auch über Forschungs- und Entwick-

lungsprojekte, verpflichtende mehrmonatige Praxisphasen im Studium, curricular verankerte Studien- bzw. Thesarbeiten in Unternehmen, gutachterliche Nebentätigkeiten, Veranstaltungen von Tagungen und Konferenzen, Weiterbildungsangebote, Orientierungsstudium, Netzwerkarbeit und nicht zuletzt durch die Absolventinnen und Absolventen, die ihr Wissen in die Unternehmen tragen.

Die Förderung des Transfers ist eine der zentralen Säulen der strategischen Ausrichtung der Fachhochschule Kiel. Angewandte Forschung und Transfer sollen hierzu in den kommenden Jahren deutlich ausgebaut werden. Dies bedeutet eine Verstärkung der Ressourcen durch neue Stellen, aber auch – im Zuge von Haushaltskonsolidierung und unzureichender Hochschulfinanzierung – eine mögliche Umverteilung vorhandener Ressourcen:

- Intensivierung der Wahrnehmung der Fachhochschule Kiel als hochkompetente und gleichzeitig niedrigschwellig ansprechbare Partnerin in lokalen, regionalen und überregionalen Innovationsbereichen
- Stärkung des Forschungs- und Transferprofils als werbendes Element für die Hochschule als Ort des anwendungsorientierten Lernens
- Deutliche Steigerung der Ressourcen im Bereich Angewandter Forschung und Transfer (Finanzen, Räume, Personal, IT-Infrastruktur)
- Neuaufstellung des IP- und Patentmanagements.
- Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit und hochschulweiter Forschungs- und Transferprojekte auch durch effizientere Verwaltungsprozesse und eine bessere Organisationsstruktur der Hochschule
- Sondieren von Optionen, um die Finanzierung des StartUp-Office durch den Grundhaushalt abzudecken
- Angebotsausweitung von Themen im Bereich Gründung und Entrepreneurship im Rahmen der IDW
- Entwicklung eines Forschungsinformationssystems (FIS) und aktive Nutzung von Forschungsplattformen wie ORCID

Die Aktivitäten in diesem Bereich werden zukünftig verstärkt durch die Transferbüros unterstützt. Ziel ist es, die Präsenz der

Fachhochschule Kiel in den jeweiligen Zielregionen zu erhöhen und durch niedrigschwellige Angebote und Kontaktmöglichkeiten den wechselseitigen Wissens- und Technologietransfer zu fördern. Entsprechend der zugrundeliegenden Transferstrategie werden zunächst an folgenden drei Standorten regionale Transferbüros der Fachhochschule Kiel eingerichtet und unterhalten:

- Itzehoe, im Innovationszentrum Itzehoe (IZET)
- Eckernförde, im Technik- und Ökologiezentrum Eckernförde (TÖZ)
- Neumünster, im LOG-IN Gründerzentrum

Für jedes der Transferbüros soll eine verantwortliche Professorin oder ein verantwortlicher Professor als Transferbüro-Beauftragte\*r zuständig sein und als regionale Ansprechperson der Fachhochschule Kiel in der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und anwendungsorientierter Forschung sowie Wirtschaft, Politik, Kultur und Zivilgesellschaft fungieren. Neben den oben angegebenen Transferbüros spielt das Kieler Innovations- und Transferzentrum (KITZ) eine herausragende Rolle für die Aktivitäten, u. a. im Bereich von Ausgründungen.

### Kooperationen und Netzwerke

Um ihrer Mission der angewandten Forschung nachzugehen, benötigt die Fachhochschule Kiel ein weitreichendes regionales und überregionales Netzwerk. In Kooperation mit Unternehmen, Institutionen, Vereinen, NGO, Partnerhochschulen, kreativen Milieus und Forschungseinrichtungen werden die Grundlagen für neue und verbesserte Produkte und Dienstleistungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft entwickelt. Die Fachhochschule Kiel sieht sich auch als Forschungspartnerin von Universitäten mit ausgeprägter Grundlagenforschung, um deren Erkenntnisgewinne in der wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Praxis nutzbar zu machen und so die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden.

Institutionenübergreifende Forschungs Kooperationen werden insbesondere auch bei Beantragungen von größeren Bundes- und EU-Anträgen zunehmend wichtiger, um sich strategisch,

technologisch und wirtschaftlich im nationalen und auch internationalen Wettbewerb zu behaupten und die Erfolgswahrscheinlichkeit von Förderanträgen erhöhen zu können. Das große Netzwerk von Partnerhochschulen im Ausland hilft der Fachhochschule Kiel bei zahlreichen Forschungsaktivitäten mit internationalem Fokus.

Eine besondere Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Fachhochschule Kiel in der Region haben die Kooperationen mit der CAU Kiel, dem GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel, der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung in Altenholz und der Muthesius Kunsthochschule. Ursächlich hierfür sind die zahlreichen inhaltlichen Anknüpfungspunkte, eine Reihe von bereits erfolgreich umgesetzten Drittmittelprojekten, gemeinsame Forschungs Kooperationen und gemeinsame strategische Zielorientierungen, insbesondere im Wissens- und Technologietransfer (z. B. die Umsetzung der gemeinsamen Unternehmenskontaktmesse talent transfair der CAU und Fachhochschule Kiel und die Erarbeitung einer abgestimmten Transferstrategie beider Hochschulen). Die regionale Nähe ermöglicht dabei einen engen persönlichen und vertrauensbasierten Austausch.

Eine an den Schwerpunktthemen der Fachhochschule Kiel orientierte Zusammenarbeit besteht zudem zu zahlreichen Verbänden und regionalen Akteuren (beispielsweise der IHK zu Kiel sowie landesweiten und kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen). An einigen strategischen Kooperationspartnern hat sich die Fachhochschule Kiel auch als Gesellschafterin beteiligt, u. a. an ihrer eigenen FuE GmbH oder am KITZ.

Darüber hinaus ist die Fachhochschule Kiel federführend an dem bereits genannten Aufbau des Promotionskollegs Schleswig-Holstein beteiligt – auch dadurch werden zukünftig und hochschulübergreifend Forschungs Kooperationen gestärkt.

### Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Ein Baustein der postgradualen Weiterbildung an der Fachhochschule Kiel wird das im Hochschulgesetz verankerte

Promotionskolleg sein. Das Promotionskolleg Schleswig-Holstein (PKSH) ist ein Zusammenschluss der vier Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und drei Universitäten des Landes mit dem Ziel, Forschungsk Kooperationen hochschulübergreifend zu stärken und Promotionen zu ermöglichen.

Somit erhalten Professorinnen und Professoren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – neben Zweitmitgliedschaften an Universitäten und kooperativen Promotionen – erweiterte Möglichkeiten zum erstverantwortlichen Betreuen und Begutachten von Promotionen. Die Geschäftsführung des Kollegs ist seit 2022 an der Fachhochschule Kiel eingerichtet, um möglichst bald die ersten Promotionskandidat\*innen der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften des Landes zu betreuen.

### **FuE GmbH**

Seit mehr als 27 Jahren unterstützt und fördert die Forschungs- und Entwicklungszentrum Fachhochschule Kiel GmbH erfolgreich angewandte Forschung und Transferaktivitäten von Hochschulangehörigen und externen Partnern (FuE GmbH). Sie versteht sich als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Konkrete Aufgabenstellungen der Kund\*innen werden durch das gezielte Zusammenbringen von wissenschaftlichem Know-how und unternehmerischem Forschungs- und Entwicklungsbedarf zu konkreten wie auch wirtschaftlich nutzbaren Lösungen.

Wirtschaftstreibende, die die inzwischen unverzichtbare Kooperation mit der Wissenschaft suchen, finden in der FuE GmbH die erfahrene und kompetente Beraterin, die sie sicher, unbürokratisch und schnell ans unternehmerische Ziel begleitet. Dafür steht der FuE GmbH die ganze Kompetenz und die umfangreiche technische Ausstattung der Fachhochschule Kiel und anderer Hochschulen in Schleswig-Holstein zur Verfügung. Besonderer Wert wird auf die Unterstützung regional ansässiger KMU gelegt, da diese Unternehmen in der Regel nicht über ausreichende eigene Kapazitäten im Bereich der Forschung und Entwicklung verfügen.

Im Laufe der Jahre ist die FuE GmbH auch sehr erfolgreich in der Akquisition und Durchführung von öffentlich geförderten Projekten geworden. Dank der Förderung durch Stiftungen, Regionalverbände, Landesförderungen, Bundesförderungen und auch EU-Förderungen konnte in den zurückliegenden Jahren eine Vielzahl von Projekten gemeinsam mit der Fachhochschule Kiel eingeworben werden. Die Kund\*innen können somit zu überschaubaren Kosten auf einen umfangreichen Wissenspool zurückgreifen, der praxisgerechte Ergebnisse für einen schnellen Return on Investment liefert. Ergänzt wird dies durch Forschungsinfrastrukturprojekte wie der Forschungsplattform FINO3 und den eHighway SH, die die FuE GmbH in einem in Schleswig-Holstein singulären Sinn akquiriert und realisiert. All diese Angebote sollen auch zukünftig Bestand haben und den regionalen Partner\*innen der Fachhochschule Kiel in Forschung und Entwicklung dienen.

### **Institut für Interdisziplinäre Genderforschung und Diversity**

Seit 1992 unterhält die Fachhochschule Kiel als eine der wenigen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in der Bundesrepublik mit dem Institut für Interdisziplinäre Genderforschung und Diversity (IGD) eine Einrichtung für intersektionale/diversitätssensible Geschlechterforschung. Die fachbereichsunabhängige zentrale Einrichtung hat mit einer Vielzahl anwendungsorientierter Drittmittel- und Transferprojekte, auch im internationalen Raum, ein Alleinstellungsmerkmal in Schleswig-Holstein, aber auch bundesweit. Seit seiner Gründung steht das IGD für Anwendungsbezug, Praxisrelevanz, Interdisziplinarität und Internationalisierung.

Angesichts der großen gesellschaftspolitischen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte beteiligt es sich mit seiner Expertise an der Weiterentwicklung der Forschungs- und Transferaktivitäten der Fachhochschule Kiel und ist auch in Zukunft mit seinem Profil von strategischer Bedeutung für die Hochschule.

### 3.3 Gründung und Entrepreneurship

Die Fachhochschule Kiel initiiert, fördert und würdigt Unternehmensgründungen. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Transformation der regionalen Wirtschaft und zur Bewältigung des Strukturwandels. Durch eine aktive, interdisziplinäre und praxisnahe Gründungskultur, die intensive Begleitung wissenschaftlicher und technologieintensiver Gründungsvorhaben sowie durch die Förderung von Entrepreneurship und unternehmerischem Denken und Handeln unterstützt sie dabei, Ideen und Erfindungen zu vermarkten und Geschäftsideen zu entwickeln und umzusetzen. Existenzgründungen entstehen jedoch nicht nur im Bereich neuer, innovativer Angebote, sondern sind auch in etablierten Geschäftsbereichen von Bedeutung. Die Fachhochschule Kiel hat für beide Herausforderungen gute fachliche Ausgangsbedingungen in Forschung und Transfer, denn ihre Themen sind aktuell und praxisnah.

Interdisziplinäre Projekte von Studierenden haben sich als besonders erfolgreich erwiesen, um unternehmerisches Handeln und Eigenverantwortung zu stärken. Sehr erfolgreiche Beispiele sind die Entwicklung eines elektrisch angetriebenen Rennwagens (Raceyard) eingebettet in die organisatorische Gründung eines fiktiven Unternehmens oder das Campus RadioAktiv. Alle

Projekte zeichnen sich durch ihren inter- und transdisziplinären Charakter aus. Einen besonderen Raum beim Thema Gründung nehmen auch Veranstaltungen während der Interdisziplinären Wochen ein, die fachbereichsübergreifend angeboten werden und die sich Studierende im Rahmen ihres Fachstudiums anrechnen lassen können. Diese fachbereichsübergreifenden Angebote werden flankiert durch fachbereichsinterne, projektbasierte Lehrveranstaltungen wie z. B. die Erstsemesterprojekte start-Ing!, bauIng! und Capstone.

In den kommenden Jahren sollen vorhandene Initiativen gestärkt und neue auf den Weg gebracht werden und im Wirkungskreis der Fachhochschule Kiel ein Unternehmergeist entstehen, der gleichermaßen für die Hochschule, die Wirtschaft und die Verwaltungen von Bedeutung ist. Die Fachhochschule Kiel verabschiedet zudem eine Gründungsstrategie, in der einzelne Maßnahmen zur Stärkung dieses Bereichs identifiziert werden. Voraussetzung für all diese im Hochschulgesetz verankerten Aufgaben ist jedoch eine entsprechende im Grundhaushalt verankerte finanzielle und mittels Stellen hinterlegte Unterstützung durch das Land.

### 3.4 Internationales

Internationale Kontakte und Beziehungen prägen. Sie erweitern den Horizont und geben Inspiration bei der strategischen Entwicklung der Fachhochschule Kiel und sind damit Teil einer offenen Wissensgesellschaft und Kultur.

Daher ist die Hochschule ein Ort der Begegnung von ganz unterschiedlichen Menschen, die gemeinsam studieren, forschen, arbeiten und leben. Oftmals ist der akademische und kulturelle Austausch über Disziplinen und geopolitische Grenzen hinweg eine wichtige Grundvoraussetzung für neue Ideen, innovative Lösungsansätze und die kritische Reflexion. In diesem Sinne sind die internationalen Ziele der Hochschule als Botschafter für Kiel und Schleswig-Holstein untrennbar mit grenzüberschreitendem und interkulturellem Austausch verbunden.

#### **International Office und Internationalisierungsstrategie**

Das International Office (IO) ist die Anlaufstelle für internationale Studierende, Lehrende und Besucher\*innen. Es berät alle Angehörigen der Fachhochschule Kiel zu Auslandsaufenthalten und Fördermöglichkeiten. Die Fachhochschule Kiel kooperiert mit mehr als 140 Partnerhochschulen in 38 Ländern weltweit, davon rund 80 im Rahmen des EU-Programms Erasmus+. Das IO arbeitet eng mit den Einrichtungen an den Partnerhochschulen zusammen, um den Austausch erfolgreich umzusetzen und die Partnerschaften zu stärken.

Die Fachhochschule Kiel hat sich im Rahmen der neu erarbeiteten Internationalisierungsstrategie 2021 damit beschäftigt,

nach dem deutlichen Einbruch während der Pandemie Mobilität und grenzüberschreitende Kooperation sowie Internationalisierung an den eigenen Standorten in Schleswig-Holstein wieder zu stärken und weiterzuentwickeln. Maßgeblich für die Stärkung des Bereichs Internationalisierung ist die gültige Internationalisierungsstrategie, die geeignete Einzelmaßnahmen vorsieht.

### Studienkolleg Schleswig-Holstein

Besondere Geltung erfährt das an die Fachhochschule Kiel angesiedelte Studienkolleg (StK) für Schleswig-Holstein und Hamburg, dessen übergeordnete Aufgabe es ist, die Fachkräftegewinnung aus den Nicht-EU-Ländern – insbesondere im Bereich Technik und Wirtschaft – zu stärken. Am Studienkolleg erwerben jährlich 90 bis 100 ausländische Studieninteressierte eine Fachhochschulzugangsberechtigung. Eine Evaluation aus dem Jahr 2021 hat gezeigt, dass das StK einen sehr wichtigen Beitrag dazu leistet, dass mehr Menschen ein technisches oder betriebswirtschaftliches Studium in Norddeutschland aufnehmen.

Aus diesem Grund fungiert das Kolleg zukünftig als koordinierende Stelle der dezentralen Studienkollegserweiterung an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften des Landes, die explizit als wichtige Maßnahme gegen den Fachkräftemangel in den aktuellen Koalitionsvertrag aufgenommen wurde.

Ziele in den kommenden Jahren sind:

- Steigerung der Anzahl der Kollegiat\*innen im Sinne des Koalitionsvertrags
- Ausschöpfen des Entwicklungspotentials bei Anwerbung von Fachkräften – auch im Falle von Absagen durch Angebot alternativer Optionen
- Identifikation und Nutzung weiterer Synergien, Schnittstellen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Fachhochschule und Studienkolleg
- Stärkung der Kooperation mit anderen Hochschulen

## 3.5 Serviceangebote und Campuskultur

### Hochschulbibliothek

Die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Kiel verändert sich rasant. Als wissenschaftliche Bibliothek mit zwei dezentralen Teilbibliotheken (am Standort Osterröfeld und auch in Neumünster) versorgt sie Studierende, Lehrende und Forschende sowie die interessierte Öffentlichkeit. Das Angebot umfasst neben dem Bestand von insgesamt 150.000 Printmedien, über 182.000 elektronische Ressourcen und einer Vielzahl an Datenbanken auch Recherchertools, Schulungen und Führungen.

Um den Ansprüchen an Dienstleistungen und Unterstützung nicht nur von Studierenden, sondern auch Forschung und Wissenstransfer an der Hochschule weiterhin gerecht zu werden, entstand im Mai 2022 eine neue Bibliothekssatzung, in der auch das Strategiepapier des Deutschen Bibliotheksverbandes (dbv) 2025 Beachtung fand.

Folgende Ziele werden in den kommenden Jahren verfolgt:

- Bezug des neuen Bibliothekarischen Lernzentrums, Inbetriebnahme neuer digitaler Services und modernster Bibliotheks-

technik sowie Etablierung des Lernzentrums als Aufenthaltsort und Ort des Austausches

- Unterstützung des Open-Access-Publizierens beispielsweise durch den Aufbau eines eigenen Repositoriums
- Entwicklung von Standards für den Umgang mit Forschungsdaten in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung für Technologie- und Wissenstransfer
- Etablierung von Veranstaltungskonzepten sowohl für die Hochschule als auch den Stadtteil gemeinsam mit dem Zentrum für Kultur- und Wissenschaftskommunikation (ZKW)

### Zentrale Studienberatung

Die Zentrale Studienberatung (ZSB) der Fachhochschule Kiel unterstützt niederschwellig und vertraulich Studieninteressierte und Studierende in allen Phasen des Studiums bei fächerübergreifenden Fragen und Problemstellungen.

Sie hilft dabei, tragfähige Entscheidungen zu treffen, um den Studienverlauf im Rahmen aller individuellen Verpflichtungen und Herausforderungen zu planen und zu organisieren.

Neben der persönlichen Beratung als intensivste Form der Beratung ist die ZSB auch telefonisch und per E-Mail zu erreichen. Ferner finden Schüler\*innen und Studienbewerber\*innen eine Vielzahl an Informationsangeboten auf dem Campus, aber auch im Land vor, die in enger Vernetzung mit den Fachbereichen entwickelt wurden. Ergänzt werden diese Angebote durch Video-Beratungen.

Zukünftig soll die ZSB

- Studieninteressierte bei der Suche nach einem passenden Studiengang und beim Ankommen in der Hochschule noch intensiver unterstützen. Dabei müssen die zunehmend heterogenen Ausgangskompetenzen von Studienanfänger\*innen und Studieninteressierten berücksichtigt werden.
- bereits existierende zentrale Beratungs- und Informationsangebote sowie die Angebote der Fachbereiche noch stärker vernetzen, sodass die Akteur\*innen untereinander besser von ihren Erfahrungen profitieren können.
- die Beratungsangebote für die Studierenden noch intensiver auf deren Bedürfnisse ausrichten und so zu einem erfolgreichen Studium beitragen.

### Zentrum für Kultur- und Wissenschaftskommunikation

Das Zentrum für Kultur- und Wissenschaftskommunikation (ZKW) entwickelt Formate der Kultur- und Wissenschaftskommunikation, insbesondere im Bereich neuer Medien und arbeitet dabei interdisziplinär und fachbereichsübergreifend.

Es unterstützt die Lehre und Forschung und steht allen Einrichtungen der Fachhochschule Kiel bei Fragen der Konzeption und Entwicklung sowie der medialen Umsetzung von Wissenstransfer zur Seite. Es unterstützt den Veranstaltungsbetrieb der Fachhochschule Kiel und betreibt unter anderem den Mediendom, die Sternwarte und das Computermuseum. Zur Erfüllung seiner Aufgaben arbeitet das Zentrum mit regionalen und überregionalen Partnern aus Kultur und Wissenschaft zusammen. Folgende Ziele werden auch in den kommenden Jahren verfolgt:

- Unterstützung des Veranstaltungsbetriebs der Fachhochschule Kiel, u. a. durch den Mediendom (eines der modernsten Planetarien in Deutschland), die Sternwarte, das Computermuseum und den Bunker-D
- Organisatorische Umsetzung der Interdisziplinären Wochen (IDW)
- Organisatorische Unterstützung der Jugendwettbewerbe an der Fachhochschule Kiel
- Entwicklung von Aktivitäten, die zur Steigerung der Attraktivität des Campus der Fachhochschule Kiel beitragen
- Mediale Vermittlung kultureller und wissenschaftlicher Inhalte im regionalen und überregionalen Umfeld
- Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben: dafür soll das ZKW auch zukünftig zur Erfüllung seiner Aufgaben mit regionalen und überregionalen Partnern aus Kultur und Wissenschaft zusammenarbeiten und technisch laufend auf den aktuellen Stand gebracht werden

## 3.6 Digitalisierung und Cybersicherheit

Digitalisierung unterstützt die Vision der Hochschule. Dabei stehen die Menschen der Fachhochschule Kiel in all ihrer Vielfalt im Mittelpunkt. Digitalisierung beschreibt entsprechend einen Transformationsprozess für die gesamte Hochschule und besteht eben nicht nur aus Werkzeugen und Technologien. Durch den pandemiebedingten Transformationsprozess hat die Digitalisierung und Cybersicherheit in allen Bereichen der Hochschule einen gewaltigen Schub erfahren. Die neuen Formen digitaler Interaktion

prägen maßgeblich, wie Hochschule zukünftig funktioniert. Die Fachhochschule Kiel ist und bleibt im Kern eine Präsenzhochschule. Doch neue Ansätze, die einen flexiblen Wechsel zwischen Online- und Präsenzlehre ermöglichen, geben den Hochschulen die Möglichkeit, zukünftig besser auf externe Herausforderungen zu reagieren und den immer heterogener werdenden Anforderungen der Studierenden gerecht zu werden. Insgesamt konnte die Fachhochschule Kiel in den vergangenen,

hochdynamischen Jahren die Basis dafür schaffen, die Digitalisierung in Zukunft noch stärker voranzutreiben.

Dieses Beispiel aus der Lehre zeigt, dass Digitalisierung in allen Bereichen der Hochschule neue Möglichkeiten eröffnet. Digitalisierung wird daher für die Hochschule Kiel als Kern- und Querschnittsthema aufgefasst, das hochschulweit in eine umfassende Digitalisierungsstrategie münden wird. Wichtig bei der Etablierung neuer Werkzeuge und Technologien ist neben der Akzeptanz, dass sich die Kompetenzen der Mitarbeitenden zeitgleich weiterentwickeln, weil sich nur unter diesen beiden Bedingungen ein erfolgreicher Einsatz realisieren lässt. Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, pflegen wir auch außerhalb der Hochschule ein Netzwerk in Schleswig-Holstein und darüber hinaus (u. a. Digitalverbund SH, KI Transfer Hub, DFN, HFD), um voneinander zu lernen, Synergien zu heben und miteinander an diesen komplexen Herausforderungen zu wachsen.

Bei der Umsetzung dieser facettenreichen Herausforderungen müssen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen wie z. B. das Online-Zugangsgesetz, die DSGVO, die Studierendendatenverordnung und die BSI-Richtlinien Berücksichtigung finden. Ebenso müssen die sprunghaft fortschreitenden Potentiale der künstlichen Intelligenz und die Risiken im Bereich der Cybersicherheit und der kritischen Infrastrukturen kontinuierlich verfolgt und bewertet werden. Entsprechend steht die Fachhochschule Kiel in den kommenden Jahren vor folgenden übergreifenden Herausforderungen:

- Etablierung eines Integrierten Informationsmanagements (IIM) und Stärkung des hochschulweiten Prozessmanagements mit dem Ziel, unter Berücksichtigung aktueller Aspekte der Cybersicherheit einschließlich einem risikoorientierten Management von Sicherheitsmaßnahmen, der Aufbau einer geschäftsprozessorientierten IT-Architektur und eines serviceorientierten IT-Angebots unter Berücksichtigung des tatsächlichen Bedarfs
- Aufbau eines hochschulweiten Portfolio-, Schnittstellen- und Datenmanagements und Management einer hybriden Struktur für Service und Fachverantwortung in zentralen und dezentralen Einheiten
- Etablierung einer Enterprise Architecture (EA-Management): Geschäftsprozessorientierte Architekturen über Abteilungsgrenzen hinweg („fließende Daten“)
- Etablierung einer Data Governance: Daten gehören der Hochschule und werden zweckorientiert, im

Rahmen datenschutzrechtlicher Möglichkeiten und Notwendigkeiten über definierte Schnittstellen zur Verfügung gestellt

- Optimierung der Rahmenbedingungen für zügige Entscheidungsprozesse in einer sich schnell verändernden digitalen Umwelt
- Erhöhung des Reifegrades des agilen Projektmanagements zur Einführung neuer IT-Anwendungen – vom Anforderungsmanagement über Ausschreibung und Einkauf von Software as a Service-Lösungen (SaaS), Projektabwicklung und Überführung in die Regelorganisation
- Konzentration der technischen und technologischen Perspektive aller Kernaufgaben in der zentralen Campus-IT
- Proaktive Personalgewinnung und -fortbildung als dezidierte Herausforderung im Bereich der IT

Konkret sind für den Zeithorizont dieses Struktur- und Entwicklungsplans die folgenden Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Hochschule angedacht:

#### **In der Lehre:**

- Weiterentwicklung elektronischer Prüfungsformate einschließlich des Prüfungssystems und des Prüfungsprozesses
- Digitale Ertüchtigung von Lehr- und Lernräumen in der Breite
- Bereitstellung einer Kollaborationsplattform für projektbasierte Lehre

#### **In Forschung und Transfer:**

- Umsetzung des Forschungs- und Transferschwerpunkts Digitale Transformation (aktuelle Forschungs- und Transferstrategie der Hochschule)
- Bereitstellung einer Kollaborationsplattform für Forschungs- und Transferprojekte
- Etablierung eines Forschungsinformationssystems

#### **In der Verwaltung:**

- Ausbau des Campusmanagementsystems HisInOne mit den Modulen STU und EXA zur konsequenten digitalen Abbildung des Student-Life-Cycle
- Schrittweise Einführung der digitalen Akte einschließlich der Ankopplung eines Dokumentenmanagementsystems
- Einführung eines umfassenden, digitalen Facility Managements
- Einführung eines digitalen Bewerbungsmanagements

## 3.7 Gleichstellung und Diversität

Chancengerechtigkeit und Diskriminierungsschutz gehören zu den strategischen Zielen der Fachhochschule Kiel, mit denen sie ihre Attraktivität und Qualität als Arbeits- und Studienort stärkt und zugleich die Voraussetzung schafft, vorhandene Potenziale und Qualitäten ihrer Mitglieder zu würdigen und in die Entwicklung der Hochschule förderlich einzubinden.

Die Arbeitsbereiche Gleichstellung und Diversität bilden an der Fachhochschule Kiel die zentralen Schaltstellen, um Organisationsentwicklungsprozesse professionell zu begleiten und richtungsweisende Impulse in die Hochschule zu geben. Gleichstellungsplan und Diversitätsstrategie, die darin konkretisierten bereichsspezifischen Ziele und Maßnahmen, werden vom Präsidium befürwortet und durch die Bereitstellung von Ressourcen unterstützt.

### Arbeitsbereich Gleichstellung

Die Fachhochschule Kiel ist bestrebt, proaktiv auf die Verwirklichung geschlechtlicher Gleichstellung hinzuwirken. Eine quantitativ ausgewogene Geschlechterverteilung dient dabei als wichtiger Indikator für das Gelingen von Gleichstellungspolitiken und den Abbau struktureller Benachteiligung. Damit verbunden sind zugleich qualitative Ziele, die sich an einer nachhaltigen Gewährleistung gleicher Teilhabe-, Karriere- und Lebenschancen unter Berücksichtigung vielfältiger Lebensrealitäten ausrichten und so einen Kulturwandel hin zu gelebter Chancengerechtigkeit forcieren.

Für die strategische Ausrichtung der zukünftigen Entwicklung der Gleichstellungsarbeit an der Fachhochschule Kiel sind nachstehende übergeordnete Leitlinien richtungsweisend:

- Strukturelle Verankerung einer geschlechtergerechten Personalauswahl und -entwicklung sowie einer familien- und lebensphasengerechten Ausrichtung der Personalpolitik
- Erhalt und Stärkung des Profils „familiengerechte Hochschule“ durch dauerhafte Zertifizierung im Audit, unter Bereitstellung erforderlicher Ressourcen

- Abbau von und Schutz vor geschlechtsbezogener und sexualisierter Diskriminierung in allen Bereichen der Hochschule
- Förderung einer gendersensiblen Lehre und Forschung

### Arbeitsbereich Diversität

Der Fachhochschule Kiel ist es ein zentrales Anliegen, der Vielfalt ihrer Mitglieder gerecht zu werden und Diversität, Antidiskriminierung und Inklusion auf allen Ebenen der Hochschule zu integrieren. Im Rahmen der erfolgreichen Zertifizierung durch das Diversity Audit des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft hat die Fachhochschule Kiel eine Diversitätsstrategie verabschiedet, die lang-, mittel- und kurzfristige Ziele und Maßnahmen für die Fachhochschule Kiel im Bereich der Diversitäts- und Antidiskriminierungsarbeit festhält. Das Diversitätsverständnis der Fachhochschule Kiel basiert dabei sowohl auf der Anerkennung der Vielfalt ihrer Mitglieder als positive Ressource für die Hochschule als auch auf dem Grundsatz, Diskriminierungsmechanismen zu thematisieren und abzubauen.

Für die strategische Ausrichtung der zukünftigen Entwicklung der Diversitätsarbeit an der Fachhochschule Kiel sind nachstehende übergeordnete Aspekte richtungsweisend:

- Abbau von und Schutz vor Diskriminierung nach Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz in allen Bereichen der Hochschule, Aufrechterhalten der Antidiskriminierungsberatung durch die Diversitätsbeauftragte
- Erhalt und Ausbau eines diversitätsgerechten und inklusiven Studien-, Forschungs- und Arbeitsortes
- Stärkung der Identifikation mit und der Bindung an die Fachhochschule Kiel über das Thema Diversität
- Erarbeitung von Maßnahmen im Bereich diversitätssensibles Personalmanagement und diversitätsgerechte Personalgewinnung
- Erhalt und Stärkung des Profils „Vielfalt gestalten“ durch die dauerhafte Zertifizierung im Diversity Audit-Verfahren des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, unter Bereitstellung ausreichender Ressourcen

## 3.8 Ressourcen

### 3.8.1 Finanzierung

Die Fachhochschule begrüßt die Entwicklung der Gesamtanhebung der Hochschulfinanzierung der zurückliegenden Jahre und geht davon aus, dass auch die weitere Landeshochschulpolitik die Hochschule durch finanzielle Aufwüchse stärkt. Die Fachhochschule gewährleistet fortwährend die verantwortungsvolle, wirtschaftliche und effiziente Verwendung der ihr zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Sie hat zum Ziel, für alle Organisationseinheiten auch weiterhin bestmögliche Planungssicherheit und Transparenz zu gewährleisten und somit den Ausbau der Fachhochschule als eine der führenden Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Norddeutschland zu begleiten.

Trotz der positiven Gesamtentwicklung ist der Grundhaushalt der Fachhochschule Kiel weiterhin nicht ausreichend, um die im Hochschulgesetz formulierten Aufgaben vollumfänglich zu gewährleisten. Zusätzliche Zielvereinbarungen mit dem Land, die eigentlich der Profilstärkung dienen sollen, müssen teilweise und in Abstimmung mit dem Land zur Finanzierung von grundständigen Aufgaben herangezogen werden. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Fachhochschule sowie der erfolgreichen Fortführung der vertrauensvollen Zusammenarbeit gerade auch mit der Berufspraxis im Land ist jedoch eine auskömmliche Finanzierung der personellen und infrastrukturellen Ausstattung unerlässlich. Dies gilt für Lehre und Studium ebenso wie für anwendungsorientierte Forschung, Transfer und Gründung sowie weitere aus dem Hochschulgesetz ableitbare Querschnittsaufgaben.

Die Fachhochschule benötigt für den sicheren und nachhaltigen Betrieb ihrer Liegenschaft und der IT-Infrastruktur eine auskömmliche und verlässliche, d. h. dauerhafte und nicht projektformige Finanzierung. Auch stellen die steigenden Bewirtschaftungskosten sowie Flächenengpässe (Anmietungen) für bestehende und neue Studiengänge die Fachhochschule vor erhebliche finanzielle Herausforderungen, die im Grundhaushalt nicht auskömmlich abgebildet werden. Der bisherige Inflationsausgleich stellt keinen adäquaten Ausgleich der Teuerungsrate dar. Ebenso wird mehr Verlässlichkeit im Bereich Personalkosten

sowie Besoldungs- und Tarifsteigerungen im Grundhaushalt sowie in allen Ziel- und Zusatzvereinbarungen benötigt.

Vor diesem Hintergrund steht für uns im Mittelpunkt einer nachhaltigen Finanzierung die Einwerbung eines gestärkten und zukunftsfähigen Grundhaushalts unter gemeinsamer und fairer Betrachtung aller vorhandenen Finanzierungsinstrumente zur auskömmlichen Finanzierung der im Hochschulgesetz definierten Aufgaben und einer dafür notwendigen zukunftsorientierten Hochschulorganisationsentwicklung. Neben Lehre und anwendungsorientierter Forschung liegt der Fokus hier vor allem auch auf dem Ausbau moderner Verwaltungsstrukturen, die adäquat auf technische und gesetzliche Veränderungen, die Weiterentwicklungen der Studiengänge sowie gesellschaftliche Anforderungen reagieren können. Strukturgebend für die Einwerbung der auskömmlichen Finanzmittel sollen hierbei Ziele und adäquate Anreizstrukturen mit zielorientierten und transparenten Controlling- und Berichtspflichten sein. Die bisher vereinbarte kleinteilige Maßnahmenstruktur muss überwunden werden.

Ein besonderer Fokus bei der Bereitstellung notwendiger Mittel über den Grundhaushalt liegt dabei auf

- der Bewältigung der Digitalen Transformation im Bereich Verwaltung und hier im Besonderen auf der Implementierung einer E-Akte und der damit verbundenen Digitalisierung von Verwaltungsprozessen,
- dem Ausbau einer sicheren IT-Infrastruktur für alle Bereiche,
- dem Ausbau eines modernen Personalkostencontrollings,
- der fortlaufenden Weiterentwicklung im Bereich digitaler (hybrider) Lehre und angewandter Forschung,
- dem Ausbau einer modernen Lehr- und Lern-Infrastruktur inkl. der dafür notwendigen Labore und Geräte sowie der damit verbundenen Bewirtschaftungskosten und erforderlichen (Re-)Investitionen und
- der Stärkung der Fachbereichsbudgets.

Die Fachhochschule wird neben einer auskömmlichen Landesfinanzierung die Stärkung der Profile durch eine erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln begleiten.

### 3.8.2 Nachhaltige bauliche Flächen- und Entwicklungsplanung

Die bauliche Campusentwicklung der Fachhochschule ist seit Jahrzehnten geprägt vom dynamischen Wachstum der Hochschule sowie dem industriellen, maritimen Flair des Ostufers entlang der Schwentinemündung. Mit der Vielfalt an Lehr- und Forschungsgebäuden sowie hochschuleigenen Museen, dem überregional sichtbaren Mediendom und den historischen Bunker-Gebäuden ist der Campus ein Unikum in der schleswig-holsteinischen Hochschullandschaft. Dieses gilt es zukunftsweisend weiterzuentwickeln. Hierzu müssen einerseits die Raum- und Infrastrukturbedarfe für den Hochschulbetrieb die Dynamik in Lehre und Forschung aufgreifen und adäquat begleiten. Komplementär dazu muss sich der Campus als attraktiver und lebendiger Ort mit einer hohen Aufenthaltsqualität für Studierende und Beschäftigte, aber auch die Stadtgesellschaft entwickeln. Lehre, Forschung und Verwaltung brauchen moderne und flexible Räumlichkeiten, die auch mit Blick auf die klimatischen Herausforderungen für die Zukunft gerüstet sind und sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch nachhaltig von der Fachhochschule bewirtschaftet werden können. Damit dies gelingt, sind klare Rollen und effiziente Prozesse, aber auch eine verlässliche und auskömmliche Finanzierung für den Hochschulbau notwendig.

Die Fachhochschule Kiel ist seit den 1990er Jahren mit ihrem Hauptcampus auf dem Ostufer im Stadtteil Dietrichsdorf beheimatet und verfügt über Außenstandorte in Osterrönfeld für den Fachbereich Agrarwirtschaft und in Neumünster für den zukünftigen Fachbereich Gesundheit. Darüber hinaus hat sich der Campus der Fachhochschule, vor allem auch aufgrund des schnellen Wachstums in den vergangenen Jahren, auf das Gelände des Seefischmarktes ausgeweitet. An diesem Standort jenseits der Schwentinemündung wurde ein erheblicher Anteil der Räumlichkeiten für die Studiengänge Bauingenieurwesen und Architektur, aber auch für den Bereich Transfer angemietet.

Weitere Anmietungen zur Sicherstellung der Lehre befinden sich im benachbarten Port-of-Kiel-Gelände.

Wenngleich der Campus erst vor rund 30 Jahren auf dem heutigen Gelände angesiedelt wurde, stehen für die nächsten Jahre große bauliche Herausforderungen an. Mit dem Neubau des Bibliothekarischen Lernzentrums wird den Studierenden erstmals ein adäquater und moderner Bibliotheks- und Lernbereich zur Verfügung stehen. Auch der hiermit geschaffene Raum für unterschiedlichste Veranstaltungs- und Austauschformate wird einen kulturellen Beitrag nicht nur in die Hochschule, sondern auch in den Stadtteil hinein – als Teil der Kulturinsel Dietrichsdorf – leisten. Darüber hinaus befindet sich der Neubau für das Institut für Bauwesen in der Planung und soll bis Ende des Jahrzehnts ein neues Zuhause für die Studiengänge Bauingenieurwesen und Architektur bieten, die bis dahin interimweise in Modulbauten und Anmietungen untergebracht sind. Dazu stehen energetische Sanierungen und weitere Umbauplanungen auf dem Campus an, um sowohl Qualität als auch Quantität der Flächen auf dem Campus bedarfsgerecht zu erhalten bzw. auszubauen.

Welchen Stellenwert dabei der (passive und aktive) energetische Beitrag der Infrastruktur leistet, hat das Jahr 2022 nachdrücklich gezeigt. Trotz der enormen Einsparungen insbesondere bei der aufzuwendenden Heizenergie, zu denen jeder Einzelne beigetragen hat, wird mittelfristig nur über umfangreiche Sanierungen das volle Sparpotential gehoben werden können und angesichts der Kostensteigerungen ein wirtschaftlicher Betrieb der Liegenschaft möglich sein. Die Fachhochschule wird als verantwortungsvolle Betreiberin der Landesliegenschaft auch weiterhin ihren maßgeblichen Beitrag dazu leisten.

In der Tradition des Ortes Schwentinemündung als „Mündung der Ideen“ versteht sich die Fachhochschule als integrativer Teil der Stadtgesellschaft und -entwicklung und hat sich gemeinsam mit den Ortsbeiräten sowie den hier verorteten Wissenschafts-

einrichtungen Geomar, der Schmerzklinik, dem Zentrum für Maritime Technologien und Seefischmarkt sowie dem Port of Kiel zur Aufgabe gemacht, den Stadtteil zu einem innovativen, lebendigen und nachhaltigen Wissensquartier am Ostufer weiterzuentwickeln. Dazu gehört unter anderem auch eine bessere Erreichbarkeit über die Schwentine- und Fördegrenzen hinweg innerhalb der Stadt und in die umliegenden Gemeinden.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, sind zur Umsetzung der identifizierten Kernthemen folgende Maßnahmen vorgesehen:

#### **(A) Moderne Infrastruktur für Lehre, Forschung und Verwaltung**

- Durchführung einer städtebaulichen Entwicklungsplanung für den Hochschulcampus der nächsten zehn bis 15 Jahre gemeinsam mit der Stadt, dem Studentenwerk und den umliegenden Akteur\*innen, um den Campus sowohl bedarfsgerecht und zukunftsorientiert aufzustellen als auch zur Schaffung eines nachhaltigen und lebendigen Campus in der Stadtgesellschaft
- hochschulweiter Ausbau moderner Lehr- und Lernflächen und studentischer Arbeitsplätze, um den Anforderungen an neue Lehr- und Lernformen gerecht zu werden – dies gilt sowohl für die medientechnische Ausstattung als auch für die Anforderungen an die Raumqualitäten in den unterschiedlichen Lehr- und Lernzusammenhängen
- moderne Lehr- und Lernkonzepte, aber auch neue Arbeitsformen im Bereich Hochschulverwaltung antizipierend, werden Raumkonzepte im Sinne der Hochschulbedarfe, eines wirtschaftlichen Betriebs und der Klimaschutzziele des Landes weiterentwickelt

- Bedarfsermittlung und Konzepterstellung für die Sanierung und Weiterentwicklung der Digitalen Fabrik und eines Gründungszentrums auf dem Campus
- Sicherung der Interimsunterbringung für das Bauwesen in enger Kooperation mit Seefischmarkt und Ostuferhafen

#### **(B) Nachhaltiger Liegenschaftsbetrieb und Mobilität**

- Umsetzung (energetischer) Sanierungen unter anderem der Digitalen Fabrik, der Bestandsgebäude des Fachbereichs Agrarwirtschaft sowie des Hochhauses
- Vorantreiben des Ausbaus der Photovoltaik im Einklang mit der Landesstrategie zur Erreichung der Klimaziele für eine nachhaltige Bewirtschaftung der Liegenschaften
- Fortschreibung des Mobilitätskonzepts der Fachhochschule Kiel und Ausbau eines vielfältigen Mobilitätsangebots für Personal und Studierende in enger Kooperation mit der Stadt – mit Blick auf die Ausdehnung des Lehrbetriebs auf dem Seefischmarkt liegt hierbei besonderer Fokus auf der Etablierung weiterer Angebote für die Schwentine- und Fördequerung
- weitere Stärkung des Velocampus und Bündelung der Parkangebote an den Rändern des Campusgeländes

#### **(C) Campusbelebung**

- ein besonderes Augenmerk gilt der Stärkung des studentischen Lebens auf dem Campus – neben dem Ausbau moderner Lernflächen sowie der Weiterentwicklung des hochschulweiten Kultur- und Sportangebots gehört hierzu auch die intensivere Belebung des Campus durch ein breites Versorgungsangebot in enger Kooperation mit dem Studentenwerk

### 3.8.3 Organisations- und Personalentwicklung

Die Fachhochschule Kiel versteht sich als attraktive Arbeitgeberin. Sie ist Partnerin und Unterstützerin in der persönlichen und beruflichen Entwicklung ihrer Beschäftigten und möchte durch verlässliche und flexible Arbeitsbedingungen den Raum für ein gesundes, förderndes und vielfältiges berufliches Wirken an der Hochschule ermöglichen. Gleichstellung, Diversität und Familiengerechtigkeit sind hierbei auf allen Ebenen integriert.

Die Fachhochschule Kiel steht vor der Herausforderung, dass mit dem in der vergangenen Dekade erfolgten starken Wachstum im Bereich Studierendenzahlen und Studiengangangeboten kein kongruenter Aufwuchs im Bereich Personal einherging. Der dadurch aufgestaute Nachholbedarf in der Personalausstattung – hier besonders im Bereich Technik und Verwaltung – führt dazu, dass die Aufgaben gemäß Hochschulgesetz sowie die notwendigen Veränderungsprozesse im Rahmen der Fachkräftesicherung, der Digitalisierung und gesetzlichen Anforderungen seit einiger Zeit nur unter starker Belastung der Beschäftigten sichergestellt werden können. Dieser Entwicklung muss in den kommenden Jahren zwingend weiter entgegen gewirkt werden.

Dies soll zum einen durch die Prüfung und Sicherstellung des Personalbedarfs erfolgen. Damit verbunden ist sowohl eine zielgerichtete Strategie zur Personalentwicklung als auch Personalgewinnung und Personalhaltung, begleitet von einem professionellen Personalkostencontrolling. Zum anderen sollen die Arbeitsbedingungen und Verwaltungsprozesse fortlaufend evaluiert und weiterentwickelt werden.

Die Fachhochschule versteht Digitalisierung grundsätzlich als Chance und Instrument, um durch standardisierte Verwaltungsprozesse das Personal zu entlasten und damit mehr Gestaltungsraum für Kernaufgaben und strategische Projekte sowie verwaltungstechnische Innovationen zu ermöglichen. Der Prozess der Digitalisierung muss aber sorgsam vorbereitet, durch ausreichend qualifiziertes Personal begleitet und nach der Projekt- bzw. Implementierungsphase in nachhaltige Verwaltungsstrukturen überführt werden. Die Fachhochschule hat im Kontext der Belastungssituation und fortlaufender Veränderungsprozesse unter anderem einen Verhaltenskodex für gute Beschäftigungsbedingungen erarbeitet, den es fortlaufend umzusetzen und weiterzuentwickeln gilt. Darüber hinaus gilt es

aber auch, die notwendigen Finanzmittel einzuwerben, um die Handlungsspielräume des Tarifrechts für Personalgewinnung und -bindung auskömmlich zu ermöglichen und den Stellenplan flexibel und bedarfsgerecht bewirtschaften zu können.

Folgende Maßnahmen stehen in den hier beschriebenen Handlungsfeldern im Vordergrund:

#### **(A) Nachhaltiges Personalmanagement und Arbeitsbedingungen**

- fortlaufendes Prüfen und Sicherstellung des Personalbedarfs
- proaktive Personalgewinnung und Personalbindung durch Anwendung der Handlungsspielräume des Tarifrechts
- Evaluierung und Reflexion bestehender und ggf. Abschluss weiterer Dienstvereinbarungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit als attraktive Arbeitgeberin vor allem auch mit Blick auf neue und flexible Arbeitsformen
- Aufbau einer systematischen Personalentwicklung – sowohl mit dem Ziel der Kompetenzstärkung und der Hebung von Potentialen als auch zur Positionierung der Fachhochschule Kiel als attraktive Arbeitgeberin
- Aufbau eines integrierten und bedarfsorientierten Gesundheitsmanagements zur Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung der Gesundheit und Resilienz sowie der Arbeitszufriedenheit angesichts der stetig steigenden Anforderungen an Physis und Psyche

#### **(B) Verbesserung der Verwaltungsprozesse und Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen**

- fortlaufende und priorisierte Digitalisierung der Kernprozesse in der Verwaltung auch unter Einbindung von Expertisen aus den Fachbereichen
- Aufbau eines digitalen Wissensmanagements für nachhaltiges Verwaltungshandeln (u. a. Implementierung E-Akte)
- Etablierung einer vorausschauenden und change-orientierten Organisationsentwicklung, die dem begonnenen Generationenwechsel in Verwaltung und Technik Rechnung trägt und auf die verschiedenen Entwicklungszyklen in den Fachbereichen/Studiengängen und der zentralen Verwaltung flexibel reagieren kann sowie die Herausforderung des Fachkräftemangels berücksichtigt
- stärkere Einbindung der Hochschule als Ausbildungsstätte und proaktive Unterstützung von Ausbilder-Fortbildungen, um auch hier einen qualifizierten Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten

# 4

## Fazit

In den vergangenen Jahren hat die Fachhochschule Kiel immer wieder bewiesen, dass sie schnell auf unterschiedliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedarfe reagieren kann. Sie nimmt Herausforderungen an und setzt Aufgaben erfolgreich um. Das bedeutet nicht nur, dass die Fachhochschule Kiel eine zentrale Akteurin bei der akademischen Ausbildung dringend benötigter akademischer Fachkräfte ist, sondern auch, dass sie in zahlreichen Projekten und Aktivitäten die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und Institutionen der Region stärkt und damit deren Wettbewerbsfähigkeit sichert. Die vielen Impulse, die die Fachhochschule Kiel setzt, führen zu einem entscheidenden Standortvorteil einer mediatisierten Wissensgesellschaft. Die breite fachliche Aufstellung, die enge Verzahnung von Lehre, angewandter Forschung und Transfer sowie das ausgeprägte interdisziplinäre Profil der Fachhochschule Kiel bilden hier eine ausgezeichnete Grundlage für zukünftige Entwicklungen.

Um ihrer Rolle in der Vergangenheit – insbesondere das Wachstum der Hochschule berücksichtigend – gerecht werden zu können, bedurfte es auf allen Ebenen der Fachhochschule Kiel viel Engagement und Kraft. Es entspricht dem Selbstverständnis der Hochschulangehörigen die unterschiedlichen Herausforderungen anzunehmen und umsetzbare Lösungen anzubieten. Vor dem Hintergrund jedoch, dass die Ausstattung der Hochschule nicht mit den zahlreichen neuen Aufgaben – auch solchen, die explizit von der Politik auferlegt wurden – und der Dynamik von Innovation und Technik schrittgehalten hat, gilt es nun, eine Phase der dynamischen Konsolidierung einzuleiten.

Was meint dies? Dynamische Konsolidierung steht für eine Konzentration auf die eigenen Stärken und Charakteristika,

flankiert von einer sorgsam Prioritätensetzung. So sollte die Gesamtzahl der Studierenden in den kommenden Jahren nicht merklich steigen. Dynamisch ist diese Entwicklung dabei jedoch auch, da die Angebote der Fachhochschule Kiel kontinuierlich an aktuelle Trends, Entwicklungen und Herausforderungen angepasst werden. Die im STEP beschriebenen Ziele bilden den wesentlichen Rahmen, um das Konzept der dynamischen Konsolidierung zu verwirklichen.

Um auch in Zukunft attraktive und verlässliche Partnerin für alle Anspruchsgruppen zu sein, bedarf es nun einer grundlegenden Veränderung durch einen nachhaltigen Ressourcenaufwuchs. Denn die essentiellen neuen Aufgaben – insbesondere in den Bereichen angewandte Forschung, Transfer und Gründungen, Weiterbildung und Cybersicherheit – können nicht zu Lasten von Kernaufgaben in Lehre und Verwaltung gehen. Ebenso lassen sich gesetzlich übertragene Aufgaben nicht als Projekte fortschreiben, sondern erfordern eine stabile Verankerung. Um die vielfältigen Ziele in diesem STEP zu erreichen, bedarf es entsprechend einer nachhaltigen Erhöhung des Grundhaushalts und eines Stellenaufwuchses insbesondere im Bereich Technik und Verwaltung. Darüber hinaus muss die Fachhochschule finanziell und prozessual befähigt werden, ihre Flächen nachhaltig, dynamisch und ausgerichtet auf die Bedarfe aus Lehre, Forschung und Transfer gestalten zu können. Unerlässlich ist hierfür ein stärkeres Engagement des Landes im Sinne von zentralen Investitionen in den Hochschulstandort Schleswig-Holstein verbunden mit Prozessverschrankungen und einem gemeinsamen Verständnis von nachhaltigem Hochschulmanagement.