

CHECKup

Spezial

1 | Mai 2001



CHECK ▶ IN

| | |
|--|---|
| Die best practice-Hochschulen 2001 | 1 |
| Warum zeichnet das CHE jedes Jahr best practice-Hochschulen aus? | 4 |
| Lob und Ansporn für Reformen: best practice bestätigt den eingeschlagenen Kurs | 5 |
| Die Bewerber | 8 |

best practice - Hochschule
2001

▲ Gewinner im knappen Wettlauf um Reformen: TU Darmstadt und FHTW Berlin sind die best practice-Hochschulen 2001

Die best practice-Hochschulen 2001

Technische Universität Darmstadt und Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Für eine vorbildhafte hochschulreformerische Gesamtleistung vergibt das CHE Centrum für Hochschulentwicklung jährlich an eine Universität und eine Fachhochschule die Auszeichnung »best practice-Hochschule«. Im Februar dieses Jahres erhielten die Technische Universität Darmstadt und die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin diesen Titel. Die Vergabe erfolgte auf der Grundlage einer öffentlichen Ausschreibung, zu der alle HRK-Mitgliedshochschulen eingeladen waren. Die Auswahl wurde von einer Gutachterkommission vorgenommen. Grundlage der Auszeichnung ist das Leitbild der »entfesselten Hochschule«.

Dieses Leitbild umfasst ein hohes Maß an Autonomie und eine der Wissenschaft verpflichtete Hochschule, die Exzellenz als Richtschnur für ihr Handeln anerkennt. Es beschreibt die Hochschule der Zukunft als eine wirtschaftlich arbeitende Hochschule, die sich aber nicht erwerbswirtschaftlichen Interessen unterordnet. Die entfesselte Hochschule ist profiliert und im nationalen wie internationalen Wettbewerb gut positioniert, und sie ist nicht zuletzt auch »virtuell«, sie nutzt das Innovationspotential der neuen Medien zur Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre. Keines dieser Kriterien ist ohne die anderen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – denkbar.

Ausschlaggebend für die Entscheidung der Gutachterkommission für jeweils eine Universität und eine Fachhochschule war neben der Ganzheitlichkeit des Reformansatzes die Originalität der angestoßenen Reformen und der Stand ihrer Umsetzung. Um wirklich herausragende Reformleistungen zu erreichen, war entscheidend, dass die Reformen innerhalb der Hochschule Wurzeln gefasst haben und dass sie aus den Fakultäten und anderen Bereichen der Hochschule mit Leben und Initiative ausgefüllt wurden. Führung durch die Hochschulleitung anhand eines überzeugenden Gesamtkonzeptes und Eigeninitiative »von unten« sollten sich ergänzen, um einen anhaltenden Reformprozess zu gewährleisten.



Centrum für Hochschulentwicklung



▶ Kooperativer Geist herrscht in der TU Darmstadt

»Die Gutachterkommission musste zwischen vielen guten Bewerbungen auswählen«, so der Vorsitzende der Kommission, Hans N. Weiler, Stanford University und Rektor emeritus der Universität Frankfurt/Oder. »Bei der TU Darmstadt besteht das entscheidende ›Mehr‹ in ihrer beeindruckenden Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation nach innen wie nach außen. Besonders im Bereich der ›public-private partnerships‹ geht die TU Darmstadt mit vielfältigen Einzelinitiativen neue Wege, die in Deutschland zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch Pioniercharakter haben. Bei der FHTW Berlin sind es der fortgeschrittene Stand der Umsetzung ihrer Reformen und deren Verwurzelung in der Hochschule, die den Ausschlag für unsere Entscheidung gegeben haben. Dass die Reformen so weit umgesetzt sind, ist ein Verdienst vorbildlichen Managements durch die Hochschulleitung«, erläutert Weiler die Auszeichnung.



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Public-private-partnership am Beispiel SusTech

■ SusTech ist ein Gemeinschaftsunternehmen, positioniert zwischen Grundlagenforschung und industrieller Entwicklung. SusTech strebt eine schnelle Umsetzung von Forschungsergebnissen in wirtschaftlich verwertbare Produkte und Verfahren an. Dafür liefert die public-private-partnership die besten Voraussetzungen.

Die Firma SusTech – abgeleitet von Sustainable Technologies (Technologien zum nachhaltigen Wirtschaften) – wurde von der Technischen Universität Darmstadt sowie von sechs Professoren verschiedener Institute zusammen mit der Henkel KGaA Düsseldorf gegründet. Die Universität stellt die benötigten Flächen und die Forschungsprojekte werden von den beteiligten Hochschullehrern betreut. Die Firma Henkel stellt die betriebswirtschaftliche Unterstützung durch Anwendungs- und Marktcompetenz sowie – gemeinsam mit



▲ Reformen mit Leben füllen möchte Johann-Dietrich Wörner, Präsident der TU Darmstadt

dem BMBF – die Anlauffinanzierung für die ersten fünf Jahre in Höhe von insgesamt etwa 25 Mio. DM sicher. Unternehmensgegenstand ist die Forschung auf dem Gebiet chemischer Produkte, Systeme und Technologien unter besonderer Berücksichtigung von wirtschaftlicher Nachhaltigkeit und integriertem Umweltschutz.

🌐 www.sustech.de

TU Darmstadt

Die TU Darmstadt beeindruckt durch die Fülle origineller Reformansätze und Projekte in allen Bereichen des universitären Lebens. Sie sucht die Zusammenarbeit sowohl mit anderen Universitäten im Verbund und in Netzwerken als auch mit Institutionen im außeruniversitären gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld. Diese Offenheit zeigt sich u.a. in den vielfältigen Initiativen im Bereich der public private partnerships und in der Qualitätsentwicklung im Evaluationsverbund Darmstadt, Karlsruhe, Kaiserslautern und Zürich.

Der Universität gelingt es auf vorbildliche Weise, durch Initiativen zur Zusammenarbeit mit ihrem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld aktiv die Stärkung und Weiterentwicklung ihrer wissenschaftlichen Substanz zu betreiben. Sie zeigt damit, dass sich Wissenschaftlichkeit und Offenheit gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft nicht ausschließen, sondern im Gegenteil für beide Seiten fruchtbar und gewinnbringend werden.

Auch innerhalb der Hochschule gelingt der TU Darmstadt bereichsübergreifende Zusammenarbeit, nicht zuletzt durch Leitungs- und Willensbildungsstrukturen, die der Mitwirkung der unterschiedlichen Gruppen besondere Bedeutung einräumen. Zur Sicherung der institutionellen Handlungsfähigkeit hat der Konvent der TU Darmstadt eine Grundordnung verabschiedet, die bewährte Elemente der Mitbestimmung mit einer Stärkung der Leitungskompetenzen auf zentraler und dezentraler Ebene verbindet. Eine abgestimmte Aufgabenverteilung und -verzahnung sorgt für möglichst reibungslosen Diskurs und Informationsfluss.

Der Leitgedanke der Kooperation zeigt sich auch im konsequenten Zusammenwirken der Ingenieur- und Naturwissenschaften mit den Geisteswissenschaften, das im Leitbild verankert ist und sich auch im leistungsbezogenen Mittelverteilungsmodell niederschlägt.

Durch die Einbettung in einen vierjährigen Modellversuch, im Rahmen dessen das Land Hessen der TU Darmstadt besondere Freiheiten in der Gestaltung der Gremien- und Leitungsstrukturen einräumt, erfüllt die TU Darmstadt für das Land eine Vorreiterfunktion, so dass auch anderen Hochschulen Wege zu mehr Eigenverantwortung zukünftig offen stehen.



▼ Eine strategische Perspektive für die FHTW haben Helmut Schmidt, Präsident der FHTW Berlin, und seine Kollegen gesucht und gefunden



◀ Die FHTW Berlin entstand aus Vorläufer-Institutionen im Osten der Stadt

FOTOS: MAX LAUTENSCHLAGER

FHTW

Fachhochschule
für Technik und Wirtschaft
Berlin

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Systematisch hat die FHTW Berlin die Entwicklung einer strategischen Perspektive für die Hochschule als Ganze, die Reform der Leitungsstrukturen, die inhaltliche Reform der Lehre und die Dezentralisierung der Verantwortung in Angriff genommen und durch die gemeinsame Formulierung entsprechender Entwicklungspläne den nötigen breiten Konsens erzielt. Vor dem Hintergrund der schwierigen Ausgangslage als Neuling in der Berliner Hochschullandschaft, zusammengeführt aus mehreren Vorgänger-Institutionen im Ostteil der Stadt, ist diese Leistung besonders beeindruckend.

Den breiten Konsens erreichte die FHTW Berlin durch ein vorbildliches Verfahren. Ihr gelang eine nachahmenswerte Kombination aus Führung durch die Hochschulleitung und Beteiligung aller Bereiche der Hochschule. Dies zeigt sich in der Leitbild- und Strategie-Entwicklung wie in den Konzepten zur Internationalisierung und Kommunikation.

In das Zentrum ihrer Reformen hat die FHTW Berlin die greifbare Verbesserung von Qualität und Attraktivität ihrer Lehre gestellt. Eine an den Bedürfnissen der Studierenden orientierte Studienreform umfasst ein Konzept zur Qualitätssicherung der Lehre, das durch Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen umgesetzt wird. Durch Flexibilisierung will die FHTW ihr Studienangebot arbeitsmarktgerechter gestalten. Sie hat dem flexiblen Angebot ein Mentorenprogramm zur Seite gestellt, das Studierende bei einer sinnvollen und individuellen beruflichen Qualifizierung unterstützt. Kerne eines Programms zur Internationalisierung des Studienangebotes sind die Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen und die Modularisierung von Studieninhalten.

Der Reformwille wird gestärkt durch eine konsequente Dezentralisierung und Deregulierung. Entscheidungskompetenzen werden auf die »Arbeitsebenen« verlagert. Die FHTW fördert diese Dezentralisierung durch eine personell verstärkte Fachbereichsverwaltung. Sie bezieht die Fachbereiche in Planung und Management ein. Gleichzeitig mit der zunehmenden Eigenständigkeit der Fachbereiche wird die Budgetierung als Instrument genutzt, um Anreize zur fächer- und fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu schaffen, die die Profilierung der Berliner Fachhochschule fördert.

Beispiel Qualitätssicherung an der FHTW

■ Das Konzept zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre wurde gemeinsam mit allen Fachbereichen und Gremien entwickelt. Es wird schrittweise mit Hilfe von Zielvereinbarungen umgesetzt. Die Qualität der Lehre wird damit zentral definiert, dezentral überprüft und soll zukünftig gegebenenfalls Grundlage für Ressourcenallokation sein. Hochschulleitung und Dekane sind für die Steuerung des Prozesses zuständig. In den Studiengängen sind sowohl Studiengangssprecherinnen und -sprecher eingerichtet als auch Beauftragte für die Evaluierung eingesetzt worden. Um ein abgestimmtes Verfahren und eine auf vergleichbaren Prinzipien, Methoden und Berichtsformen beruhende Evaluierung in der Hochschule zu erreichen, wurde den Fachbereichen ein Handbuch für die Lehrevaluation zur Verfügung gestellt.

Konkrete Maßnahmen:

- Lehrveranstaltungsbefragungen
- Berichte der Prüfungsausschüsse
- Lehrberichte, externe Evaluationsberichte
- Externe Evaluation von Studiengängen
- Prämierung guter Lehre
- Bildung von Fachgruppen
- hochschuldidaktische Weiterbildung für Professorinnen und Professoren
- Einsatz von Multimedia in der Lehre

→ Fortsetzung von S. 3

Die Leistungen der Bewerber

Die Hochschulen, die sich an der Ausschreibung zur best practice-Hochschule beteiligt haben, haben sich mit den beiden Sieger-Hochschulen einen sehr engen Wettbewerb geliefert. Ihre Leistungen sollen nicht unterschlagen werden, daher stellen wir auch die Reformprojekte der Bewerber um den best practice-Titel vor. Auch diese Projekte zeugen von Kreativität und Engagement, zumal sich einige nur um Haaresbreite hinter Darmstadt und Berlin platziert haben. Auch sie geben ein Bild von den beachtlichen Anstrengungen, denen sich viele Hochschulen in Deutschland unterwerfen und bieten Anstöße für andere Universitäten und Fachhochschulen.

🌐 www.che.de/html/best_practice_2001.htm

◀ Die Gutachter mussten zwischen vielen guten Bewerbern auswählen, sagt Hans N. Weiler, Vorsitzender der Kommission



DIE GUTACHTER

- Professor Dr. rer. nat. Dres. h.c.
Wolfgang A. Herrmann
Präsident der Technischen Universität München
- Professor Dr. Ronald Mönch
Rektor der Hochschule Bremen
- Professor Dr. Detlef Müller-Böling
Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung
- Professor Dr. Erich Thies
Generalsekretär der Kultusministerkonferenz
- Professor Dr. Hans N. Weiler
(Vorsitzender)
*Rektor Emeritus der Europa-Universität Viadrina
Frankfurt/Oder
Prof. of Education and Political Science
Stanford University*

best practice - Hochschule

Warum zeichnet das CHE jedes Jahr best practice-Hochschulen aus?

Warum zeichnet das CHE jedes Jahr best practice-Hochschulen aus, Herr Müller-Böling?

Müller-Böling | *Wir haben im letzten Jahr die Auszeichnung »best practice-Hochschule« erfunden, weil wir einen Weg gesucht haben, die engagierten und umfangreichen Reformen, die aus den Hochschulen kommen, einer breiteren Öffentlichkeit näher zu bringen. Das ist nicht ganz einfach, denn »good news are no news«.*

...und die Resonanz?

Müller-Böling | *Das Echo, das wir auf die Verleihung der best practice-Hochschule 2000 im letzten Jahr bekommen haben, war groß. Immer wieder wurden die TU München und die Hochschule Bremen bei Symposien oder in der Presse als Beispiele dafür genannt, dass sich in der deutschen Hochschullandschaft etwas bewegt. Das hat uns darin bestärkt, die Auszeichnung als best practice-Hochschule zu einer ständigen Einrichtung zu machen.*

Gibt es genügend Hochschulen in Deutschland, die Reformen umsetzen?

Müller-Böling | *Reformen in den Hochschulen sind mittlerweile eine*

wirkliche Massenbewegung geworden. Es ist in den Hochschulen sehr viel Kreativität vorhanden, aus ihrer speziellen Situation Veränderungen in Angriff zu nehmen. Entsprechend vielfältig sind die Reformvorhaben in ihren Ausgangspunkten und ihren Schwerpunktsetzungen. Auch die Botschaft, dass Hochschulreform ganzheitlich angegangen werden muss, damit sie Erfolg haben kann, ist bei vielen Hochschulen angekommen. Eine nicht geringe Zahl deutscher Hochschulen begreift sich inzwischen als Reformhochschulen und ist mit Recht stolz auf die Veränderungsprozesse, die sie in Gang bringen konnten. Dementsprechend haben sich die Hochschulen an der Spitze auch ein dichtes Rennen geliefert.

Haben sich Ihre Erwartungen an den diesjährigen Wettbewerb erfüllt?

Müller-Böling | *Ja, das haben sie. Der Wettbewerb bedeutet für die Hochschulen eine öffentliche Anerkennung für ihr engagiertes Wirken. Deshalb sind wir sehr froh, dass wir dank des Engagements von Prof. Dr. Erich Thies, dem Generalsekretär der Kultusministerkonferenz, die Gelegenheit haben, die TU Darmstadt und die FHTW Berlin*

im Rahmen der KMK-Sitzung als best practice-Hochschulen 2001 auszuzeichnen.

Besonders gefreut hat es mich auch, dass mir einige Hochschulen das Feedback gegeben haben, schon die Teilnahme am best practice-Wettbewerb habe sich positiv auf den Reformprozess ausgewirkt. So wurde mir beispielsweise von einer Hochschule berichtet, dass in den einzelnen Projekten begonnen wurde, gezielt auf die Außenwirkung zu achten. Nicht nur, dass dadurch die Wahrnehmbarkeit erhöht wurde und die Reformanstrengungen der Universität bekannt werden, es ist auch eine sehr viel intensivere Reflektion über die Gesamtzusammenhänge entstanden, als das vorher bei den Projektleitersitzungen möglich war. Wenn solche Entwicklungen angestoßen werden, dann hat aus Sicht des CHE der best practice-Wettbewerb sein Ziel erfüllt.



▲ Reformen in den Hochschulen sind eine Massenbewegung geworden, freut sich Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

- 🌐 Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
- ☎ 0 52 41 . 97 61 21
- ✉ detlef.mueller-boeling@che.de

INTERVIEW

Lob und Ansporn für Reformen:

»best practice« bestätigt den eingeschlagenen Kurs

Wir fragten die Präsidenten der beiden Hochschulen, Prof. Dr. Johann-Dietrich Wörner und Prof. Dr. Helmut Schmidt, nach dem Widerhall, den die Auszeichnung in ihren Hochschulen gefunden hat, über die Motivation und das Engagement, ohne das umfassende Reformpakete nicht geschnürt werden können, und ob ihr Weg auch für andere deutsche Hochschulen gangbar und empfehlenswert ist.



FOTOS: MAX LAUTENSCHLAGER

▲ Johann-Dietrich Wörner (TU Darmstadt) und Helmut Schmidt (FHTW Berlin) im Gespräch

CHE | Haben Sie sich über die Auszeichnung gefreut?

Wörner | Ja, ich habe mich sehr über die Auszeichnung gefreut. Zum Ende meiner ersten Amtszeit von einem externen Expertengremium bestätigt zu bekommen, dass das, was in den vergangenen fünf bis sechs Jahren angestoßen und von der gesamten Universität umgesetzt wurde, sinnvoll, richtig und aner kennenswert ist, das ist schon eine ganz besondere Freude für mich und eine Bestätigung, dass der eingeschlagene Kurs fortgesetzt werden kann.

Schmidt | Selbstverständlich freue ich mich mit allen Hochschulmitgliedern über diese bundesweite Anerkennung sehr und wir feiern die Auszeichnung auch gebührend. Dieses Lob gibt uns zudem Kraft und Motivation, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

CHE | Was hat Sie bewogen, sich an der Ausschreibung zu beteiligen? Es wären ja unterschiedliche Gründe oder auch eine Kombination von Gründen denkbar: Zum einen war das ja eine Möglichkeit, die Reformanstrengungen, die man aus eigener Überzeugung bereits unternommen hat, öffentlich honoriert zu bekommen, zum anderen ist »best practice-Hochschule 2001« auch ein Titel, den man öffentlichkeitswirksam einsetzen kann.

Schmidt | Wir waren in der Hochschulleitung alle davon überzeugt, dass die Ausschreibungsbedingungen des CHE wie angegossen auf unseren Reformansatz passen. Dennoch haben wir zunächst gezögert, uns zu bewerben, da wir ständig unter starkem Arbeitsdruck von verschiedenen Seiten der Berliner Politik stehen. Nach Abwägen von Chancen und Aufwand haben

wir schließlich innerhalb von wenigen Tagen in konzertierter Aktion aller Mitglieder und der Referentin der Hochschulleitung die Bewerbung fertiggestellt. Wir erhofften uns sowohl eine Stärkung unserer – nicht unumstrittenen – Reformposition in der Berliner Hochschulpolitik als auch eine stärkere öffentliche Wahrnehmung unserer Reform.

Wörner | Auch uns haben die im Ausschreibungstext des CHE genannten Schlagworte sofort animiert, uns an der Ausschreibung zu beteiligen, weil wir sie nahezu alle in unserer eigenen Arbeit wiederfinden. Ich sage aber ganz offen, dass ich eigentlich nicht damit gerechnet habe, tatsächlich als Erster durchs Ziel zu gehen. Umso größer war die Freude darüber, und selbstverständlich werden wir den Titel »best practice-Hochschule 2001« öffentlichkeitswirksam einsetzen.

CHE | Wie waren die Reaktionen auf die Auszeichnung hochschulintern? Rechnen Sie mit positiven Wirkungen auf Ihre Hochschule?

Schmidt | Intern haben sich spontan viele Mitglieder der Hochschule über E-mail und Telefon an uns gewandt und sich mit uns gefreut, auch der Hochschulleitung gratuliert und auf die mit der Auszeichnung verbundene Verpflichtung hingewiesen, in einzelnen Bereichen der Auszeichnung noch besser zu entsprechen. Wir sehen das genauso, haben kurz entschlossen zunächst mit dem mittleren Management der Hochschule gefeiert und werden das Campus-Fest im Juni unter das Motto »best practice-Hochschule« stellen. Tatsächlich erhoffe ich mir, dass die Auszeichnung einige interne Zweifler an dem eingeschlagenen Reformweg ein wenig mehr als bisher einbindet. Und für die Zukunft unseres Reformansatzes erhoffe ich mir auch eine ganz konkrete Unterstützung dadurch, dass das neu zu fassende Berliner Hochschulgesetz die Bewertung durch die CHE-Jury berücksichtigt.

Wörner | Die TU Darmstadt ist stolz auf diese Auszeichnung. Die Glückwünsche aller Gruppen dieser Universität haben mir gezeigt, dass Stolz und Freude geteilt werden, weil es die Anstrengungen aller sind, die zu diesem Erfolg geführt haben. Einen negativen Effekt – lassen Sie mich dies mehr im Scherz sagen – hat das Ganze, weil mir nun bei jedweder Gelegenheit, bei der Dinge nicht optimal ablaufen, um die Ohren gehauen wird: »Und das soll best practice sein?« Die Auszeichnung ist also auch Ansporn, Alltagsvorgänge zu optimieren.



Ob aus dieser Auszeichnung dauerhaftere positive Wirkungen auf die Hochschule selbst erwachsen, etwa durch einen stärkeren Ansturm von Studierenden, muss sich in der Zukunft zeigen, leider unterliegen diese Dinge ja einem immer kürzer werdenden »Verfallsdatum«. Ich denke aber doch, dass die Auszeichnung, gemeinsam mit anderen Ereignissen, wie z.B. den guten Ranking-Ergebnissen, die die Hochschule regelmäßig erzielt, dazu beiträgt, den guten Ruf der TU Darmstadt zu festigen und weiter zu verbessern.

CHE | Zum Thema Reformen: die TU Darmstadt und die FHTW Berlin sind von einer Gutachterkommission für ihr hochschulreformerisches Gesamtkonzept ausgezeichnet worden. Die Experimentierklauseln in den Hochschulgesetzen Berlins und Hessens haben Ihnen den nötigen Spielraum gegeben. Können Sie uns etwas über die Motivation der Hochschule sagen, solch umfassende Anstrengungen zu unternehmen?

Schmidt | Ja, in der Tat gebührt dem Gesetzgeber in Berlin ein guter Teil der Anerkennung, denn erst die Experimentierklausel hat uns die Chance gegeben, diesen umfassenden Reformansatz in die Tat umzusetzen. Motiviert haben uns dazu mehrere Faktoren. Zum einen war die FHTW als Newcomer unter den Hochschulen Berlins wesentlich flexibler als die alteingesessenen Institutionen und dadurch ausreichend motiviert, ihren Wettbewerbsvorteil nicht durch einen Weg in die überkommenen, starren Strukturen zu verlieren. Zum anderen haben weitsichtige Kolleginnen und Kollegen, auch in der Verwaltung, schon früh aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf die internen Entscheidungsstrukturen, auf Verwaltungsvorgänge, auch in Zusammenarbeit mit Berliner Zentralverwaltungen, und auf die Verantwortungsverteilungen in der Hochschule geschaut. Dieser Blick hat dazu beigetragen, vieles zu überdenken und neu zu strukturieren.

Wörner | Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass es in der heutigen Zeit der Globalisierung des Arbeitsmarktes und des internationalen Wettbewerbs, dem sich sowohl die Universitäten als Institution als auch deren Absolventen zu stellen haben, aber auch der finanziellen Beschränkungen öffentlicher Haushalte, einer neuen Definition des Verhältnisses Staat – Hochschule bedarf. Autonomie, Profil und Exzellenz sind Voraussetzungen für die Universitäten, um sich dieser Herausforderung stellen zu können. Hierzu müssen neue Steuerungselemente innerhalb der Institution entwickelt werden, die den Staat (die Ministerialbürokratie) auf die Rechtsaufsicht beschränken. Hierzu gehören auch attraktive Angebote in der Lehre, ein attraktives Umfeld innerhalb und außerhalb der Institution für die Forschung und ein überzeugendes Weiterbildungsangebot für das Life Long Learning. Diese Überzeugung wird von der TU Darmstadt und ihren Entscheidungsgremien geteilt: Nur so konnte es gelingen, dass die für die Reformen notwendigen Beschlüsse mit großen Mehrheiten gefasst und umgesetzt wurden.

FHTW Berlin: Breiter Konsens trägt die Reform

CHE | Prof. Schmidt, der Reformprozess an der FHTW Berlin, so die Gutachter, besticht durch sein systematisches Vorgehen und sein vorbildliches Verfahren. Wie lautet Ihr Rezept?

Schmidt | Ich bin kein Freund von Rezepten, mir sind wirklich gelebte Grundüberzeugungen wichtiger. Und dazu gehört ganz sicher die Gewissheit, dass die Stärke einer akademisch selbstverwalteten Hochschule in der Teilhabe aller Mitglieder an den wirklich wichtigen Entscheidungen liegt. Leider versiegt dieser Kraftquell in der Hochschulwirklichkeit sehr oft dadurch, dass sich die akademische Selbstverwaltung in quälenden Debatten über Kleinigkeiten des Tagesgeschäftes verliert. Es geht allerdings auch anders. Wir haben uns in der Hochschulleitung Anfang des Jahres 1999 zu einer Klausurtagung zurückgezogen und einen Entwurf für strategische Leitlinien der Hochschulentwicklung formuliert. Dieser Entwurf wurde zunächst in einem informellen, aber zeitlich und organisatorisch klar und transparent gegliederten Diskussionsprozess – begleitet von Mitgliedern der Hochschulleitung – in den verschiedenen Bereichen mit den Hochschulmitgliedern diskutiert. Änderungen und Ergänzungen kamen zahlreich und wurden von einer Redaktionsgruppe sichtbar gemacht. Der diskutierte und veränderte Entwurf wurde dann auf den formalen Weg über die Fachbereiche in den Akademischen Senat gebracht und mit den neuerlichen Veränderungen diskutiert und beschlossen. Dies war dann nicht mehr der Entwurf der Hochschulleitung, sondern der Beschluss der Hochschule. Auf dieser Grundlage wurde in einem weiteren, ähnlich organisierten Verfahren dem Kuratorium die neue Strukturplanung für die Studienangebote der nächsten Jahre vorgelegt. Ich denke, dies waren sehr effektive und erfolgreiche Entscheidungsprozesse in Zukunftsfragen der Hochschule.

CHE | Sie haben die Eigenständigkeit Ihrer Fachbereiche konsequent gestärkt. Welche Vorteile hat das für die Hochschule? Würden Sie diesen Weg empfehlen?

Schmidt | Ja, natürlich, denn auch hier ist ein einfaches Grundprinzip wirksam. Verantwortung und Entscheidungskompetenz müssen dort liegen, wo die täglichen Herausforderungen anfallen und das Kerngeschäft der Hochschule bearbeitet wird. Zusammen mit einer Stärkung des Bewusstseins der Fachbereiche für das Hochschulganze kann ich diesen Weg uneingeschränkt empfehlen.

CHE | In der Begründung der Gutachter wird die Leistung der FHTW Berlin vor allem vor dem Hintergrund herausgehoben, dass die FHTW ein Neuling in der Berliner Hochschullandschaft ist, mit der schwierigen Ausgangssituation, aus mehreren Vorgänger-Einrichtungen zusammengeführt worden zu sein. Welche Auswirkungen hatte diese Rolle für Ihren Reformprozess?

Schmidt | Wie ich schon eingangs sagte, sehen wir die Rolle des Newcomers eher als Herausforderung, sowohl mit



FOTOS: MAX LAUTENSCHLÄGER

Standortnachteilen als auch mit Startvorteilen. Die Nachteile durch fünf weit über Ostberlin verstreute Standorte können wir nur mit einer Entscheidung des Senats von Berlin – hoffentlich bald – überwinden. Die Startvorteile, die sich aus der dynamischen Gründungsphase ergaben, haben wir uns bewahrt und durch das Reformmodell in die Zukunft projiziert. Die Auszeichnung durch das CHE stärkt unsere Reformposition und hilft uns, diese in die politische Diskussion um das zukünftige Hochschulgesetz einzubringen.

TU Darmstadt: Kooperationen zum gegenseitigen Nutzen

CHE | Herausragendes Merkmal der TU Darmstadt ist, so die Gutachter, ihre Kooperationsbereitschaft. Hier gibt es an einigen Hochschulen immer noch Berührungsängste. Was würden Sie anderen Hochschulen empfehlen – was sind für die TU Darmstadt die Vorteile dieser Kooperationen? Wie kann man sie einstielen und wie kommen sie gerade Forschung oder der Lehre zugute?

Wörner | Von Kooperationen mit der Wirtschaft, mit Gewerkschaften und anderen gesellschaftlichen Institutionen können die Universitäten nur gewinnen: materiell durch die Einwerbung von Drittmitteln, in der Lehre durch Aufnahme praxisrelevanter Forschung und deren Ergebnisse in Lehrveranstaltungen, in Studien- und Diplomarbeiten, durch Inputs von Fragestellungen in arbeitsmarkt- oder gesellschaftspolitischer Dimension in den universitären Diskurs und für die Absolventen durch reibungslosen Übergang in die berufliche Karriere. Voraussetzung für jede erfolgreiche Kooperation ist der gegenseitige Nutzen, den die Kooperationspartner aus der Zusammenarbeit ziehen, hierüber muss man sich – ebenso wie auf die Gegenstände und Ziele der Zusammenarbeit – zu Beginn verständigen.

CHE | Sie arbeiten nicht nur mit außeruniversitären Einrichtungen zusammen, sondern kooperieren auch in einigen Verbänden und Netzwerken. Ist das ein Weg der Zukunft für Hochschulen in Deutschland?

Wörner | Für die deutschen Universitäten ist es generell sehr wichtig, in internationale Netzwerke eingebunden zu sein, um zumindest die europäische Entwicklung im Hochschulbereich mitzubestimmen und Akzeptanz der eigenen Institution im internationalen Umfeld sicher zu stellen. Dies gilt sowohl für den Bereich der Lehre, bezogen auf neue Studienstrukturen und neue Abschlüsse, als auch für den Bereich der Forschung, bezogen auf Förderprogramme und Förderschwerpunkte, als auch für den Weiterbildungsbereich, hier eng verbunden mit dem Einsatz der neuen Medien. Qualität und Wirkung eines Netzwerkes korrelieren nach meiner Erfahrung direkt mit dem gegenseitigen Vertrauen und der Kohärenz zu künftensorientierter Strategien.

CHE | Gibt es von den eingeleiteten Reformvorhaben eins, das Ihnen besonders am Herzen liegt oder das Sie für besonders wichtig halten?

Wörner | Nein, alle meine Babies liegen mir am Herzen. Aber im Ernst: Da bei strukturellen und auch inhaltlichen Reformen ein Kettenglied in das andere greift und ein Baustein mit den Bausteinen unter, über oder neben ihm verbunden ist, lässt sich nur sehr schwer eine Hierarchie bezüglich der Wichtigkeit erstellen. Im Gegenteil: Die Gesamtheit der Reformbemühungen kann als übergeordneter Wert angesehen werden.

CHE | Prof. Wörner, Prof. Schmidt, wir danken Ihnen für dieses Interview.

BEST PRACTICE WORKSHOPS 2001

TU Darmstadt

Montag, 21. Mai 2001

- 10.00 Uhr ● **Begrüßung**
- 10.30 Uhr ● **Autonome Modellhochschule TU Darmstadt**
Prof. Dr. Hanns H. Seidler, Kanzler der TU Darmstadt
- 11.00 Uhr ● **Hochschulentwicklung: Reform mit ELAN**
Prof. Dr. Johann-Dietrich Wörner, Präsident der TU Darmstadt
- 11.30 Uhr ● **Evaluation der Lehre im Verbund**
Projekt der Universitäten Darmstadt, Kaiserslautern, Karlsruhe mit der ETH Zürich
Prof. Dr. Konrad Osterwalder, Rektor der ETH Zürich
- 13.00 Uhr ● **Besichtigung**
Technologie- und Innovationszentrum TIZ oder Forschungsgesellschaft SusTech
- 15.00 Uhr ● **Studentinnen lernen von weiblichen Vorbildern – Mentorinnen-Netzwerk**
für Frauen in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen
Ellen von Borzyskowski, Frauenbeauftragte der TU Darmstadt
- 15.30 Uhr ● **Internationalisierung der Lehre**
Prof. Dr.-Ing. Manfred J. Hampe, Fachbereich Maschinenbau TU Darmstadt
- 16.00 Uhr ● **Die digitale Universität**
Prof. Dr. Max Mülthäuser, Fachbereich Informatik TU Darmstadt
- 16.30 Uhr ● **Bildung und Freiheit**
Der Weg der Hochschule in die Autonomie
Roland Koch, Ministerpräsident des Landes Hessen

☺ tu-darmstadt.de/tud/best_practice/workshop.tud

FHTW Berlin

Mittwoch, 23. Mai 2001

- 10.00 Uhr ● **Begrüßung**
Prof. Dr.-Ing. Helmut Schmidt, Präsident der FHTW Berlin
 - 10.15 Uhr ● **Grußwort des Regierenden Bürgermeisters von Berlin**
Eberhard Diepgen
 - 10.30 Uhr ● **best practice 2001**
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung
 - 11.00 Uhr ● **Parallele Arbeitskreise**
 - ① Hochschule im Spannungsverhältnis von Staat und Autonomie
 - ② Das Fachhochschulstudium und die Anforderungen zur Flexibilisierung und Modularisierung von Studienangeboten
 - ③ Fachhochschulen als Innovationsmotor der Region
 - 13.30 Uhr ● **Parallele Arbeitskreise**
 - ④ Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in der Hochschule
 - ⑤ Neue Lehr- und Lernformen – Chancen und Risiken des multimedialen und vernetzten Studiums
 - ⑥ Verwaltung unternehmen
 - 15.30 Uhr ● **Plenum**, Vorstellung der Beratungsergebnisse
 - 16.15 Uhr ● **Schlusswort**
Dr. Josef Lange, Staatssekretär für Wirtschaft, Forschung und Kultur des Landes Berlin
- ☺ fhtw-berlin.de/best-practice/programm_internet.html

Die Bewerber

Ausschreibung zeigt beeindruckende Leistungen

Der best practice-Auszeichnung hat das CHE hochschulreformerische Leistungen in sieben Kernbereichen der Hochschulentwicklung zugrunde gelegt: Autonomie, Wissenschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Profilierung, Wirtschaftlichkeit, Internationalität und Virtualität, die dafür steht, das informationstechnische Potenzial neuer Medien für Organisationsentwicklung und

Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre zu nutzen. Jede Hochschule, die sich an der Ausschreibung beteiligt hat, hat ihre Aktivitäten diesen sieben Feldern zugeordnet. Nicht in jeder Bewerbung wurde jedes Feld besetzt. Wir werfen auf den folgenden Seiten Schlaglichter auf einzelne Aspekte der umfassenden Reformvorhaben.

Die vollständig zusammengestellten Reformen jeder einzelnen Hochschule und Links zu ihren Projekten finden Sie im Internet unter:

www.che.de/html/die_bewerber.htm



■ Technische Universität Berlin Schwerpunkt Forschung

Autonomie | ● Wissenschaftlichkeit | Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität

Die TU Berlin hat seit dem Jahr 2000 umfassende Reformvorhaben begonnen, die unter anderem eine Strukturreform, die Umgestaltung der Verwaltung und die Einführung der Budgetierung beinhalten. An der TU sind rd. 30.000 Studierende eingeschrieben, davon kommen 20 Prozent aus dem Ausland. Damit liegt die TU im bundesdeutschen Vergleich im Spitzenfeld. In ihrer hochschulreformerischen Leistung wird deutlich, wie die TU Berlin die Erkenntnis, dass neue Techniken nur dann Erfolg versprechen, wenn sie akzeptiert und aktiv genutzt werden, in die Tat umgesetzt hat. Sie hat in den letzten Jahren nicht nur bessere Verfahren wie Zielvereinbarungen, ein umfassendes Budgetierungsmodell und die Kosten-Leistungs-Rechnung eingeführt, sondern parallel dazu sie stützende, organisatorische Veränderungen und Strukturen installiert.

Mit ihrer auf Dezentralisierung angelegten Strukturreform hat sie die 15 Fachbereiche zu acht Fakultäten neu gegliedert. Dem mehr an Autonomie der Fachbereiche ent-

sprechend wurden zugleich Fakultäts-Service-Center eingerichtet.

Die TU Berlin hat in ihrem Leitbild der Forschung eine hohe Priorität eingeräumt. Daher unterstützt sie Wissenschaftler personell bei der Antragstellung an Drittmittelgeber durch das Bereitstellen von Beschäftigungsplanmitteln; sie richtet sog. Forschungsinitiativprojekte ein, mit denen Nachwuchswissenschaftlern Arbeitsbedingungen geboten werden, die ihnen die Durchführung eigener Forschungsprojekte ermöglichen. Und sie hat interdisziplinäre Forschungsschwerpunkte quer zu den Fakultäten geschaffen, die u.a. der Vorbereitung größerer Forschungsverbände dienen. Auch der Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung liegt die Überzeugung zugrunde, dass dafür Akzeptanz in der Hochschule geschaffen werden muss. Als eigenes Projekt wurde begleitend zu ihrer Einführung eine Kommunikationsstrategie entwickelt.



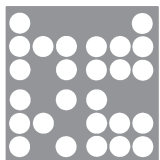
▲ Prof. Dr. Hans-Jürgen Ewers, Präsident der TU Berlin

■ Hochschule der Künste Berlin Strukturreform und Marketingoffensive

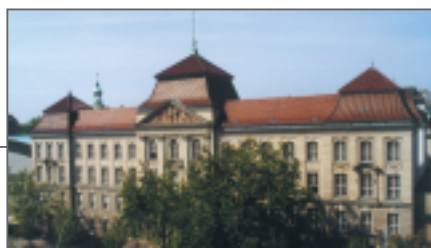
Autonomie | Wissenschaftlichkeit | ● Wettbewerbsfähigkeit | Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität | Virtualität

Die HdK ist die größte Kunsthochschule in Deutschland. Unter ihrem Dach sind Kunsthochschule, Musikhochschule, Schauspielschule und Pädagogische Hochschule mit insgesamt gut 30 wissenschaftlichen, künstlerischen und wissenschaftlich-künstlerischen Studiengängen vereint. Der Reformprozess an der HdK wird an einer Strukturreform sichtbar, bei der aus elf Fachbereichen vier Fakultäten geschaffen wurden: für bildende Kunst, für Gestaltung, für Musik und für darstellende Kunst. Die Umstrukturierung zog auch den Aufbau eines Schwerpunktes neue Medien nach sich. Diese Struktur gibt der HdK ein klar erkennbares Profil.

Die Dekane der vier Fakultäten agieren zugleich als Vizepräsidenten der Hochschule. Damit ist gewährleistet, dass die in ihrer Autonomie gestärkten Fakultäten in alle Entscheidungen des Präsidiums eingebunden sind. Knappe Ressourcen zwingen die Hochschule, zusätzliche Einnahmen einzuwerben und strategische Partnerschaften aufzubauen. Daher hat die HdK eine Marketingstrategie eingeleitet. Ergebnis: die Sponsoring-Einnahmen konnten auf 3 Mio. DM gesteigert werden, das entspricht einem Anteil von drei Prozent der Haushaltsmittel. Als Beispiele für erfolgreiche Projekte sind die Einrichtung der Deutschen Bank 24 – Professur, die im letzten Jahr vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft als »best-practice-Beispiel Public Private Partnership« ausgezeichnet wurde, und die Einrichtung des Studiengangs Electronic-Business, der komplett aus Sponsoringmitteln finanziert wird.



▲ Prof. Dr. Lothar Romain, Präsident der HDK



■ Universität Bremen Kontraktmanagement auf allen Entscheidungsebenen

● **Autonomie** | Wissenschaftlichkeit | Wettbewerbllichkeit | Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität



Aus dem »Bremer Modell« der Reformhochschule der siebziger Jahre – mit heute rd. 18.000 Studierenden – hat sich eine Ausbildungskonzeption entwickelt, die als besondere Grundprinzipien Interdisziplinarität und ein praxisorientiertes Projektstudium aufweist. Die Universität Bremen hat bereits 1995 für den Dienstleistungsbereich einen Organisationsentwicklungs-Prozess begonnen, der ein Jahr später auf die gesamte Hochschule ausgedehnt wurde. Leitziele sind Vergrößerung der Autonomie, Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems, Dezentralisierung von Entscheidungen, Stärkung der Qualität von Lehre und Forschung und Verbesserung der Kommunikation und Kooperation innerhalb der Universität. Eine leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung, die 70 Prozent der Mittel für Lehre und Forschung umfasst, unterstützt diese Ziele.

Hauptelemente sind Kontrakte, die auf allen Entscheidungsebenen mit dem Ziel eingesetzt werden, das eigenverantwortliche Handeln der Universität, ihrer zentralen wie dezentralen Arbeitsbereiche, zu verbessern. Zielvereinbarungen wurden zunächst auf der Ebene Rektorat/Fachbereiche erprobt. Sie wurden im vergangenen Jahr bereits mit neun von insgesamt zwölf Fachbereichen abgeschlossen. Ziele werden auch auf der Ebene Rektorat/Dekan und Fach vereinbart. Ausgehend von den Ergebnissen der im »Nordverbund« seit 1994 durchgeführten Evaluationsverfahren verpflichten sich die evaluierten Fächer in diesen Vereinbarungen zu konkreten Maßnahmen, während das Rektorat finanzielle Zuschüsse bewilligt und auch Stellen zuweist. Abgerundet wird das Steuerungsinstrument Zielvereinbarungen mit einem Kontrakt zwischen dem Wissenschaftssenator und dem Rektor, der im Jahr 2000 erstmals vereinbart wurde.

■ TU Clausthal Neues Forschungsprofil

● **Wissenschaftlichkeit** | Profilierung | Wirtschaftlichkeit

Der Auf- und Ausbau der TU Clausthal, die als eine der ersten Hochschulen in Deutschland zu einem »Landesbetrieb« umgewandelt wurde, folgt einem Leitbild, das die vorhandenen Kompetenzen in den mathematisch-naturwissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen festigt und durch den Aufbau neuer Schwerpunkte aus den Bereichen der Wirtschafts- und Umweltwissenschaften erweitert. So ergeben sich zwangsläufig aus der engen Verzahnung der Fachgebiete neue Anwendungsfelder in der Forschung, die sich in einem beachtlichen Aufkommen an Drittmitteln niederschlagen. Im Drittmittelranking der Deutschen Forschungsgemeinschaft nimmt die TU Clausthal mit dem vierten Platz eine absolute Spitzenposition ein.

Auch in der Lehre haben sich deutliche Hinwendungen auf ökologische und ökonomische Fragestellungen ergeben, was durch zahlreiche neue Studiengänge dokumentiert wird. Der strukturelle Wandel wurde unterstützt durch organisatorische Maßnahmen: Unter Beibehaltung der bisherigen Fakultäten wurde kürzlich die organisatorische Integration der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fachbereiche vollzogen. Aber auch die bestehenden zwei Sonderforschungsbereiche, die von der DFG neu eingerichtete Forschergruppe »Zetafunktionen« (mit der Universität Göttingen) sowie die in Betrieb bzw. in Planung befindlichen »wissensorientierten« Fachzentren sind Belege für das besondere, in den letzten Jahren behutsam entwickelte, fachbereichsübergreifende Lehr- und Forschungsprofil der TU Clausthal.



▲ Prof. Dr. Ernst Schaumann, Rektor der TU Clausthal

■ Universität Dortmund Übergreifendes Qualitätsmanagement

Autonomie | Wettbewerbllichkeit | ● **Profilierung** | Wirtschaftlichkeit | Virtualität



Den ursprünglichen Kern der Universität Dortmund bilden vollausgebaute Ingenieurwissenschaften, aufbauend auf Mathematik und Naturwissenschaften, die bald nach der Gründung durch Planungs- und Wirtschaftswissenschaften ergänzt wurden. Dieses Fächerspektrum wurde 1980 durch die Zusammenführung mit der Pädagogischen Hochschule vorteilhaft erweitert.

Als relativ späte Neugründung im Wettbewerb mit der ebenfalls neu gegründeten, benachbarten Universität Bochum sah sich die Universität Dortmund von Beginn an gezwungen, durch geeignete Reformmaßnahmen größere Flexibilität in den Entscheidungsprozessen zu schaffen. Als Grundlage dafür wird an der Universität Dortmund ein übergreifendes Qualitätsmanagement erarbeitet.

Bereits 1992 führte die Universität erste Evaluationsmaßnahmen und Lehrberichte ein. Mit einer 1994 instal-

lierten leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilung wurden diese Maßnahmen erweitert. In einem Review-Verfahren wurden die Gesamtheit der Leistungen der jeweiligen Einrichtungen beurteilt, auch die Organisation und Steuerung der Einrichtung. Weitere Maßnahmen der Qualitätssicherung wie das Interaktive Studierende Informationssystem oder die qualitätsorientierte Personalentwicklung folgten zwangsläufig. Fünf Jahre nach Einführung der Mittelverteilung und des Review Verfahrens wurden diese Instrumente optimiert. Ziel ist nur, die Aktivitäten der Fachbereiche, die zu einer Verbesserung der Qualität in Forschung und Lehre geführt haben, zu erfassen und anhand eines Scoring-Modells zu bewerten. Die bisher entwickelten Maßnahmen und Instrumente werden zu einem umfassenden Qualitätsmanagement-System entwickelt.



■ Technische Universität Dresden Leitbild Wettbewerbsfähigkeit

Autonomie | Wissenschaftlichkeit | ● Wettbewerbsfähigkeit | Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität | Virtualität

Die TU Dresden hat das Leitbild »Wettbewerbsfähigkeit« entwickelt. Wettbewerbsfähigkeit gilt für die wissenschaftlichen Erkenntnisse an sich, für die Lehrangebote, für die projektbezogene Forschung und für die monetäre Verwertbarkeit universitärer Produkte. Mit diesem auf das eine Kernziel konzentrierten Leitbild gelang der TU Dresden ein folgerichtiges, ganzheitliches Reformsystem. Ebenso folgerichtig wird es mit einem Hochschulmarketing vermittelt, das weit über den engeren Bereich kommunikativer Maßnahmen hinausreicht.

Die TU Dresden setzt ihr Leitbild in den drei Handlungsfeldern institutionelle Innovationsfähigkeit, inhaltliche Wettbewerbsfähigkeit und ökonomische Handlungsfähigkeit um. Die institutionelle Innovationsfähigkeit manifestiert sich in den Feldern universitäre Struktur- und Entwicklungsplanung, Leitungsstrukturen, der Schaffung von Anreizsystemen,

dem Ausbau der Infrastruktur und der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Anforderungen.

Handlungsfelder inhaltlicher Wettbewerbsfähigkeit sind die Bündelung von Sachkompetenzen, der Aufbau und die Ergänzung mit neuer Kompetenz, die Entwicklung neuer Lehr- und Lernformen, ein Qualitätsmanagement, der offensive Wissens- und Technologietransfer, die Integration in die nationale und internationale Wissenschaftslandschaft und das Marketing für die Institution und ihre Produkte. Die ökonomische Handlungsfähigkeit wird ausgebaut mit der Nutzung privatwirtschaftlicher Organisationsformen, der Erschließung alternativer Finanzierungsquellen, der Schaffung von Kostentransparenz und der Zusammenführung von Finanz- und Sachverantwortung. Zehn Stiftungsprofessuren, eine Vielzahl von public-private-partnerships und die Holding »TU Dresden AG« sind Belege für den Erfolg der TU Dresden auf diesem Gebiet.



▲ Prof. Dr. Achim Mehlhorn, Rektor der TU Dresden



■ Universität Hamburg Leitbildorientierte Zielvereinbarungen und innovatives Gebäudemanagement

Autonomie | Wissenschaftlichkeit | Wettbewerbsfähigkeit | Profilierung | ● Wirtschaftlichkeit | Internationalität

Die Universität Hamburg, »Tor zur Wissenschaft« für rund 40.000 Studierende, leitete vor sechs Jahren eine ganzheitlich angelegte, strategische Neuorientierung und systemische Organisationsentwicklung ein – jetzt im Projekt »Pro Uni« angesiedelt, das von der Volkswagenstiftung unterstützt wird. Ein Teil dieses Prozesses war die Entwicklung eines Leitbildes, das als Referenz für die Reformmaßnahmen in allen Bereichen der Hochschule dient. Modellhaft ist der direkte Rückbezug auf das Leitbild in einem »leitbildorientierten Zielvereinbarungssystem«, das sowohl hochschulintern als auch zwischen Land und Hochschule gilt. Zielvereinbarungen gibt es mittlerweile zwischen zehn der 18 Fachbereiche und der Hochschulleitung. Sie werden auch zur Umsetzung und zum Monitoring der Evaluationsergebnisse im Verbund Norddeutscher Universitäten eingesetzt. Eingebunden in ein Bündel von Maßnahmen, das das wirtschaftliche

Handeln der Universität verbessert hat (Budgetierung im Rahmen des »Globalisierungsmodells für die Universität Hamburg«, strategisches Controlling), ist ein »Struktur- und kostenorientiertes Grundstücks- und Gebäudemanagement« der Universität. Zusammen mit der Behörde für Stadtentwicklung wurde ein langfristiges städtebauliches Konzept für die Universität erarbeitet, dessen Ziel eine notwendige Standortkonzentration ist. Entgegen üblicher Grundsätze konnte die Neubaufinanzierung erstmalig durch den Verkauf universitätseigener Gebäude ermöglicht werden. Mittel von privaten Stiftern und erhebliche Betriebskosteneinsparungen kamen hinzu. Die Einsparungen sind Ergebnis einer Wirtschaftlichkeitsanalyse. Die räumlichen Verbesserungen, die durch Baumaßnahmen und Umzüge möglich wurden, unterstützen, so die Universität, die Neustrukturierung und den ganzheitlichen Reformprozess.

UNIVERSITÄT
HAMBURG



▲ Prof. Dr. Jürgen Lüthje, Präsident der Universität Hamburg

■ Johannes Gutenberg-Universität Mainz Autonomie als kollektive Verpflichtung

● Autonomie | Wissenschaftlichkeit | Wettbewerbsfähigkeit | Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität

Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz hat ein Reformkonzept entwickelt, das von der Qualitätsentwicklung, einem Mittelbemessungsmodell und akademischen Controlling über die Effektivierung universitäts-interner Strukturen zu Personalentwicklung und Profilbildung führt. Sie steht am Anfang dieses Reformprozesses, dessen Leitgedanke Autonomie, verstanden als kollektive Verpflichtung, und die Sicherung der Leistungsfähigkeit sind.

Die Universität Mainz ist der Überzeugung, dass eine kollektive Verpflichtung nur über das ausgeprägte Verantwortungsbewusstsein der Universitätsmitglieder erreicht werden kann und nur mit dieser Verpflichtung Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen möglich ist. Sie hat deshalb Per-

sonal- und Qualitätsentwicklung in ihr Reformkonzept integriert. Das Konzept schließt auch die Verwaltung ein, die anhand des neuen Steuerungsmodells neu organisiert wird. An das Verantwortungsbewusstsein ihrer Wissenschaftler appelliert die Universität auch mit ihrem Modell der Qualitätssicherung. Die Evaluation im akademischen Bereich ist freiwillig, und wird – gerade deshalb, so die Universität – von den Fachbereichen gut nachgefragt. Parallel dazu werden die Fachbereiche nach sachlichen Gesichtspunkten neu gegliedert, Fachbereichs-Service-Büros eingerichtet und die Fachbereichsentwicklung in einzelnen Fächern, wie z.B. der Musik, intensiviert. Dies dient der Schärfung des besonderen Profils.

univer
sität
mainz

▼ Prof. Dr. Josef Reiter, Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz





■ Universität Mannheim Internationalisierung und Alumni-Arbeit schärfen das Profil

Autonomie | Wissenschaftlichkeit | ● Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität

Die Universität Mannheim, in wirtschaftswissenschaftlicher Tradition geprägt, verfolgt seit Jahren ein umfassendes Reformkonzept. Höhepunkt ihrer bereits zehnjährigen Reformstrategie war die Einführung einer neuen Grundordnung im Jahr 1999. Anlass dafür war nicht zuletzt die Notwendigkeit, sich in einer zunehmend wettbewerblich orientierten Hochschullandschaft zu profilieren. Die Universität erreicht dies über eine internationale Ausrichtung und eine enge wissenschaftliche Vernetzung ihrer Fächer. Ihre Qualitätsorientierung beginnt mit der Selbstauswahl der Studierenden und schließt ab mit der Rückmeldung der Absolventen über den Einsatz ihrer wissenschaftlichen Qualifikationen in der beruflichen Praxis. Auch die Internationalisierung nimmt einen zentralen Platz im Leitbild der Hochschule ein. Mit der erfol-

reichen Akkreditierung der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre bei der amerikanischen Akkreditierungsbehörde AACSB gelang der Universität Mannheim ein für eine deutsche Hochschule einmaliger Schritt zur Positionierung ihres Lehr- und Forschungsangebotes im internationalen Bildungsmarkt.

Konsequent fördert die Universität auch ihr vorbildliches Studierendennetzwerk AbsolventUM e.V.

In seiner Art und Größe einzigartig in Deutschland, hat das Alumni-Netzwerk mit 30 nationalen und internationalen Regionalgruppen inzwischen 27.000 Mitglieder. Seit seiner Gründung im Juli 1995 dient AbsolventUM als Knotenpunkt für Kontakte und Informationsaustausch zwischen Studierenden, Absolventen und Unternehmen.



▲ Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Frankenberg, Rektor der Universität Mannheim

■ Campus LMU Das Internet-Portal der Ludwig-Maximilians Universität München

● Virtualität

Die Ludwig-Maximilians-Universität München ist eine auf über 50 Standorte verstreute Großstadtuniversität mit rund 40.000 Studierenden. Um das Fehlen eines gemeinsamen physischen Campus auszugleichen und die Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Universität zu intensivieren, schafft die LMU nun einen virtuellen Campus in Form eines umfassenden Internet-Portals. Jeder Student bekommt gleich bei seiner Einschreibung eine E-mail-Adresse an der Universität. Der konventionelle Internet-Auftritt wird zu einer interaktiven Kommunikationsplattform ausgebaut. Hier wird es neben einem virtuellen Vorlesungsverzeichnis vor allem virtuelle Seminarräume geben, in denen Dozenten und Studierende vorlesungsbezogene Informationen und Dokumente austauschen können. Daneben wird der Kalender »day2day« einen

Überblick über universitätsnahe Veranstaltungen bieten. Die Informationsdrehscheibe »bazaar« bietet neben einem virtuellen Schwarzen Brett auch die Möglichkeit zum live-chat der Hochschulmitglieder. Später sollen dann ein virtuelles Career-Office, eine spezielle Internetumgebung für Alumni, ein Marktplatz und ein virtueller Raum für internationale Partneruniversitäten hinzukommen. Für dieses ehrgeizige Projekt arbeitet die LMU mit dem Leibniz-Rechenzentrum der bayerischen Akademie der Wissenschaften, dem Studentenwerk, Werbeagenturen und Sponsoren aus der Wirtschaft zusammen. Die LMU hat in ihrer Bewerbung nur dieses Teilprojekt eingereicht, obwohl auch Reformen in anderen Bereichen vorliegen, u.a. ein Leitbild und die Einführung des Department-Systems.



▲ Prof. Dr. Andreas Heldrich, Rektor der LMU

■ Fachhochschule München Hochschulinternes Management durch Zielvereinbarungen

● Autonomie | Wissenschaftlichkeit | Wettbewerbsfähigkeit | Profilierung | Wirtschaftlichkeit | Internationalität | Virtualität

Die Fachhochschule München ist mit ca. 13.000 Studierenden, knapp 500 Professuren, 14 Fachbereichen und mehreren Standorten eine der größten deutschen Fachhochschulen. Allein die Größe und Komplexität der Hochschule wirft nicht geringe Steuerungsprobleme auf. Sie hat deshalb in einem intensiven und ehrgeizigen Reformprozess das Instrument der Zielvereinbarungen aus dem neuen Steuerungsmodell als zentrales hochschulinternes Managementinstrument installiert. Binnen eines Dreivierteljahres wurden auf der Grundlage von Fachbereichs-Entwicklungsplänen Zielvereinbarungsgespräche mit allen 14 Fachbereichen geführt. In den Vereinbarungen sind Aspekte der Grundausrüstung (Stellen) der Fachbereiche mit Kontrakten verknüpft worden. In

jährlichem Rhythmus wird die auf eine Perspektive von fünf Jahren angelegte Planung überprüft. Die Verbindlichkeit, die Transparenz und die Planungssicherheit der hochschulinternen Planungs- und Entscheidungsprozesse konnten so erheblich vergrößert werden. Gleichzeitig wird durch die rollierende strategische Planung die Flexibilität erhöht, um auf neue Entwicklungen angemessen reagieren zu können. Bemerkenswert an dem Reformansatz ist insbesondere die systematische Einbindung in ein umfassendes Konzept, das mit einem Leitbildprozess begann, ein neues Budgetierungsmodell entwickelt hat und nun sukzessive – besonders mittels des Instruments Zielvereinbarungen – inhaltliche Neuausrichtungen und Strukturentwicklungen vorantreibt.



▲ Prof. Dr. Marion Schick, Präsidentin der FH München



■ Die WHU-Koblenz Konsequente Private Finanzierung

Autonomie | Wissenschaftlichkeit | Wettbewerbllichkeit | Profilierung | ● **Wirtschaftlichkeit** | Internationalität | Virtualität

Die Wirtschaftshochschule (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule – ist eine private, staatlich anerkannte Wirtschaftshochschule im Universitätsrang mit Sitz in Vallendar bei Koblenz. Schon die Gründungsidee dieser Hochschule ist eine Reformidee, so dass die WHU sich mit ihrem Gesamtkonzept um die Auszeichnung als best practice – Hochschule 2001 bewarb – einem Konzept, das sich freilich kaum auf staatliche Volluniversitäten übertragen lässt.

Anders als andere private Hochschulinitiativen verzichtet die WHU vollständig auf staatliche Zuwendungen. Trägerin der WHU ist eine gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts. Etwa zwei Drittel des Finanzbedarfs der Hochschule werden aus Erträgen des Stiftungskapitals, aus Lehrstuhlstiftungen von Unternehmen, aus sonstigen Zuwendungen der Wirtschaft und von Privatpersonen gedeckt. Knapp ein Drittel des Etats wird über Studienger-

bühren finanziert. Als private Hochschule für die Wirtschaft ist die WHU in besonderem Maße nachfrageorientiert. Dies beinhaltet die kontinuierliche Weiterentwicklung von Forschung und Lehre unter Mitgestaltung der Forscher, der Studierenden und der Wirtschaft. Die internationale Qualität der Hochschule ist durch ein Kooperationsnetz mit rund 100 renommierten Hochschulen in aller Welt und zahlreiche Doppeldiplome verbürgt. Die WHU erhielt als erste deutsche Hochschule das europäische Qualitätssiegel der Akkreditierungsagentur EQUIS (European Quality Improvement System).



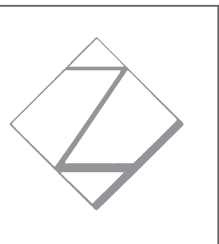
▲ Prof. Dr. Klaus Brockhoff, Rektor der WHU

■ Westsächsische Hochschule Zwickau (FH) Entwicklungsplanung und Corporate Identity

Autonomie | Wissenschaftlichkeit | ● **Wettbewerbllichkeit** | Profilierung | Internationalität | Virtualität

In der Westsächsischen Hochschule Zwickau mit ihren Standorten Zwickau, Reichenbach, Schneeberg und Markneukirchen sind rd. 4.000 Studierende eingeschrieben. Die WHZ sieht sich dem Regionalauftrag in Sachsen verpflichtet und hat demgemäß aus der traditionsreichen Keimzelle Kraftfahrzeugtechnik ein Profil entwickelt, das durch ein möglichst breites Angebot auf ihr regionales Wirken abzielt. Im Jahre 1998 wurde mit dem Hochschulentwicklungsplan – HEP 2010 – begonnen, der sich auf die Schwerpunkte Leitbild, Corporate Identity und auf Entwicklungspläne in den Fachbereichen und in der Verwaltung konzentriert, die durch Zielvereinbarungen unterstützt werden.

Zur Unterstützung von Wettbewerbllichkeit und Profil hat die WHZ im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans ein Projekt zur Corporate Identity aufgelegt, das auch ein neues Corporate Design für die Fachhochschule einschließt. Die verschiedenen Fächer und Fächerkulturen, die sich besonders durch die Verteilung auf mehrere Standorte individuell entwickeln konnten, wurden gestalterisch integriert und zu einem prägnanten und hochschulweit akzeptierten Erscheinungsbild der WHZ zusammengeführt. Als eine der wenigen Fachhochschulen in Deutschland kann die Westsächsische Hochschule ein Corporate Design-Handbuch präsentieren. Es wurde durch Zusammenarbeit zwischen der WHZ und der Hochschule für Gestaltung Halle/Burg Giebichenstein von Studierenden unter Leitung eines Hochschullehrers entwickelt. Die gestalterischen Vorgaben für die dezentralen Anwendungen innerhalb der WHZ stehen im Netz zur Verfügung.



best practice - Hochschule
2001

IMPRESSUM



Centrum für
Hochschulentwicklung

Herausgeber

Prof. Dr. Detlef

Müller-Böling

CHE Centrum für

Hochschulentwicklung

Carl-Bertelsmann-Str. 256

33311 Gütersloh

☎ 0 52 41 . 97 61 21

☎ 0 52 41 . 97 61 40

🌐 <http://www.che.de>

Redaktion

Susanne Dopheide

☎ 0 52 41 . 97 61 27

✉ [susanne.dopheide](mailto:susanne.dopheide@che.de)

@che.de

Gestaltung

werkzwei,

Lutz Dudek, Bielefeld

Druck

Tiemann GmbH & Co. KG,

Bielefeld