



## Zielvereinbarung

In Ausgestaltung des am 8. Juli 2013 unterzeichneten Innovationsbündnisses wird

zwischen

**der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm**

vertreten durch die Präsidentin  
Professorin Dr. Uta M. Feser

- nachfolgend „Hochschule“ -

und

**dem Bayerischen Staatsministerium für  
Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst**

vertreten durch den Staatsminister  
Dr. Ludwig Spaenle

- nachfolgend „Staatsministerium“ –

zur Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen  
die nachfolgende Zielvereinbarung geschlossen.

## 1. Präambel

Die Hochschule Neu-Ulm (HNU) ist eine junge Business School in einer innovationsstarken Wirtschaftsregion Süddeutschlands. Die Mission der HNU lautet: „Wir bilden international erfahrene, lösungsorientiert denkende und verantwortungsvoll handelnde Fach- und Führungskräfte aus.“ An dieser Mission sowie am Leitbild der HNU orientieren sich die Ziele und Maßnahmen in Studium, Lehre und Forschung.

Noch ist die Hochschule Neu-Ulm jünger als viele ihrer Studierenden. Gewachsen ist die HNU in den Jahren des großen Wandels im deutschen Studiensystem von 104 Studierenden im Gründungsjahr 1994 auf rund 3.500 Studierende im Wintersemester 2013/14. Mit diesem Wachstum nimmt die HNU ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre Verantwortung als Bildungsinstitution wahr – im kooperativen Wettbewerb mit den Bildungspartnern in Baden-Württemberg, der Universität Ulm und der Hochschule Ulm sowie mit den Hochschulen Augsburg und Kempten in der Region Schwaben. Mehr als 90% der HNU-Studierenden stammen aus den beiden süddeutschen Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg, jeweils etwa ein Drittel aus den Städten Ulm und Neu-Ulm sowie deren Regierungsbezirken. Die ökonomisch starke Innovationsregion Ulm / Neu-Ulm zeichnet sich durch eine der niedrigsten Erwerbslosenquoten in Deutschland aus. Gleichwohl ist die Ingenieur- und Akademikerquote in Schwaben im bayernweiten Vergleich sowie im Vergleich mit Baden-Württemberg unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Mit ihrem wirtschaftswissenschaftlichen Profil in Lehre und angewandter Forschung an den drei Fakultäten Wirtschaftswissenschaften, Informationsmanagement und Gesundheitsmanagement sowie dem Zentrum für Weiterbildung entspricht die HNU den wichtigsten Branchenclustern in der Region und ergänzt das Angebot der regionalen Bildungspartner in Baden-Württemberg: Die Universität Ulm hat ihren Schwerpunkt in Medizin und Naturwissenschaften, die Hochschule Ulm in ingenieurwissenschaftlich-technischen Fächern. Mit der Hochschule Ulm bietet die HNU vier bundeslandübergreifende Kooperationsstudiengänge an. Unsere Kompetenzzentren, Institute und Netzwerke kommen – z.T. hochschulübergreifend – dem Bedarf an Fachkräften und Wissenstransfer der regionalen Unternehmen entgegen.

Die HNU pflegt ein partnerschaftliches Verhältnis unter den Hochschulangehörigen in Studium, Lehre und Verwaltung, wie auch mit den regionalen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft. Dieses Partnerschaftsprinzip ist fest im Leitbild der HNU veran-

kert, wird auf dem Campus und innerhalb der HNU auch gelebt und in den Bewertungen des CHE-Rankings bestätigt. Auch in die Weiterentwicklung der Hochschule und zur Profilbildung bezieht die HNU ihre Partner ein. So nahmen an den „Zukunftswerkstätten“ der HNU, zuletzt im Jahr 2012, Hochschulangehörige und zahlreiche Vertreterinnen und Vertreter der regionalen Wirtschaft teil. Wesentliche Anregungen für die weitere Entwicklung der HNU in Lehre und angewandter Forschung aus der Zukunftswerkstatt 2012 sind das Fundament dieser Zielvereinbarung.

Für die Förderung der internationalen Mobilität wurde die HNU 2012 bereits zum zweiten Mal mit dem DAAD-Label „e-mobility“ ausgezeichnet und im CHE-Ranking positiv bewertet. Im Jahr 2013 nahm die HNU am Audit Internationalisierung der Hochschulrektorenkonferenz teil, aus dem wertvolle Ansätze für die weitere Ausrichtung der Internationalisierung hervorgingen.

Als „familienfreundliche Hochschule“ ist die HNU bereits seit 2008 zertifiziert, 2011 wurde sie reauditert. Die Gleichstellungsziele im Rahmen der strategischen Ziele ergeben sich aus dem Gleichstellungsplan der HNU. Das hochschuleigene Beratungszentrum BIZEPS (Beratungs- und Informationszentrum für Eltern, Persönliches und Soziales) steht für die Förderung der Vielfalt in all ihren Facetten an der HNU – für alle Hochschulangehörigen.

Die attraktiven Lehr- und Lernbedingungen an der HNU sind für nationale wie internationale Studierende im grundständigen Studium und der Weiterbildung ein wichtiges Kriterium für die Wahl der HNU als Bildungsinstitution. Das Gebäude der HNU, in dem die Hochschule seit 10/2008 ansässig ist, wird von den Studierenden sehr positiv bewertet (u. a. im CHE-Ranking). Dieser Neubau war zu Beginn der 2000er Jahre für eine Studierendenzahl von ca. 2.000 geplant worden. Aufgrund stark gestiegener Studierendenzahlen und einer hohen Zunahme bei den Studienanfängern (im 1. Hochschulsemester von 2005 bis 2013 über 146%) ist eine rasche räumliche Erweiterung dringend erforderlich. Die HNU hat daher einen Bauantrag für einen weiteren Bauabschnitt gestellt. Dieser Bauabschnitt II ist mit einer geplanten Hauptnutzfläche von 3.900 m<sup>2</sup> ausgelegt für ca. 1.000 Studierende. Das neue Gebäude soll 2017 fertig gestellt sein. Um den Platzmangel während der Bauzeit zu überbrücken, hat die HNU vorübergehend zusätzliche Räumlichkeiten angemietet.

## 2. Sicherstellung der erforderlichen Ausbildungskapazitäten

### 2.1 Verstetigung des Ausbauprogramms

Im Rahmen des Ausbauprogramms zur Bewältigung der steigenden Studierendenzahlen wurden bis zum Jahr 2011 38.000 neue Studienplätze aufgebaut. Für die mindestens 5.500 zusätzlichen Studienanfänger in den Jahren 2011 und 2012, die aus der Aussetzung des Wehr- und Zivildienstes resultierten, wurden mit einem Sofortprogramm die notwendigen Studienmöglichkeiten geschaffen. Aufgrund der weiter steigenden Studierendenzahlen wurden seit dem Jahr 2012 5.000 von insgesamt 10.000 weiteren Studienplätzen zur Verfügung gestellt. Die vom Bund im Rahmen des Hochschulpaktes 2020 dem Freistaat für die Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger zugewiesenen Mittel fließen in die Finanzierung des Hochschulausbaus ein.

Aufgrund der nach der KMK-Vorausberechnung 2012 auch in den nächsten Jahren weiterhin hohen Studienanfängerzahlen werden nachfolgend Regelungen über die Leistungen des Staates sowie der Hochschule zur Verstetigung des Ausbauprogramms getroffen. Die Leistungen des Staates sind von der Hochschule zweckgebunden zur Erhaltung der bisher aufgebauten Studienplatzkapazitäten in bestimmten Studienfeldern und zur Aufnahme von Studienanfängern wie nachstehend festgelegt zu verwenden. Sie werden dauerhaft jedoch nur in dem Umfang an der Hochschule verbleiben, in dem diese Kapazitäten auch von den Studierenden tatsächlich nachgefragt werden.

### 2.2 Leistungen des Staates

- a) Der Freistaat Bayern stellt der Hochschule zweckgebunden zum Erhalt der Studienplatzkapazitäten aus dem Ausbauprogramm und zur Aufnahme der in 2.3 genannten Studienanfängerzahlen – vorbehaltlich der Mittelbereitstellung durch den Haushaltsgesetzgeber – **29.560.204 €** zur Verfügung. Die Mittel werden in den Jahren 2014 bis 2018 wie folgt bereitgestellt:

Jahr (Zeitpunkt)	Mittel
2014 (zum 01.01.)	6.135.872 €
2015 (zum 01.01.)	6.057.061 €
2016 (zum 01.01.)	5.856.717 €
2017 (zum 01.01.)	5.755.277 €
2018 (zum 01.01.)	5.755.277 €
<b>Gesamt</b>	<b>29.560.204 €</b>

- b) Die in der Tabelle unter 2.2a) ausgewiesenen Beträge setzen sich zusammen aus den Mitteln der Programmteile
- a. Ausbauprogramm I
  - b. Ausbauprogramm II (1. Tranche, Einstieg in die Schaffung weiterer Studienplätze)
  - c. Aussetzung der Wehrpflicht I und II.

Darüber hinaus bleiben der Hochschule die im Rahmen des Doppelhaushalts 2007/2008 unter Kapitel 1528 Tit. 42201/ Kap. 1549 Tit. 42201 zugewiesenen Stellen erhalten.

- c) Über den Wegfall der kw-Vermerke der befristet geschaffenen Stellen für die Aussetzung der Wehrpflicht soll bei der Aufstellung des Doppelhaushalts 2015/2016 verhandelt werden. Über die Verteilung dieser Stellen wird gesondert entschieden.
- d) Der Freistaat stellt zur räumlichen Unterbringung der zusätzlichen Studienanfänger Mittel in Höhe von insgesamt **rd. 2.337.870 €** in den Jahren **2014 bis 2018** für Anmietungen zur Verfügung. Weitere Mittel können im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel bedarfsgerecht bereitgestellt werden; Umfang und Dauer werden in jeweiligen Einzelverfahren festgelegt.

### 2.3 Leistungen der Hochschule

- a) Die Hochschule verpflichtet sich, im Vergleich zum Basisjahr 2005 (Sommersemester 2005 und Wintersemester 2005/2006, Daten nach der amtlichen Statistik) im Studienjahr 2014 (Sommersemester 2014 und Wintersemester 2014/2015) zur Aufnahme von **416** zusätzlichen Studienanfängern im 1. Hochschulsemester (Erstimmatrikulierte). Damit ergibt sich im Studienjahr 2014 eine Aufnahmeverpflichtung in Höhe von insgesamt **795** Studienanfängern im 1. Hochschulsemester<sup>1</sup>. Die Hochschule verpflichtet sich ab dem Jahr 2015 zur Aufnahme einer vergleichbaren, dem im Ausbauprogramm geschaffenen Kapazitätsaufwuchs angemessenen Anzahl von Studienanfängern.

---

<sup>1</sup> Für das Jahr 2013 hat sich die Hochschule zur Aufnahme von **820** Studienanfängern im 1. Hochschulsemester bereit erklärt; die Hochschule hat nach ihrer Meldung für die endgültige Studienendenstatistik im Wintersemester 2013/2014 an das Statistische Landesamt zum Stichtag 15.11.2013 (Fachhochschulen) bzw. zum Stichtag 01.12.2013 (Universitäten) **871** Studienanfänger im 1. Hochschulsemester (Ist-Zahl 2013) aufgenommen.

- b) Bei der Verwendung der nach Nr. 2.2 a) zuzuweisenden Mittel wird die Hochschule darauf hinwirken, entsprechend § 1 Abs. 6 der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern über den Hochschulpakt 2020 (zweite Programmphase) den Anteil der Studienanfänger in den Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik zu steigern, ein qualitativ hochwertiges Studium zu ermöglichen und den Anteil von Frauen bei der Besetzung von Professuren und sonstigen Stellen zu erhöhen.

#### **2.4 Verwendung der Mittel**

Die Hochschule kann nach eigenem Ermessen im Rahmen der Zweckbindung (Erhaltung der bisher aufgebauten Studienplatzkapazitäten in bestimmten Studienfeldern und Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger) über die Verwendung der Mittel entscheiden und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen treffen.

#### **2.5 Berichterstattung**

- a) Die Hochschule berichtet jährlich zum 31.03. über den Stand der Umsetzung der Zielvereinbarung und die Verwendung der Stellen und Mittel. Dabei ist auch insbesondere – jeweils getrennt nach Studienfeldern – über die Zahl der Studienanfänger Auskunft zu geben.
- b) Zum 31.01.2018 hat die Hochschule einen Gesamtbericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung und der Verwendung der Stellen und Mittel aus der Laufzeit des Ausbauprogramms 2007 mit 2017 zu geben.

#### **2.6 Rückerstellung, Anpassung, Evaluierung**

- a) Nicht zweckgerecht oder abweichend von der Ausbauplanung verwendete Mittel sind zurückzuerstatten.
- b) Der Lenkungsausschuss „Steigende Studierendenzahlen“ überprüft jährlich anhand der amtlichen statistischen Daten des vorangegangenen Studienjahres die tatsächliche Entwicklung des Studierverhaltens und schlägt auf dieser Grundlage ggf. Abweichungen von den dieser Zielvereinbarung zugrundeliegenden Planungen vor, die im Einvernehmen der Vertragspartner zu einer Anpassung der Zielvereinbarung führen können. Eine grundlegende Änderung des Ausbauprogramms bedarf der Zustimmung des Ministerrats.

- c) Im Jahr 2018 wird das gesamte Ausbauprogramm einer Überprüfung unterzogen, bei der insbesondere die Gesamtzahl der zusätzlich aufgenommenen Studienanfänger aus der Gesamtlaufzeit des Ausbauprogramms 2008 mit 2017 berücksichtigt wird. Aufgrund der Evaluierung der Gesamtentwicklung wird über die Verteilung der kw-Vermerke der Stellen des Ausbauprogramms II entschieden werden. Darüber hinaus kann es ab dem Haushaltsjahr 2019 zu Umschichtungen oder Rückforderungen kommen. Auf der Grundlage der Überprüfung wird zudem über die Fortführung des Ausbauprogramms über die Dauer dieser Zielvereinbarung hinaus entschieden.

### **3. Qualitative Ziele**

#### **3.1. Hochschulpolitische Zielvorgaben für alle Hochschulen**

##### **3.1.1. Systematische Qualitätsverbesserung in der Lehre insbesondere mit dem Ziel der Erhöhung der Studienerfolgsquote, bei Erhaltung des Leistungsniveaus der Absolventen**

###### Ist-Zustand:

Die Anzahl der Studierenden ist insbesondere in den grundständigen Bachelor-Studiengängen an der HNU seit 2009 im bayernweiten Vergleich überdurchschnittlich gestiegen. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass die Heterogenität des Leistungsniveaus in den Studieneingangsemestern zugenommen hat. Laut dem aktuellen „Bayerischen Absolventenpanel 2009/2010“ ist das Leistungsniveau der Absolventinnen und Absolventen hoch: Eineinhalb Jahre nach Studienabschluss haben etwa 90% eine Stelle angenommen, nahezu ebenso viele würden ihren Studiengang an der HNU sicher oder wahrscheinlich weiterempfehlen.

###### Ziel-Zustand:

Um negative Effekte für die Qualität der Lehre zu vermeiden, unternimmt die HNU systematisch Maßnahmen über den gesamten Studien-Life-Cycle. Die Phase der Bewerbung für einen Studienplatz stärken Online-Self-Assessment-Tools. Im weiteren Verlauf des Studiums unterstützen Förderkurse den Erfolg der Studierenden bei Bedarf. Verbesserungspotentiale werden durch regelmäßige Studierendenbefragungen sowie ein kontinuierliches Feedbackmanagement erhoben. Nach dem Studium

rundet die Teilnahme am Bayerischen Absolventenpanel die Maßnahmen zur Erhaltung des Leistungsniveaus ab.

Messkriterien:

a) Quantitativ:

- Einführung von Online Self-Assessments (OSAs) – ein Bachelor-Studiengang pro Jahr
- Angebot von Förderkursen nach interner Bedarfsmeldung
- Studierendenbefragungen (intern) alle 2 Jahre
- Einführung eines Feedback-Managements zur kontinuierlichen Identifikation von Optimierungspotentialen und deren Umsetzung

b) Qualitativ:

- Bewertung der Maßnahmen zur Steigerung der Studienerfolgsquote in den Studierendenbefragungen
- Bewertung des Leistungsniveaus aus dem Bayerischen Absolventenpanel

### **3.1.2 Anstrengungen zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis**

Ist-Zustand:

Die HNU hat zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis ein zentrales Computersystem eingerichtet. Die Studierenden können ihre Arbeiten online abgeben (hochladen). Dazu bekommen sie ein Passwort, das bis zur Abgabefrist der jeweiligen Arbeit gilt. Der Dozent erhält daraufhin per E-Mail einen Bericht, der anzeigt, wo mögliche nicht gekennzeichnete Quellen verwendet wurden. Diesen soll er nachgehen und entscheiden, ob es sich tatsächlich um ein Plagiat handelt. So ist sichergestellt, dass auch bei einem großen Aufkommen zu bewertender Arbeiten eine nahezu vollständige Suche nach Plagiaten erfolgt.

Das System wird von einem externen Anbieter ständig aktualisiert, die Daten verbleiben aber vollständig innerhalb der HNU, sodass der Datenschutz (insbesondere bei Praxisarbeiten) gesichert ist. Der besondere Vorteil im System ist dadurch gegeben, dass die Arbeiten nicht nur mit externen, öffentlichen Quellen verglichen werden, sondern auch mit allen anderen Arbeiten der HNU.



Ziel-Zustand:

Für die Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis an der HNU sind die „Empfehlungen zur guten wissenschaftlichen Praxis“ von DFG (zuletzt aktualisiert: Juli 2013) und HRK vom Mai 2013 für die HNU angepasst und umgesetzt.

Messkriterien:

## a) Quantitativ:

- Anteil der Nutzung des zentralen Computersystems zur Vermeidung von Plagiaten
- Empfehlungen guter wissenschaftlicher Praxis an der HNU und zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten an der HNU erstellt.

## b) Qualitativ:

Bewertungen des Kriteriums „Wissenschaftliches Arbeiten“ in internen Befragungen

### **3.1.3 Maßnahmen zur Gleichstellung in Wissenschaft und Kunst und Verstärkung der wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchsförderung von Frauen mit einem laufenden Monitoring der Ergebnisse insbesondere bezüglich der Berufung von Frauen auf Professuren**

Ist-Zustand:

Wissenschaftlicher Nachwuchs:

Die Stellen für Wissenschaftlichen Nachwuchs (Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sind und waren an der HNU von Anfang an überwiegend mit Frauen besetzt. 2013 beträgt der Frauenanteil hier rund 58%<sup>2</sup>. Das Interesse an Promotionen ist bei den HNU-Absolventinnen grundsätzlich höher als bei ihren männlichen Kommilitonen. Auch bei den bereits abgeschlossenen Promotionen sind die Frauen in der Mehrzahl.

Professuren:

Gemäß dem Gleichstellungsplan der HNU gilt für die Besetzung der Professuren folgendes Ziel: „Bei den Professuren strebt die HNU grundsätzlich eine paritätische Besetzung mit Männern und Frauen an. Zumindest soll jedoch erreicht werden, dass der

---

<sup>2</sup> Der Frauenanteil bei den Wissenschaftlichen Mitarbeitern lag in der Vergangenheit sogar schon bei 75%. Er schwankt sehr stark, lag aber stets über 50%.

Professorinnenanteil wenigstens dem Studentinnenanteil entspricht.“ (Gleichstellungsplan der HNU in der Fassung vom 30.06.2009, Abschnitt 2.3.1, S. 9.)

Dieses Ziel ist in den Fakultäten in unterschiedlichem Maße erreicht:

- Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften weist im Wintersemester 2013/14 einen Frauenanteil von derzeit rund 7% bei den Professuren auf bei einem Studentinnenanteil von 44%.
- In der Fakultät Informationsmanagement sind die Professuren paritätisch besetzt.
- In der Fakultät Gesundheitsmanagement liegt der Studentinnenanteil mit 75-80% der Gesamtstudierenden besonders hoch bei einem Professorinnenanteil von 33%.

In der Fakultät Wirtschaftswissenschaften sollen bis 2018 insgesamt zwölf Professuren neu besetzt werden; eine weitere Berufung wird aufgrund einer Pensionierung notwendig. In der Fakultät Gesundheitsmanagement stehen bis 2018 insgesamt vier Professuren (drei neu, eine wegen Pensionierung) zur Besetzung an.

#### Ziel-Zustand:

In der Fakultät Wirtschaftswissenschaften strebt die HNU die Besetzung von sechs der ausstehenden 13 Professuren mit einer Frau an. Das entspricht einem Anstieg des Professorinnenanteils von derzeit rund 7% auf knapp 20% im Jahr 2018 oder einer Verdreifachung des Professorinnen-Studentinnenverhältnisses von derzeit ca. 15% auf dann 45% im Jahr 2018.

In der Fakultät Informationsmanagement soll das paritätische Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Kollegium aufrechterhalten, in der Fakultät Gesundheitsmanagement soll eine paritätische Besetzung der Professuren bis 2018 angestrebt werden.

#### Quantitative Messkriterien:

- Anlage Nichtmonetäre Grunddaten Nr. 8 Gleichstellung
- Verhältnis zwischen Professorinnen und Studentinnen in den Fakultäten

### **3.1.4 Intensivierung und Ausbau der Internationalisierung**

Dieses Ziel überschneidet sich mit dem hochschulindividuellen Ziel 1. Daher wird zu konkreten Maßnahmen und Messkriterien zur Zielerreichung auf das Individuelle Ziel 1 unter 3.2.1 verwiesen.

### **3.1.5 Verstärkte Nutzung der Angebote der Europäischen Union auf dem Gebiet der Forschungsförderung im Rahmen des europäischen Forschungsraums**

#### Ist-Zustand:

Seit der Etablierung der Stelle Wissens- und Technologietransfer im Oktober 2009 an der HNU lag der Fokus zunächst auf der Unterstützung von Antragstellungen in Landes- und Bundesprogrammen. Beteiligungen an Anträgen auf europäischer Ebene wurden vereinzelt in Konsortien mit einer Juniorpartnerrolle für die HNU durchgeführt.

#### Ziel-Zustand:

Die HNU strebt im kommenden Forschungsprogramm HORIZON 2020 die Aufnahme in Konsortien entsprechend ihrer Forschungsschwerpunkte an.

#### Quantitatives Messkriterium:

Beteiligung an mindestens 5 Antragstellungen im Zeitraum 2013-2018.

### **3.1.6 Beteiligung am Aufbau und der Weiterentwicklung eines Integrierten Berichtswesens**

Das integrierte Berichtswesen setzt sich derzeit zusammen aus dem nicht-monetären Berichtswesen, dem monetären Berichtswesen und der Transparenz in Auslastung und Bedarf. Die Hochschule wirkt in Abstimmung mit dem Staatsministerium und den anderen Hochschulen am Aufbau und der Fortentwicklung eines nach einheitlichen Grundsätzen strukturierten Integrierten Berichtswesens mit. Die Hochschule stellt die hierzu erforderlichen Daten zur Verfügung.

### **3.1.7 Beteiligung an einem qualitäts- und funktionsgesicherten dialogorientierten Serviceverfahren der Stiftung für Hochschulzulassung**

Unter der Voraussetzung, dass die technische Umsetzbarkeit gegeben ist, beteiligt sich die HNU mit ihren zulassungsbeschränkten Studiengängen sukzessive am dialogorientierten Serviceverfahren der Stiftung für Hochschulzulassung Hochschulstart (DoSV).

#### Maßnahmen und Messbarkeit des Ziels:

Teilnahme an der Verfahrenssimulation von Hochschulstart im Sommersemester 2014 mit HISinOne APP Version 5.0 bzw. 5.1. Herstellung der Teilnahmebereitschaft am DoSV ab dem Wintersemester 2014/15.

### **3.1.8 Stärkung des Wissens- und Technologietransfers einschließlich der Förderung der Verwertung von Hochschulerfindungen und Unterstützung von Unternehmensgründungen**

Dieses Ziel überschneidet sich mit dem hochschulindividuellen Ziel 2. Daher wird zu konkreten Maßnahmen und Messkriterien zur Zielerreichung auf das Individuelle Ziel 2 unter 3.2.2 verwiesen.

### **3.1.9 Maßnahmen zur Realisierung der inklusiven Hochschule**

#### Ist-Zustand:

Die Hochschule Neu-Ulm fördert durch vielfältige Maßnahmen die Vielfalt in allen Hochschulgruppen und hat dazu eine Beratungsstelle etabliert, die alle Aspekte der Vielfalt berücksichtigt. Für die Betreuung schwerbehinderter Studierender haben sich die Betreuerinnen und Betreuer bislang autodidaktisch geschult. Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Inklusion verschiedener Studierendengruppen können dann sinnvoll und wirtschaftlich durchgeführt werden, wenn das tatsächliche Ausmaß der Inklusion bzw. Diskriminierung bekannt ist.

#### Ziel-Zustand:

Zielsetzung ist die professionelle Schulung von Hochschulangehörigen zur angemessenen Unterstützung schwerbehinderter Studierender.

Die HNU beabsichtigt darüber hinaus, ein Steuerungsinstrument für die Messung von Inklusion einzuführen, das als Basis für effektives und effizientes Diversity Manage-

ment dient. Standardisierte Auswertungen auf der Basis der Daten aus der HIS-Datenbank, ggf. ergänzt um (freiwillige) statistische Angaben insbesondere zu Migrationshintergrund, Familienstand und Behinderung, werden alljährlich in einem Diversity-/Inklusionsbericht zusammengestellt und parallel zu den Berichten der Studiendekane im Senat vorgestellt.

Auf der Basis der Ergebnisse der jährlichen Analysen können gezielte Maßnahmen zur Beseitigung möglicher gruppenspezifischer Barrieren zur gleichberechtigten Teilhabe am Hochschulleben geplant und durchgeführt werden.

#### Quantitative Messkriterien:

- 80% der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit Studierendenkontakt sind bis 2018 professionell geschult in der Unterstützung schwerbehinderter Studierender.
- Jährliche Erstellung eines Diversity-/Inklusionsberichtes

### **3.1.10 Steigerung der Effizienz in der Hochschulverwaltung durch optimierte Prozesse mit dem Ziel, hochschul- und länderübergreifende Kompatibilität entsprechend der zu erwartenden KMK-Empfehlungen zu gestalten, insbesondere bei Studierendenverwaltung / Hochschulzulassung und Unterstützung durch geeignete IT-Lösungen**

a) BayLern

#### Ist-Zustand:

Das Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst hat den Hochschulen seit Frühjahr 2013 die Möglichkeit eröffnet, die E-Learning-Plattform BayLern zu nutzen, und in jeder Hochschule Kopfstellenverwalter benannt. Dies ist ein Projekt der gesamten Bayerischen Staatsverwaltung und wird von dem Landesamt für Finanzen in Regensburg betreut. Für die Umsetzung sind die Hochschulen selbst verantwortlich.

#### Ziel-Zustand:

Die HNU beabsichtigt durch regelmäßige Treffen mit allen Personalentwicklern/innen der Hochschulen eine inhaltliche Fortentwicklung und damit eine noch intensivere Nutzung der BayLern-Plattform durch die Mitarbeiter/innen anzustreben.

Messkriterium:

Mindestens 50% der Verwaltungsmitarbeiter werden ab 2014 regelmäßig über die BayLern-Plattform geschult.

## b) Führungskräftefeedback

Ist-Zustand:

An der HNU wird seit 2011 im dreijährigen Rhythmus eine Befragung der Mitarbeiter/innen durchgeführt.

Ziel-Zustand:

Die Befragung wird im dreijährigen Rhythmus fortgeführt, anonym und ggf. mit externer Begleitung. Daraus werden Maßnahmen zur weiteren Personalentwicklung der Führungskräfte abgeleitet und initiiert.

Messkriterium:

Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zum Führungskräftefeedback im Drei-Jahres-Rhythmus: im Zielvereinbarungszeitraum entsprechend 2014 und 2017.

## c) Personalrekrutierungskonzept

Ist-Zustand:

Der demografische Wandel wird zukünftig eine große Herausforderung für die öffentliche Hand sein. Die HNU spürt dies bereits jetzt bei den Stellenbesetzungen. Häufig können freie Stellen erst nach mehrmaliger Ausschreibung besetzt werden, teilweise bleiben offene Stellen über einen längeren Zeitraum unbesetzt.

Ziel-Zustand:

Die HNU ist in der Region, aber auch darüber hinaus ein attraktiver Arbeitgeber. Im Rahmen eines Personalrekrutierungskonzepts werden Maßnahmen entwickelt, mit der die HNU ihr Arbeitgeber-Image und damit auch die Bewerberqualität steigert. Hierzu gehören alle Maßnahmen vom Einstellungsprozess über die Einführung von neuen Mitarbeitern/innen bis hin zu einem begleiteten Ausstieg. Ebenso wird ein Modell entwickelt, dass die Mitarbeiter/innen an die Hochschule langfristig bindet, z. B. mit Personalentwicklungsmaßnahmen. Um die Attraktivität der HNU als Arbeitgeber nach außen darzustellen, wird ein Image-Film erstellt.

Messkriterien:

- Fertigstellung und Veröffentlichung des Imagefilms
- Vorlage und Umsetzung des Personalrekrutierungskonzepts.

**3.1.11 Ausweitung der Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen**

Seit ihren Anfängen kooperiert die HNU eng mit der technisch orientierten Hochschule Ulm. Die Hochschulen haben vier gemeinsame Bachelorstudiengänge, arbeiten in der Internationalisierung und bei Forschungsprojekten (z. B. Logistik) zusammen. Darüber hinaus gibt es gemeinsame studentische Projekte sowie ein Kooperationsgremium zur strategischen Abstimmung.

Schwäbische Hochschulkooperation – Nutzung Vöhlinschloss Illertissen

Im Jahr 2010 wurde mit dem „Hochschulzentrum Vöhlinschloss“ ein gemeinsames Fortbildungs-, Management- und Tagungszentrum der bayerisch-schwäbischen Hochschulen Neu-Ulm, Kempten und Augsburg gegründet. Die Federführung bei Aufbau und Verwaltung obliegt der Hochschule Neu-Ulm.

Das Zentrum wird weiterhin als Plattform und Ausgangspunkt für gemeinsame Veranstaltungs- und Bildungsprojekte genutzt, um die Zusammenarbeit zwischen den drei bayerisch-schwäbischen Hochschulen zu vertiefen.

Messkriterien:

- Durchführung von zwei Strategie- und Arbeitstreffen auf Hochschulleitungs- und Verwaltungsebene pro Jahr zur Abstimmung der Zusammenarbeit der drei Hochschulen
- Durchführung von mindestens fünf gemeinsamen Veranstaltungen / Bildungsangeboten pro Jahr für verschiedene Hochschulgruppen (u. a. Studierende, Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter) aller drei bayerisch-schwäbischen Hochschulen.

Zusammenarbeit im Technologienetzwerk Bayerisch Schwaben / Demografiekonzept

mit Uni Augsburg, HS Augsburg, HS Kempten. Weitere Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung des Demografiekonzepts Bayerisch-Schwaben werden gesondert vereinbart.

### Zusammenarbeit im Bayerischen Institut für Afrikastudien BRIAS (Bavarian Research Institute of African Studies)

Das Afrika-Zentrum der Hochschule Neu-Ulm beabsichtigt gemeinsam mit dem Institut für Afrikastudien IAS der Universität Bayreuth (federführend), dem Institut für neue Energie-Systeme (INES-Institute for New Energy Systems) der Technischen Hochschule Ingolstadt und dem Forum Afrikazentrum sowie dem Exzellenz-Stipendienprogramm BEBUC der Universität Würzburg den Aufbau einer Kooperation im Rahmen eines Bayerischen Instituts für Afrikastudien (BRIAS). Diese Einrichtung soll eine innovative wissenschaftliche Plattform zur Generierung neuer Forschungssynergien sein und ist offen für weitere Interessenten aus der Forschungslandschaft Bayerns, die sich mit Afrika beschäftigen.

Ziele sind u. a. die Bündelung vorhandener wissenschaftlicher Kompetenzen im Freistaat Bayern, eine Stärkung von Hochschulkooperationen mit Partnern in Afrika in Forschung und Lehre sowie Unterstützung beim Aufbau nachhaltiger Ausbildungsstrukturen in der Bachelor- und Master-Ausbildung sowie in PhD-Projekten der beteiligten Hochschulen, ein Aufbau interdisziplinärer, interuniversitärer Lehrmodule und gemeinsame wissenschaftliche multi- und interdisziplinäre Projekte in enger Zusammenarbeit mit den afrikanischen Partnern.

#### Messkriterium:

Durchführung von Kooperationen mit den oben genannten bayerischen Partnern sowie Partnern in Afrika.

### **3.1.12 Hochschule Dual**

Die Hochschule Neu-Ulm bekennt sich zur Initiative hochschule dual.

Weitere Vereinbarungen zur erfolgreichen Fortsetzung von hochschule dual werden außerhalb des Innovationsbündnisses geschlossen.



## **3.2 Individuelle Zielsetzungen der Hochschule**

### **3.2.1 Ziel 1: Profilbildung der HNU im Bereich internationales, interdisziplinäres Lernen und Verantwortung**

#### Ist-Zustand:

Die HNU hat ihr internationales Netzwerk in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut und intensiviert. Das wachsende englischsprachige Studienangebot in den Fakultäten ergänzen zahlreiche interdisziplinäre Projekte, Exkursionen sowie Aktivitäten am Campus.

Die Seminarreihe „Schlüsselkompetenzen“ wurde 2011 eingeführt und seither kontinuierlich erweitert; 2013 wurde sie mit dem HNU-Preis der Lehre ausgezeichnet. In den Bereich der Angewandten Schlüsselkompetenzen fallen ebenso Angebote zur Förderung des sozialen Engagements / Service Learning. Sie stellen im internationalen Kontext ein Qualitätsmerkmal der HNU dar.

Internationale, interdisziplinäre Angebote sowie soziales Engagement finden an der HNU hohe Wahrnehmung und Akzeptanz. Die Aktivitäten Einzelner sollen zukünftig gebündelt werden, um die Profilbildung der HNU auch im internationalen Kontext zu unterstreichen.

#### Ziel-Zustand:

Internationale, interdisziplinäre Bildung sowie soziales Engagement zeichnen die Hochschule Neu-Ulm als Business School aus. Curriculare und außer-curriculare Angebote und Aktivitäten für inländische ebenso wie für internationale Hochschulgruppen werden in einem „Zentrum für internationales, interdisziplinäres und engagiertes Lernen (ZiieL)“ gebündelt.

#### Maßnahmen zur Zielerreichung:

- Ausbau der englischsprachigen Bildungsangebote in den Fakultäten sowie der interdisziplinären Projekte
- Ausbau der Kooperationen / Veranstaltungen mit internationalen Gastdozentinnen/-dozenten sowie internationalen Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft
- Einrichtung eines Internationalisierungsbeirats mit externen Mitgliedern und Studierenden

- Aufbau und Pflege einer IT-Lösung/Customer-Relationship-Management (CRM) mit Informationen über internationale Aktivitäten / Experten regionaler Unternehmen
- Erweiterung der Stellen- und Praktikabörse auf internationale Placements
- Förderung und Ausweitung des Programms „Schlüsselkompetenzen“ an der HNU sowie Pflege der Verantwortungskultur an der HNU durch Förderung des Engagements im Bereich soziale Verantwortung / Nachhaltigkeit, auch für internationale Studierende
- Intensivierung der internen und externen Kommunikation im Intranet, Internet und Social Media zu den genannten Themen

#### Messkriterien:

##### a) Quantitativ:

- Steigende Anzahl internationaler Partnerhochschulen (Stand Anfang 2014: 54)
- Verstetigung der internationalen und der interdisziplinären Bildungsangebote sowie der Angebote im Bereich der (Angewandten) Schlüsselkompetenzen für alle Hochschulgruppen (inländische sowie internationale) in Kooperation mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft

##### b) Qualitativ:

- Bewertung der internationalen Bildungsangebote in internen Studierendenbefragungen / im Bayerischen Absolventenpanel
- Bewertung der Schlüsselkompetenzen in internen Studierendenbefragungen / im Bayerischen Absolventenpanel

### **3.2.2 Ziel 2: Ausbau der Anwendungsorientierten Forschung für die Region**

#### Ist-Zustand:

Die HNU versteht sich als Dienstleister der Region für Partner aus Wirtschaft, Politik und öffentlicher Verwaltung. Hierzu zählen auch die Aktivitäten als forschende Hochschule. Angewandte Forschung und Entwicklung in den Regionen Bayerns sind notwendig, um die Profilbildung der HAWs für die regionale Wirtschaft zu fördern und die Unternehmen im Wettbewerb zu stärken. Vor diesem Hintergrund besteht aus strategischer Sicht Handlungsbedarf für die HNU für eine nachhaltige Etablierung des Instruments „Anwendungsorientierte Forschung für die Region“.

Ein wesentliches Instrument zur Profilierung der anwendungsorientierten Forschung für die Region stellt der Aufbau von regionalen Netzwerken im wissenschaftlichen Bereich dar. Das Technologiennetzwerk Bayerisch-Schwaben (TBS) der vier baye-risch-schwäbischen Hochschulen auf den Gebieten Gesundheitsmanagement und Ressourceneffizienz ist dabei ein wichtiger Baustein. Über das TBS sollen For-schungsvorhaben im Verbund mit den anderen Hochschulen der Region aufgesetzt sowie kooperative Promotionen gefördert werden.

#### Ziel-Zustand:

Mit der Einrichtung von Kompetenzzentren profiliert sich die HNU als forschungsstar-ke HAW für Partner aus der regionalen Wirtschaft. Vor allem kleine und mittlere Un-ternehmen nehmen unsere Angebote in der anwendungsorientierten Forschung wahr und bauen ihre Kompetenzen im Rahmen von internationalen Netzwerken aus. Das Instrument „Anwendungsorientierte Forschung für die Region“ trägt auch zur Wett-bewerbsstärkung von kleinen und mittleren Unternehmen der Region bei.

Forschungsnetzwerke werden systematisch mit in- und ausländischen Universitäten im EU-Raum ausgebaut. Die Einrichtung von Forschungsprofessuren leistet hierzu einen erheblichen Beitrag, insbesondere zur operativen Umsetzung des TBS. Dar-über hinaus besteht für die HNU mit der erfolgreichen Evaluierung des TBS ein sys-tematischer Zugang zur Umsetzung kooperativer Promotionen.

Forschungsergebnisse der Aktivitäten mit regionalen, nationalen und internationalen Partnern werden kontinuierlich und umfänglich publiziert. Dabei haben sich beson-ders interdisziplinäre Ansätze als erfolgreich gezeigt, die nicht nur die technischen Herausforderungen beleuchten, sondern auch die ökonomischen, rechtlichen und sozialwissenschaftlichen Aspekte miteinbeziehen.

#### Maßnahmen zur Zielerreichung:

- Einheitliche Darstellung der Kompetenzzentren und regelmäßige Berichterstat-tung über ihre Aktivitäten
- Ausbau des Forschungspools, in dem Professoren ihr Profil und ihre Stärken speziell für die anwendungsorientierte Forschung für die Region darstellen kön-nen
- Kontinuierliche, aktualisierte Darstellung der Forschungsschwerpunkte im Web-auftritt mit der Möglichkeit zum Aufzeigen von Kooperationsmöglichkeiten mit den Kompetenzzentren und dem Forschungspool

- Nachhaltige Motivation von Publikationsaktivitäten bei den forschenden Professoren und Wissenschaftlichen Mitarbeitern, insbesondere den kooperativ promovierenden Doktoranden
- Aufbau und Pflege einer IT-Lösung/Customer Relationship Management (CRM) mit Informationen über Forschungsinteressen / Experten regionaler Unternehmen
- Ausbau von Veranstaltungen / Kooperationen in verschiedenen Formaten zur anwendungsorientierten Forschung mit Kooperationspartnern in der Region

#### Messkriterien:

##### a) Quantitativ:

- Regelmäßige Publikationstätigkeit aller Fakultäten unter Einbindung der Publikationsdatenbank der HNU mit dem spezifischen Ziel der Wahrnehmung der HNU als forschungskompetente Hochschule: Angestrebte Anzahl der Publikationen pro Jahr und in Bezug auf den Professorenstamm (derzeit 65 Vollzeitstellen): 20% in anerkannten wissenschaftliche Publikationen.
- Einwerbung von Projekten in der anwendungsorientierten Forschung für die Region in der Höhe von ca. 100.000 € jährlich.

##### b) Qualitativ:

- Einrichtung eines institutionalisierten Programms für kooperative Promotionen mit einer Partnerhochschule
- Einrichtung eines Anreizsystems zur Beteiligung der HNU in nationalen / internationalen Netzwerken

### **3.2.3 Ziel 3: Die Hochschule Neu-Ulm als Dienstleister der Region**

#### Ist-Zustand:

Die Hochschule pflegt Kontakte und arbeitet in vielfältiger Weise mit Institutionen und Unternehmen der Region zusammen. Zu ihrer Vernetzung hat die regelmäßige Durchführung von Veranstaltungen mit allen Interessengruppen der Region beigetragen. Die 2. Zukunftswerkstatt mit dem Titel „Welche Hochschule braucht die Region?“ im Juni 2012 hat den Dialog intensiviert.

Die Hochschule möchte die Kooperationen mit den Akteuren der Region weiter vertiefen und ausbauen. Die internen Voraussetzungen wie z. B. die Entwicklung von

Vertragsmustern und die Definition der Prozesse bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern sind bereits geschaffen worden. Die Kontaktaufnahme mit der stark gewachsenen HNU soll Interessenten erleichtert werden.

#### Ziel-Zustand:

Die HNU ist ein fest in der Region verankerter Akteur, der über den Transfer von Wissen einen spürbaren Beitrag zur Förderung der Wirtschaft in der Region leistet. Die Art der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Institutionen umfasst ein breites Spektrum von Projekten mit Studierenden bis zu gemeinsamen Forschungsschwerpunkten. Bereits entstandene Kooperationen werden systematisch ausgebaut.

Die HNU tritt als dienstleistungsorientierter Partner auf und bietet eine nutzerfreundliche Plattform, mit deren Hilfe Interessenten gemeinsame Interessen identifizieren.

Eine neu eingerichtete Transferstelle bündelt alle Informationen, ist erster Ansprechpartner für mögliche Kooperationen zwischen Hochschule, Unternehmen und Institutionen und begleitet die initiierten Projekte bis zum Durchführungsbeginn. Erfolgreiche Absolventinnen und Absolventen sowie gemeinschaftlich mit der Wirtschaft durchgeführte Projekte steigern die Reputation der HNU weiter und ziehen künftige Studierende an.

#### Maßnahmen zur Zielerreichung:

- Erstellung von Informationsmaterial für Personalverantwortliche über die Studiengänge der HNU
- Informationsveranstaltungen für Studierende über Berufsbilder in verschiedenen Branchen und Funktionen
- Preis für herausragendes Employer-Branding in der Region
- Stellenbörse mit Präsentationsmöglichkeiten für Studierende und Unternehmen
- Veranstaltung „Career Night“ im jährlichen Turnus: Unternehmen präsentieren sich als Arbeitgeber
- Veranstaltung „Erfolgsgeschichten“: Alumni berichten über ihren Werdegang
- Stipendien für besonders leistungsstarke und engagierte Studierende
- Studium mit vertiefter Praxis und hochschule dual international
- Entwicklung eines begleitenden Trainee-Programms für Hochschulabsolventen während der ersten drei Berufsjahre in der Region Bayerisch-Schwaben (Durchführung im Hochschulzentrum Vöhlenschloss in Illertissen für die drei bayerisch-schwäbischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften)

- Informationsmaterialien über Kooperationsmöglichkeiten mit der HNU
- Aufbau und Pflege einer IT-Lösung/ Customer Relationship Management (CRM) mit Informationen über regionale Unternehmen
- Informationsgespräche mit Unternehmen und Institutionen der Region
- Transferveranstaltung „Abend der Forschung“ im jährlichen Turnus
- Antragsunterstützung für öffentliche Fördermittel
- Beratung in Vertragsangelegenheiten
- Unterstützung von Gründungsvorhaben durch Beratung für Gründungsinteressierte in Kooperation mit der IHK Schwaben sowie Unterstützung bei Förderanträgen in den Landes- und Bundesprogrammen (Flügge/Exist)

#### Messkriterien:

##### a) Quantitativ:

- Anzahl von Projekten, an denen Unternehmen beteiligt sind
- Steigerung der Drittmiteleinnahmen um 20%, bzw. im Jahresdurchschnitt im Rahmen dieser Zielvereinbarung um 4% auf Basis der Drittmiteleinnahmen pro Professorenstelle (Basis-Jahr 2012: 29.947 €, vgl. Anlage monetäre Grunddaten „Drittmittel“ und nichtmonetäre Grunddaten Nr. 6).

##### b) Qualitativ:

- Bewertung des Übergangs in die Berufstätigkeit der Absolventinnen und Absolventen im Bayerischen Absolventenpanel
- Bekanntheitsgrad und Tonalität der medialen Berichterstattung über die HNU in der Region Ulm/Neu-Ulm

### **3.2.4 Leistungen des Staatsministeriums**

Entsprechend dem partnerschaftlichen Ansatz der HNU mit ihren Kooperationspartnern wie auch intern tragen die Leistungen des Staatsministeriums zur Zielerreichung aller drei individuellen Ziele bei:

- Personalmittel: 61.300 € p.a. Transfer-Manager/in (TM) E11 Vollzeit
- TM moderiert und vermittelt Kontakte zwischen Unternehmen und der HNU (Lotsenfunktion), ist erste/r Ansprechpartner/in für alle Beteiligte aus Wirtschaft und Wissenschaft (Beraterfunktion), berät (Dienstleistungsfunktion) und infor-

miert (Kommunikationsfunktion) alle Beteiligten in Sachen Kooperationsformen, Vertragsangelegenheiten, Fördermöglichkeiten durch öffentliche Geldmittelgeber (jeweils national / international)

- Sachmittel: 3.950 € p.a. für Durchführung von Veranstaltungen
- Sachmittel: 10.000 € p.a. Aufbau einer IT-Lösung/ Customer Relationship Management (CRM)
- Sachmittel: 6.000 € p.a. Entwicklung von OSAs für Bachelorstudiengänge während der Laufzeit der Zielvereinbarung – i.e.S. Ziel 3.1.1. zuzuordnen, wirkt jedoch mittelbar auch auf die beiden anderen Ziele.

### **3.3 Berichterstattung, Zielerreichung, Erfolgskontrolle, Anpassung**

#### **3.3.1 Berichterstattung**

Die Hochschule Neu-Ulm berichtet über den Stand der Umsetzung der qualitativen Ziele der Zielvereinbarung zum Ende des Sommersemesters 2016 (Stichtag: 30.09.2016) in einem Zwischenbericht und zum 31.12.2018 in einem Endbericht.

#### **3.3.2 Zielerreichung, Erfolgskontrolle, Anpassung**

Auf Grundlage des Berichts der Hochschule Neu-Ulm erfolgt eine gemeinsame Analyse und Bewertung zur Zielerreichung der qualitativen Ziele. Aufgrund des Zwischenberichts zum Ende des Sommersemesters 2016 kann nachgesteuert werden.

Werden die vereinbarten Ziele erreicht, bleiben die der Hochschule in dieser Zielvereinbarung zugewiesenen Ressourcen erhalten.

Werden die Ziele nicht erreicht, so hat die Hochschule die Möglichkeit nachzuweisen, dass sie die vereinbarten Ziele aus Gründen verfehlt hat, die sie nicht selbst zu vertreten hat, obwohl sie die notwendigen und geeigneten Handlungen zum Erreichen der Ziele vorgenommen hat. Wird dieser Nachweis nicht überzeugend geführt, so verschlechtert sich die finanzielle Ausgangsposition der Hochschule Neu-Ulm für die nächste Zielvereinbarung entsprechend.

Beide Seiten können aus wichtigem Grund eine Anpassung der Vereinbarung verlangen.

#### **4 Inkrafttreten**

Die Zielvereinbarung tritt mit Wirkung vom 01.01.2014 in Kraft und endet mit Ablauf des „Innovationsbündnisses Hochschule 2018“ zum 31.12.2018.

München, den 19. März 2014

.....  
Prof. Dr. Uta M. Feser

Präsidentin der Hochschule für  
angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

.....  
Dr. Ludwig Spaenle

Bayerischer Staatsminister für  
Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst