

DUZ Special

Beilage zur DUZ - das unabhängige Hochschulmagazin 6.2.1998

Hochschulen machen Reform

Innovationsprojekte aus
deutschen Hochschulen,
16.2.1998,
Wissenschafts-
zentrum Bonn



Alle reden von Reform...

Hochschulen machen Reform

Die Schlagworte der hochschulpolitischen Diskussion sind Legion: Autonomie und Wettbewerb, Effizienz und Effektivität, Profilbildung und Professionalisierung sind nur einige wenige davon. Sie spiegeln hochschulpolitische Notwendigkeiten wie auch allgemeine Forderungen wider, die mehr oder weniger vehement an die Hochschulen gestellt werden. Unberücksichtigt bleibt dabei jedoch allzu oft die Frage ihrer konkreten Umsetzung. Gerade darauf kommt es aber an, wenn Hochschulreform über den politisch-rhetorischen Bereich hinausführen und mit nachhaltiger Wirkung realisiert werden soll.

Viele Hochschulen und Fachbereiche leisten seit etlichen Jahren bereits konkrete Umsetzungsarbeit, zum Teil mit Unterstützung des CHE, der Volkswagen-Stiftung oder des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Die präsentierten Projekte beziehen sich auf Innovationen und Reformen in Bereichen wie

- Strategiebildung und Zielvereinbarung
- Evaluation und Qualitätssicherung
- Identifikation
- Innovatives Verwaltungsmanagement
- Finanzierung und Mittelverteilung
- Multimedia-Entwicklung

Erstmals werden jetzt die Erfahrungen mit der Umsetzung von Reformmaßnahmen – Schwierigkeiten ebenso wie Erfolge und Zwischenergebnisse – in größerem Rahmen der Öffentlichkeit vorgestellt. Gemeinsam mit den Projektverantwortlichen aus den Hochschulen möchte das CHE einem breiten Interessentenkreis die Gelegenheit bieten, sich umfassend über laufende und bereits abgeschlossene Hochschulprojekte zu informieren. Politiker, Ministerialbeamte, Vertreter der Wissenschaftsorganisationen und der Medien sind damit ebenso angesprochen wie Lehrende und Studierende in den Hochschulen, die von Erfahrungen anderer profitieren wollen.

„Hochschulen machen Reform“ – so lautet der Titel dieser Veranstaltung, die zusammen mit dem Plenum der HRK am

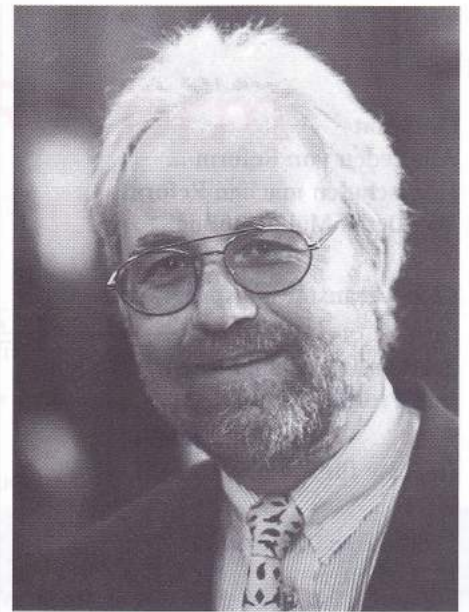
16. Februar 1998

10.00 - 17.00 Uhr

im Wissenschaftszentrum Bonn stattfinden wird.

An verschiedenen Präsentationsständen werden ganztägig Zielsetzung, Struktur, Umfang und Methodik einzelner Projekte dargestellt. Besucher können sich direkt bei den Projektbeteiligten über einzelne Arbeitsschritte, Methodik und Ergebnisse informieren.

In jeweils einstündigen Workshops zu einzelnen Projekten eröffnen sich den Veranstaltungsbesuchern Foren zur Diskussion, zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch sowie zur Einordnung



Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

der Projektschwerpunkte in den weiteren hochschulpolitischen Kontext.

Das vorliegende DUZspecial enthält Kurzdarstellungen der Projekte, die im Rahmen der Veranstaltung präsentiert werden. Es gibt einen Überblick über ausgewählte Hochschulprojekte und dient als Kompendium und Leitfaden für die Veranstaltungsbesucher. Die Veranstaltung ist offen für alle hochschulpolitisch Interessierten, und ich lade Sie herzlich dazu ein, sich tiefere Einblicke in die konkrete Reformarbeit von Hochschulen zu verschaffen. Auf Wiedersehen in Bonn!

Ihr

Detlef Müller-Böling

Leiter des CHE

Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH, Gütersloh

INHALT

Grußwort
Alle reden von Reform ...
Hochschulen machen Reform
Von Detlef Müller-Böling 3

CHE-Veranstaltungsprogramm 5

Stärken in Fachbereichen erkennen
und Profile bilden 6

Impulse für ein neues Profil 7

Produktive Unruhe muß man
entfachen 9

Fünf Kampagnen
für eine neue Identität 11

Neue Wege mit akademischem
Controlling 14

Dialoge und Diskurse in
Workshops und Seminaren 15

Die Präsidialverwaltung
wird „Servicezentrum“ 16

Alma mater nicht verlassen 17

Online-Treff „Mit dem CHE“ 17

Wechselspiel zwischen
Binnen- und Außensicht 18

Externe Gutachter
dienen als Korrektiv 19

Umfassende Erhebung
für mehr Transparenz 20

Im Club vertraulich
in die Karten gucken 22

Prozeßoptimierung orientiert
sich am Klienten 24

Impressum 25

Kostenrechnung schafft
Kostenbewußtsein 26

Abläufe effizient verzahnen 28

Balance zwischen Anreiz
und Stabilität finden 29

Ein Budget wie in
einem richtigen Betrieb 31

Leistung finanziell honorieren 32

Gleichstellung bedeutet mehr Geld 32

Leistung entscheidet mit 33

Wer entscheidet was? oder
Kompetenzen dezentralisieren 34

Auf dem Weg
zur lernenden Organisation 35

Effizienz der Gremienarbeit
soll erhöht werden 36

Aus Systemkenntnissen
Nutzen ziehen 37

Konsens für neues
Selbstverständnis finden 38

Die virtuelle Hochschule bauen 39

Gelernt wird ab sofort im Internet 41



Markenzeichen der CHE-Veranstaltungen ...



... Dialoge und Round-Table-Diskussionen

Fotos: Darchinger



Identifikation

- Dropouts an Universitäten
Prof. Dr. Ursula Hansen, Lehrstuhl Marketing I,
Universität Hannover
11.00-12.00 Uhr
- Reformprojekt: FH Hamburg auf dem
Weg ins Jahr 2000
Heinrich Göring, Leitender Verwaltungsbeamter,
FH Hamburg
16.00-17.00 Uhr
- „Mit dem CHE“, Internetkommuni-
kation mit Studierenden
Markus Klima, Universität Münster,
Sabine Bauer, Universität GH Paderborn

Multimedia-Entwicklung

- B.I.G. – Bildungswege in die Informati-
ongesellschaft, Projekt der Bertels-
mann Stiftung und der Heinz-Nixdorf-
Stiftung
- VIRTUS Virtuelle Universitätssysteme,
Wirtschafts- und Sozialwissenschaft-
liche Fakultät, Universität zu Köln
Prof. Dr. Wolfgang Leidhold, Projektsprecher VIRTUS,
Universität zu Köln
15.00-16.00 Uhr
 - Winfo-Line, Wirtschaftsinformatik
on-line
Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, Projektsprecher
Winfo-Line, Universität des Saarlandes
16.00-17.00 Uhr

Leistungsfähigkeit durch Eigenver- antwortung: Förderprogramm der Volkswagen-Stiftung

- Kontrakt- und Qualitätsmanagement
in der Universität Bremen
Prof. Dr. Jürgen Timm, Rektor
12.00-13.00 Uhr
- ReOrganisation, Universität-GH Kassel
Prof. Dr. Hans Brinckmann, Präsident der
Universität-Gesamthochschule Kassel
12.00-13.00 Uhr
- Verbesserung des Leitungs- und Ent-
scheidungssystems an der HU Berlin
Prof. Dr. Dieter Kirschke
Vizepräsident der Humboldt-Universität zu Berlin,
14.00-15.00 Uhr
- Pro Uni, Universität Hamburg
Dr. Jürgen Lütjhe, Präsident
14.00-15.00 Uhr
- Hochschulinterne Steuerungsmodelle,
Freie Universität Berlin
Frank-Uwe Fuhrmann, FU Berlin
16.00-17.00 Uhr
- Projekt der Technischen Universität
Clausthal
Prof. Dr. G. Müller
16.00-17.00 Uhr

Hochschulen machen Reform

Innovationsprojekte aus deutschen Hochschulen

Strategiebildung

- StEP Strukturentwicklungsprojekt
Philosophische Fakultät an der Universität Münster

Dr. Christian Berthold, Fakultätsreferent
Philosophische Fakultät
11.00-12.00 Uhr

- Kommunikation – Identifikation –
Strategiebildung, Hochschule Bremen

Jürgen-Peter Henckel, Kanzler
12.00-13.00 Uhr

- Fachbereichsentwicklung durch Ziel-

vereinbarung Universität Kaiserslautern

Prof. Dr. Detlef Zühlke, Dekan
Dr. Günter Dau, FB Maschinenbau und Verfahrenstechnik,
Universität Kaiserslautern
14.00-15.00 Uhr

- Leitbild und Organisationsentwicklung,
HWP Hamburg

Prof. Dr. Lothar Zechlin, Präsident der HWP
15.00-16.00 Uhr

- Organisationsreform Technische Universität München

Dr. Ludwig Kronthaler, Kanzler
16.00-17.00 Uhr

Programm

10.00-10.30 Eröffnung

10.30-18.00 Präsentation an den
Projektständen
(*ganztägig*)

11.00-17.00 Workshops

Workshop 1:

Identifikation

Workshop 2:

Strategiebildung

Workshop 3:

Qualitätssicherung

Workshop 4:

Verwaltungsmanagement

Workshop 5:

Finanzierung und
Mittelverteilung

Workshop 6:

Leistungsfähigkeit durch
Eigenverantwortung:
Förderprogramm der
Volkswagen-Stiftung

Workshop 7:

Multimedia-Entwicklung

19.00

Empfang

Qualitätssicherung

- Evaluation Betriebswirtschaftslehre an
der Universität Münster

Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Münster
11.00-12.00 Uhr

- Vergleichender Studienführer,
Stiftung Warentest und CHE

Alfred Töpfer, Abteilungsleiter Allgemeine Dienst-
leistungen, Stiftung Warentest, Berlin
12.00-13.00 Uhr

- Evaluation im Nordverbund

Dr. Karin Fischer-Blum, Geschäftsführerin des Verbandes
norddeutscher Hochschulen
14.00-15.00 Uhr

- BMC Benchmarking Club Technischer
Universitäten

Prof. Dr. Dieter Schumann, TU Berlin,
Dr. Hans-Peter Kasüschke, Universität Dortmund
15.00-16.00 Uhr

Verwaltungsmanagement

- IVM Innovatives Verwaltungsmanage-
ment an Thüringer Hochschulen

Olaf Keitzel, Universität des Saarlandes,
Dr. Uwe Holzbecher, TU Ilmenau
11.00-12.00 Uhr

Finanzierung und Mittelverteilung

- Integrierte Kostenrechnung,
FH Bochum

Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der FH Bochum
11.00-12.00 Uhr

- Formelgebundene Mittelvergabe und
Frauenförderung

Christine Färber, Frauenbeauftragte der Freien Universität
Berlin
12.00-13.00 Uhr

- Mittelverteilung Staat/Hochschule und
Finanzautonomie in Niedersachsen

MD Dr. Klaus Palandt, MWK Niedersachsen,
Yorck Hener, Universität Oldenburg,
Werner Volkert, Kanzler der FH Osnabrück
14.00-15.00 Uhr und 15.00-16.00 Uhr

Sponsored by
DUZ-Deutsche Universitäts-Zeitung



Stärken in Fachbereichen erkennen und Profile bilden

Ziele werden gemeinsam benannt, Erfolge überprüft

Im Rahmen eines Pilotprojekts erprobt die Universität Kaiserslautern das Konzept der Zielvereinbarungen modellhaft in zwei Fachbereichen, und zwar in Maschinenbau und Verfahrenstechnik seit April 1996 und in Architektur, Raum- und Umweltplanung, Bauingenieurwesen seit Januar 1997.

Die Ziele des Projekts sind erstens die Herstellung eines neuen Verhältnisses von individueller und korporativer Autonomie an der Hochschule, zweitens bottom-up orientierte Willensbildung mit top-down Rückkopplung und drittens die Erarbeitung neuer Methoden der Willensbildung zur Strategieentwicklung. Das Instrument der Zielvereinbarung basiert einerseits auf großer Selbständigkeit der Fachbereiche und Lehrstühle, andererseits auf der Rechenschaftspflicht gegenüber den Dekanen und der Hochschulleitung in bezug auf die Umsetzung der vereinbarten Ziele.

Zur Vorbereitung der Zielvereinbarungen hat das CHE in den beiden beteiligten Fachbereichen einen mehrstufigen Organisationsentwicklungsprozeß initiiert, der auf der Grundlage einer Ist-Analyse Vorschläge für akademische Ziele sowie zu deren Umsetzung erarbeitet. Dies geschieht im Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik

seit April 1996 und im Fachbereich Architektur, Raum- und Umweltplanung, Bauingenieurwesen seit Januar 1997. In den Organisationsentwicklungsprozessen werden alle beteiligten Gruppen (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende) einbezogen. Der modulare Ansatz eines mehrstufigen Organisationsentwicklungsprozesses mit aufeinander bezogenen Workshops ermöglicht es dabei, die unterschiedliche Größe und Zusammensetzung von Fachbereichen angemessen zu berücksichtigen.

Am Anfang stehen dabei jeweils Befragungen aller wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von Studierenden und Absolventen im Fachbereich, um einerseits einen aktuellen Überblick über die Stärken und Schwächen im Fachbereich zu erhalten, andererseits aber auch so viele Fachbereichsangehörige wie möglich in das Projekt einzubeziehen.

Danach folgt eine Reihe aufeinander bezogener Workshops, in denen – zunächst getrennt, in weiterer Folge gemeinsam – Professoren, Studierende und der akademische Mittelbau Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Ziele des Fachbereichs analysieren. Unter Zuhilfenahme einer vom CHE entwickelten Methodologie bilden die Fachbereiche statusgruppenübergreifend besetzte Arbeitsgruppen zu einzelnen Themenfeldern (etwa Lehre, Forschung, Öffentlichkeitsarbeit, etc.), welche die Schwerpunktsetzungen im Fachbereich repräsentieren. Die Arbeitsgruppen konkretisieren Projekte zur Fachbereichsentwicklung. Jedes Projekt hat einen Verantwortlichen, ebenso wie jede Arbeitsgruppe insgesamt einen Arbeitsgruppenverantwortlichen hat.

Abschließend werden die Projekte der Arbeitsgruppen in einem zielbildenden Workshop diskutiert und unter Berücksichtigung der Ziele des Fachbereichs aufeinander abgestimmt. Der daraus resultierende Vorschlag zur Fachbereichsentwicklung ist das Ergebnis des Organisationsentwicklungsprozesses. Durch formalen Beschluß des Fachbereichsrats wird er verbindlich und legt die Entwicklungslinien des Fachbereichs für einen Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren anhand konkreter Projekte fest, die im Fachbereich umgesetzt werden. Die Verantwortung für die Umsetzung des Beschlusses liegt beim Dekan des Fachbereichs.

Der Beschluß des Fachbereichsrats ist die Grundlage für einen Kontrakt zwischen Fachbereich und Hochschulleitung. Darin werden die Projekte des Fachbereichs und das Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung festgehalten. Das Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung wird in der Pilotphase vom CHE betreut. Neben der Selbsteinschätzung durch die Fachbereiche ist eine Evaluation der erzielten Ergebnisse in den beteiligten Fachbereichen durch eine Lenkungsgruppe vorgesehen, der die Hochschulleitung und die Dekane der beteiligten Fachbereiche sowie das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung und das CHE angehören. ■

Verantwortlich in den Fachbereichen:
 Prof. Dr. Detlef Zühlke
 Tel.: 0631/2053570
 Prof. Dr. Klaus Wassermann
 Tel.: 0631/2052909

Impulse für ein neues Profil

Reorganisation und Profildbildung der Philosophischen Fakultät

Strukturentwicklung heißt die Parole an der Philosophischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms Universität Münster, und zwar im Strukturentwicklungsprojekt STEP.

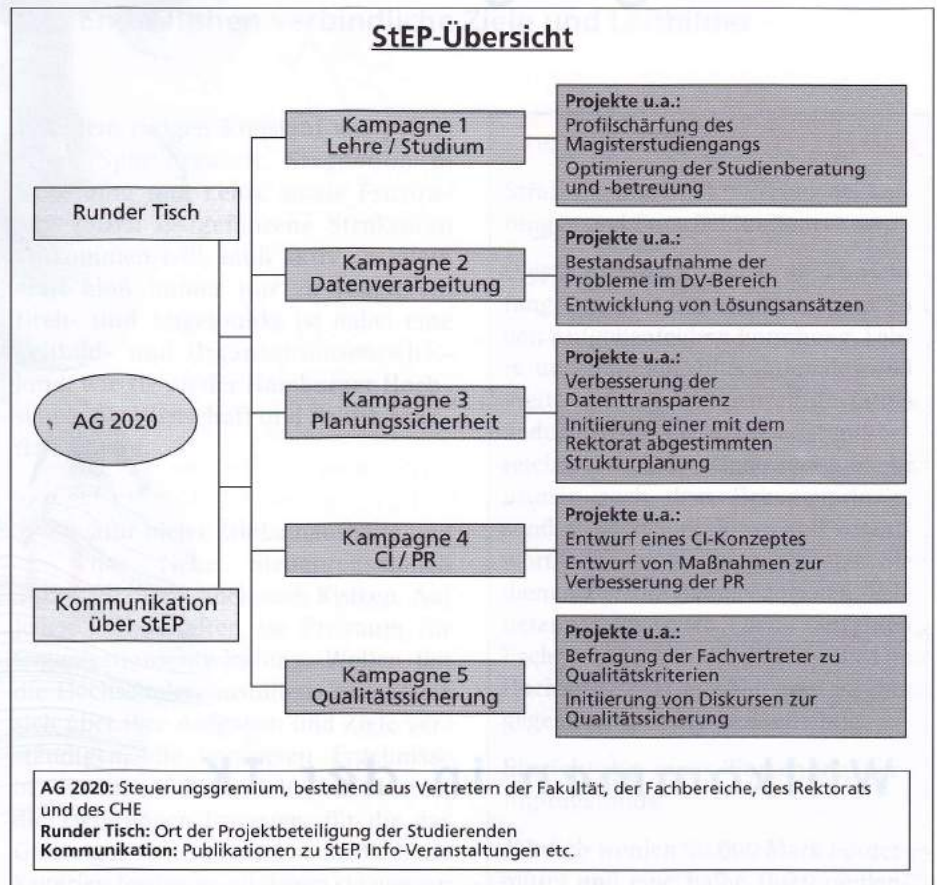
Die Ausgangslage innerhalb der Fakultät ist dabei geprägt durch Multidiziplinarität, denn sie repräsentiert einen Fächerkanon von über 50 Wissenschaftsdisziplinen aus den Bereichen der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften. Diese Multidisziplinarität spiegelt sich in den fakultätseigenen Magister- und Promotionsstudiengängen, welche obligatorisch in einem Haupt- und zwei Nebenfächern studiert werden. Des weiteren trägt die Philosophische Fakultät mit ihren über 30 Lehramtfächern den weitaus größten Teil der Lehrerausbildung. Daneben gibt es einige interdisziplinäre Zusatzstudiengänge.

Heterogenität

Der Vielfalt des Fächerangebots entspricht auch die institutionelle Binnenstruktur. Von den sieben Fakultäten der Universität Münster ist die Philosophische die zweitälteste und zugleich die größte. Sie weist die größte Komplexität auf. An über 60 Seminaren und Instituten unterschiedlichster Größe und Geschichte forschen und lehren über 400 Wissenschaftler/innen. Jedes Semester werden für etwa 18.000 Studierende mehr als 2.000 Lehrveranstaltungen angeboten. Die wissenschaftlichen Einrichtungen der Philosophischen Fakultät sind derzeit in sieben Fachbereichen zusammengefaßt.

Dezentralität

Die Philosophische Fakultät hat zwar einen historischen Kern, der im Altstadtbereich zu lokalisieren ist, sie hat aber infolge einer rasanten Expansionsphase kein räumliches Zentrum mehr, das zugleich auch repräsentativ wäre. Ihre wis-



senschaftlichen Einrichtungen sind über das gesamte Stadtgebiet auf über 30 Standorte verteilt. Dezentralität herrscht auch im institutionellen Bereich vor: Bisher gab es nur sehr geringe fachbereichsübergreifende Integrations- und Koordinationsbemühungen; die Aufgaben der Fakultät beschränkten sich primär auf die Abwicklung von Prüfungsangelegenheiten.

Genese des Strukturentwicklungsprojektes

Anlaß für die Initiierung des Strukturentwicklungsprojektes war die Anfang der neunziger Jahre eingeleitete Zusammenlegung der ehemals elf fakultätszugehörigen Fachbereiche zu (voraussichtlich vier) größeren Einheiten. Im Rahmen dieses Vorhabens wurden auch

Überlegungen darüber angestellt, wie man bei dieser Gelegenheit die schon seit längerer Zeit innerhalb der Fakultät vorherrschenden Abstimmungsprobleme lösen könnte. Als Steuerungsgremium für dieses Vorhaben konstituierte sich 1995 die AG 2020, welche zunächst nur aus Repräsentanten der Fachbereiche bestand und bereits kurze Zeit später um jeweils zwei Vertreter aus Rektorat und CHE erweitert wurde. ➔

Grundlage für die angestrebten Maßnahmen war eine Stärken-/Schwächen-Analyse; als Problembereiche wurden identifiziert: Wachstumsprozesse, Koordinierungsschwierigkeiten, Abgrenzungsstrategien der Fachbereiche, Fragmentierungserscheinungen, Imageprobleme.



Step by Step

Daraufhin konzipierte die AG 2020 mit den Fachbereichsdekanen das Strukturentwicklungsprojekt Philosophische Fakultät/CHE (kurz: StEP). Zielsetzung war und ist die Entwicklung von fachbereichsübergreifenden Problemlösungen, die Förderung von Integrationsprozessen und die Initiierung von Qualitätssicherungsdiskursen.

Studierende am Runden Tisch

Die Beteiligung der Studierenden am Projekt wurde durch die Einrichtung eines Runden Tisches sichergestellt; hier können die Studierenden aktiv mitarbeiten und ihre Interessen und Vorschläge artikulieren. Die Unterrichtung interner Öffentlichkeiten erfolgt über das halbjährlich erscheinende StEP-Info und über diverse Informationsveranstaltungen.

An den Projektgruppen und Kampagnen des StEP-Projekts sind über 50 Personen beteiligt. Die Mitwirkung des CHE endet nach den gegenwärtigen Planungen im März 1998. Danach werden die Kampagnen in den einzelnen Fachbereichen fortgeführt. ■

Kontakte:

Dr. Christian Berthold

E-mail:

philfak@uni-muenster.de

Klaus Neuvians, CHE

Tel.: 05241/9761-23

E-mail:

klaus.neuvians@bertelsmann.de

Produktive Unruhe muß man entfachen

Am Ende stehen verbindliche Ziele und Leitbilder

Wer dem ewigen Kreislauf aus politischen Sparvorgaben, Stagnation in Forschung und Lehre sowie Frustration durch festgefahrene Strukturen entkommen will, muß aktiv gestalten statt bloß immer nur zu reagieren. Dreh- und Angelpunkt ist dabei eine Leitbild- und Organisationsentwicklung, wie sie an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik praktiziert wird.

Dafür bieten Globalhaushalte und das Neue Steuerungsmodell Chancen, aber auch Risiken. Auf jeden Fall schaffen sie Freiraum für Organisationsentwicklung. Wollen ihn die Hochschulen ausfüllen, müssen sie sich über ihre Aufgaben und Ziele verständigen, die konkreten Ergebnisse benennen, auf die sie dabei hinarbeiten, die Zielgruppen festlegen, für die das Ganze gut sein soll, und schließlich die Kriterien festlegen, an denen sie messen wollen, ob sie im Sinne dieser selbstgesetzten Ziele erfolgreich waren.

Deshalb hat die Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), mit rund 2.600 Studierenden Hamburgs kleinste staatliche Universität, im Winter 1994/95 mit einem Profilbildungsprozeß begonnen, dessen Hauptelemente die Leitbild- und Organisationsentwicklung waren. Alle Hochschulmitglieder waren aufgefordert, ihre Hochschule zukunftsfähig zu machen – ein konfliktreicher Weg, der zu mancherlei Blessuren, aber auch zu erfreulichen Ergebnissen führte.

So hat die HWP, die 1948 als Akademie für Gemeinwirtschaft gegründet wurde, in den zurückliegenden zwei Jahren ein Leitbild beschlossen, eine Hochschulentwicklungsstrategie erarbeitet und acht der dabei entwickelten Projekte realisiert.

Bis die Profilbildung zu ersten konkreten Ergebnissen führte, verging rund

Zwei Beispiele für entwickelte Projekte

Straffung und Effektivierung der Leitungs- und Entscheidungsstruktur.

Dies wird erreicht durch die Einrichtung von vier Leistungsbereichen zu den Aufgabenfeldern Forschung, Lehre und Studium, Internationales und Weiterbildung. Gleichzeitig fallen andere Gremien weg. Die Leistungsbeiratsausschüsse sind nicht mehr primär nach dem Gruppenprinzip, sondern nach Funktionen und Verantwortlichkeiten zusammengesetzt. Sie dienen der aufgabenbezogenen Vernetzung zwischen den einzelnen Fachgebieten. Der Vorsitzende wird im Hochschulsenat gewählt und ist ihm gegenüber rechenschaftspflichtig.

Einrichtung eines Forschungsverfügungsfonds.

Jährlich werden 50.000 Mark Fördermittel und eine halbe Doktorandenstelle hochschulintern als Wettbewerbsverfahren ausgeschrieben. Wissenschaftlerteams können sich darum bewerben und müssen die Konzepte für ihre Forschungsvorhaben öffentlich präsentieren. Danach entscheidet der Leistungsbereich über die Vergabe.

ein Jahr. Am Anfang des Prozesses stand eine umfangreiche Stärken-Schwächen-Analyse. Eine Projektgruppe, die unter der Leitung des Präsidenten stand und von einem externen Moderator betreut wurde, unterzog die Bereiche Ausbildung, Zielgruppen, Weiterbildung, Forschung, Wissenstransfer, Managementstrukturen und Rahmenbedingungen einer kritischen Prüfung. Auf der Basis des Leitbildes wurden rund 30 Verbesserungsvorschläge erarbeitet. ➔

Der Prozeß verlief im wesentlichen in drei Phasen, die sich ex post schlagwortartig als „Kreativ- und Initiativphase“, „Phase der Priorisierung und Operationalisierung“ und „Realisierungsphase“ bezeichnen lassen.

Die Ergebnisse der ersten Phase waren:

- der Grobentwurf eines Leitbildes und Maßnahmekataloges,
- dessen Diskussion in zahlreichen Gremien
- und der Ausbruch eines unterschwellig seit langem vorhandenen, aber nicht öffentlich ausgetragenen Grundkonfliktes um die Frage, ob die Zukunft der HWP in ihrer profilierten Unterscheidung von anderen Hochschulen in einer differenzierten Hochschullandschaft oder ihrer Entwicklung zu einer Wirtschaftsuniversität liegt, die Teile der anderen Hochschulen in sich integriert.

In der zweiten Phase der Priorisierung und Operationalisierung wurden folgende Schritte umgesetzt:

- die Verabschiedung eines Leitbildes, in dem sich das spezifische Profil der HWP ausdrückt;
- die Legitimierung der Maßnahmevorschläge durch den Hochschulsenat („Grundlage“ der weiteren Arbeiten) und die Benennung von sieben operationalisierten Projekten, die in den beiden kommenden Semestern zur Realisierung vorgesehen waren; auf diese Weise war ein mittelfristiger Handlungsplan geschaffen;
- die breitere personelle Trägerschaft des Entwicklungsprozesses infolge der dezentralen Projektgruppen.

In der dritten Phase, der Realisierungsphase, ging es darum, die in den Projekt- und Programmsteckbriefen operationalisierten Maßnahmen durch den Hochschulsenat verbindlich zu beschließen und umzusetzen, darunter die bereits beschriebenen Projekte „Verbesserung der Leitungs- und Entscheidungsstruktur“ sowie „Forschungsverfügungsfonds“. Darüber hinaus wurden folgende Vorhaben umgesetzt: Evaluation der Lehr-Qualität, Stärkung des Forschungstransfers, Verselbständigung der umfangreichen Weiterbildungsaktivitäten in einem neu gegründeten Verein, die Einrichtung einer institutionalisierten Doktorand(inn)enbetreuung, der Aufbau eines Absolventennetzwerkes, Ein-



Partner für Energie und Umwelt

- Wir sorgen für eine sichere, umweltfreundliche und preiswerte Energieversorgung für über zwei Millionen Menschen in Hessen, Südniedersachsen und Ostwestfalen.
- Den mit uns partnerschaftlich verbundenen Kommunen, der Industrie, dem Handwerk und der Landwirtschaft stehen wir bei der Lösung ihrer Energie- und Umweltprobleme zur Seite
- Das Dienstleistungsangebot der EAM und der mit ihr verbundenen Gesellschaften geht weit über die traditionelle Versorgung mit Energie hinaus: Abfallentsorgung und Kompostierung, Trinkwasserversorgung, Wasseraufbereitung und -reinigung, Umweltanalytik und Altlastensanierung sowie schließlich Erdgas- und Fernwärmeversorgung gehören heute zum Aufgabenbereich des kommunalen-regionalen Unternehmens.
- Wir fördern traditionell die ergänzenden Energien, wo immer es wirtschaftlich vertretbar ist – die EAM entstand auf der Basis der Wasserkraft
- Wir beraten unsere Kunden in allen Fragen der Energieversorgung, des sinnvollen Umgangs mit der Energie und der Nutzung von additiven Energien.

Weitere Informationen

zu folgenden Themen senden wir Ihnen gerne zu:

- Dienstleistungsspektrum im EAM-Gesamtunternehmen
- Energieerzeugung und additive Energien
- Energiesparen und Umweltschutz

ENERGIE-AKTIENGESELLSCHAFT MITTELDEUTSCHLAND

EAM Unternehmens-Kommunikation, Monteverdistrasse 2, 34131 Kassel

führung eines Teilzeitcurriculums für Berufstätige und die Neuregelung des Hochschulzugangs mit einer besonderen Gewichtung von Berufserfahrung.

Besonderes Augemerck wurde während der gesamten Zeit auf den Bereich „Kommunikation“ gelegt. Ohne ein Höchstmaß an Information, Transparenz und Partizipation ist ein Profildiskussionsprozeß an einer Hochschule weder durchzuführen noch würde er irgendeine nachhaltige Wirkung erzielen. Zu Beginn der Profildiskussion bestand die Schwierigkeit, insbesondere beim Lehrkörper, Interesse und Engagement für die eigene Hochschule wiederzubeleben und in der Hochschulöffentlichkeit eine Aufbruchstimmung zu schaffen. Dies ist vor allem durch eine „bewußte Provokation“ der Hochschulmitglieder gelungen, d.h. es wurden neuralgische Punkte oder Schwächen der HWP thematisiert. Wichtig war auch, daß im ersten Jahr vorwiegend intern kommuniziert wurde. Erst nachdem erste Ergebnisse vorlagen, wurde mit der externen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit begonnen. Letztlich kommt es darauf an, den Kommunikationsprozeß wie auch den gesamten Profildiskussionsprozeß langfristig zu verstetigen.

Genau in diesem Stadium befindet sich die HWP heute. Die Hochschule ist durch die Profildiskussion von einer starren zu einer lernenden Organisation geworden. Immer neue Projekte stehen auf dem Programm: Implementierung von Zielvereinbarungen, Verbesserung des Studiums, Einrichtung neuer Studienabschlüsse. Insgesamt hat der Prozeß zu einer tiefgreifenden Belebung der HWP geführt und die Position der Hochschule in Politik und Wirtschaft optimiert. Dies ist nur gelungen, weil sowohl auf die interne wie auch die externe Kommunikation großes Gewicht gelegt wurde. Auch wenn Konfliktlinien dadurch aufgebrochen sind und so manche Streits ausgefochten werden mußten: Die produktive Unruhe hat dazu geführt, daß die HWP in erstaunlich kurzer Zeit einen umfangreichen Reform- und Entwicklungsprozeß auf den Weg gebracht und ihre Außenwahrnehmung positiv verändert hat.

Kontakte:
Sigrun Nickel
E-mail: nickels@hwp.uni-hamburg.de

Prof. Dr. Lothar Zechlin,
Präsident der HWP

Fünf Kampagnen für eine neue Identität

So kann man lernen, sich für seine Hochschule einzusetzen

KIS, das steht für Kommunikation, Identifikation, Strategieentwicklung an der Hochschule Bremen. Das zwischen ihr und dem CHE vereinbarte Projekt ist am 1. Oktober 1997 gestartet. Vorläufer war ein Vorhaben, das die Hochschule Bremen und das CHE im April 1996 verabredet hatten und das ebenfalls bereits verbesserte Kommunikation, Identifikation und Strategiebildung in der Hochschule sowie eine Steigerung der Attraktivität der Hochschule für die Beschäftigten und die Studierenden zum Ziel hatte.

Mittels einer Befragung der Hochschullehrer, der wissenschaftlichen Mitarbeiter, der Lehrbeauftragten und der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter in der zentralen Hochschulverwaltung und in den Fachbereichen wurden in dem damaligen Projekt Informationen erhoben:

- zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld,

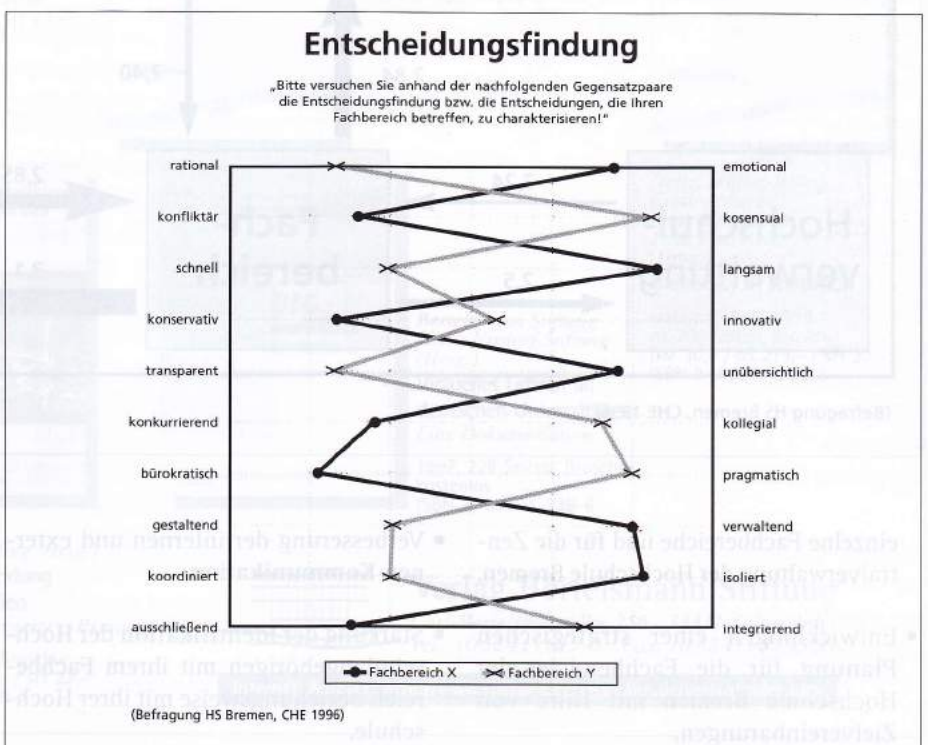
- zum Ablauf der Entscheidungsfindung und zu Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Entscheidungsfindung,
- zur Strategie der Hochschulentwicklung,
- zur internen und externen Kommunikation und
- zur Identifikation der Beschäftigten mit der Hochschule Bremen.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung sind in einem Abschlußbericht enthalten, der den Titel trägt: „Entscheidungsfindung, Strategie, Kommunikation und Identifikation an der Hochschule Bremen“.

Einige Ergebnisse der Befragung sind in den Abb. 1 bis 3 wiedergegeben.

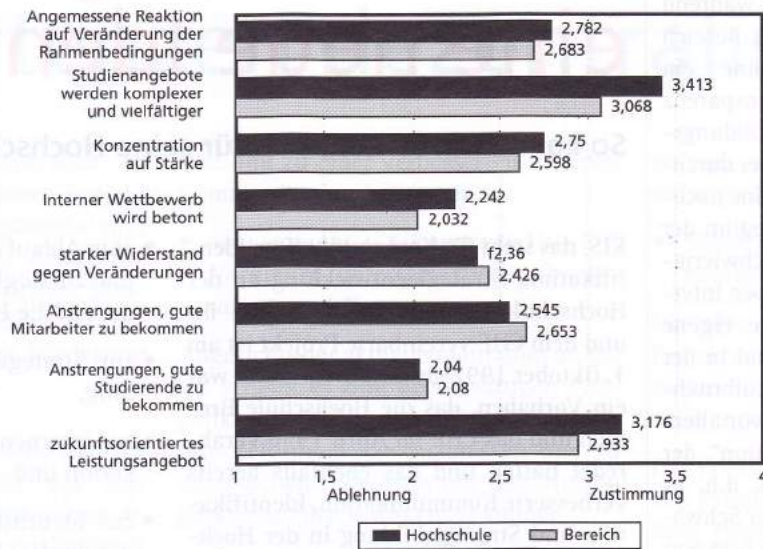
Mit dem nun begonnenen Folgeprojekt KIS sind die folgende Zielsetzungen verbunden:

- Entwicklung eines Leitbildes für die Hochschule Bremen insgesamt, für ➔



Strategie der Hochschulentwicklung

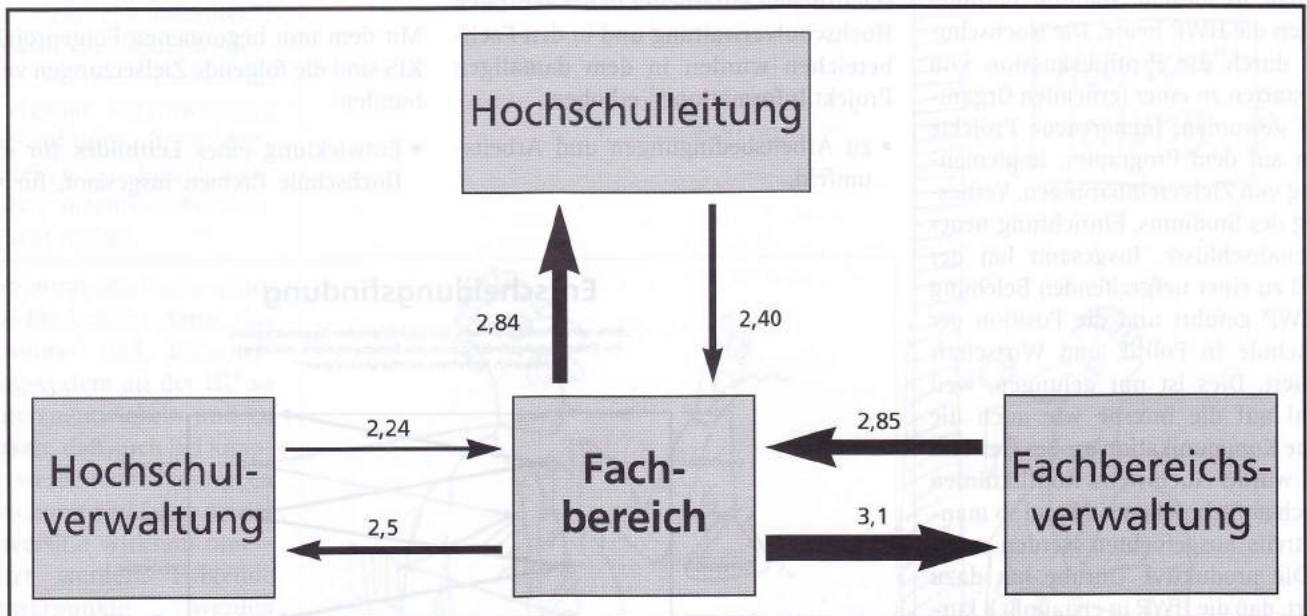
„Bitte charakterisieren Sie die Institution ‚Hochschule als Ganzes‘ und ‚Ihren Fachbereich bzw. Ihren Verwaltungsbereich‘ im besonderen anhand der nachfolgenden Aussagen.“



(Befragung HS Bremen, CHE 1996)

Informationsfluß

„Wie schätzen Sie den Informationsfluß zwischen allgemeiner Verwaltung, Fachbereich und Hochschulleitung ein?“
(beantwortet aus der Perspektive des Fachbereichs)



(Befragung HS Bremen, CHE 1996)

- Einzelne Fachbereiche und für die Zentralverwaltung der Hochschule Bremen,
- Entwicklungen einer strategischen Planung für die Fachbereiche der Hochschule Bremen mit Hilfe von Zielvereinbarungen,
- Verbesserung der internen und externen Kommunikation,
- Stärkung der Identifikation der Hochschulangehörigen mit ihrem Fachbereich beziehungsweise mit ihrer Hochschule,
- Neuordnung des Verhältnisses von zentraler und dezentraler Aufgabenerfüllung.

An der Hochschule Bremen gibt es mit Beginn des Haushaltsjahres 1994 einen Globalhaushalt. Die hiermit

verbundenen Zielvorstellungen können nur erreicht werden, wenn der Hochschule der Aufbau von geeigneten Planungs-, Kontroll-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gelingt.

Notwendig ist daher auch:

- die Einführung einer alle Bereiche der Hochschule erfassenden Kosten- und Leistungsrechnung;
- die Entwicklung und Einführung eines Berichtssystems, auf dessen Grundlage Umfang und Erfolg des Mitteleinsatzes in der Hochschule konkret nachvollzogen und nach außen hin dokumentiert werden können;
- die Entwicklung einer Hochschulplanung als Grundlage für einen aufgaben- und leistungsgerechten Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel und als Voraussetzung zur Entscheidung von Ziel- und Prioritätskonflikten.

Von Seiten der Hochschulleitung werden hierin folgende Vorgaben benannt:

- Die Hochschule muß eine ihrer Verantwortung entsprechende Entscheidungs- und Organisationsstruktur entwickeln.

Innerhalb der Hochschule muß die Verantwortung für die Verwendung von Mitteln mit qualitativ und quantitativ begrenzter Kapazität auf die verschiedenen Entscheidungsebenen delegiert werden. Dazu müssen zwischen den Organen verschiedener Entscheidungsebenen Leistungsziele vereinbart werden.

Das Projekt, das zunächst für einen Zeitraum von 18 Monaten vereinbart wurde, ist in fünf Teilprojekte/Kampagnen aufgeteilt.

Kampagne 1: „Formulierung eines Leitbildes für die Hochschule Bremen unter besonderer Berücksichtigung des vorhandenen beziehungsweise zu entwickelnden Lehr- und Forschungsprofils der Hochschule“,
Rektor Prof. Dr. Ronald Mönch;

Kampagne 2: „Erarbeitung einer strategischen Planung für die Fachbereiche der Hochschule Bremen mit Hilfe von Zielvereinbarungen (zunächst am Beispiel von drei Fachbereichen)“,
Konrektor Prof. Dr. Karl Marten Barfuß;

Kampagne 3: „Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung der externen und

internen Kommunikation“,
Ulrich Berlin, Pressesprecher;

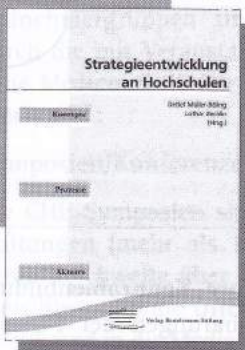
Kampagne 4: „Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung der Identifikation der Hochschulangehörigen mit der Hochschule beziehungsweise mit dem jeweiligen Fachbereich“,
Dr. Gabriele Witter, Planungsreferentin;

Kampagne 5: „Entwicklung eines Leitbildes für die zentrale Hochschulverwaltung und Neuordnung des Verhältnisses von zentraler und dezentraler Aufgabenerfüllung“,
Kanzler Jürgen-Peter Henckel.

Zum Abschluß einer intensiven Vorbereitungsphase hat am 24. Oktober 1997 ein Initiierungsworkshop stattgefunden, an dem die rund 50 Mitglieder der Arbeitsgruppen, vorwiegend Angehörige der Hochschule Bremen, teilgenommen haben. Moderiert wurde dieser Workshop vom CHE. ■

Kontakt:
Klaus Neuvians, CHE
E-mail:
klaus.neuvians@bertelsmann.de

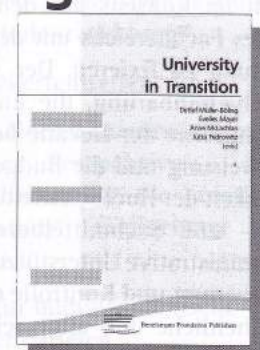
Neues zum Thema Hochschulentwicklung



Detlef Müller-Böling
Lothar Zechlin
(Hrsg.)
Strategieentwicklung an Hochschulen
Konzepte – Prozesse – Akteure
1998, 140 Seiten, Broschur
DM 25,- / öS 183,- / sFr 23,-
ISBN 3-89204-350-7



Hans-Joachim Meyer
Detlef Müller-Böling (Hrsg.)
Hochschulzugang in Deutschland
Status quo und Perspektiven
1996, 124 Seiten, Broschur
DM 20,- / öS 146,- / sFr 19,-
ISBN 3-89204-218-7



Detlef Müller-Böling
Evelies Mayer
Anne McLachlan
Jutta Fedrowitz
(Hrsg.)
University in Transition
erscheint April 1998
ca. 200 Seiten, Broschur
DM 30,- / öS 219,- / sFr 27,-
ISBN 3-89204-366-3



Detlef Müller-Böling (Hrsg.)
Qualitätssicherung in Hochschulen
Forschung – Lehre – Management
1995, 374 Seiten, Broschur
DM 44,- / öS 321,- / sFr 41,-
ISBN 3-89204-184-9



Ingrid Hamm
Detlef Müller-Böling (Hrsg.)
Hochschulentwicklung durch neue Medien
Erfahrungen – Projekte – Perspektiven
1997, 272 Seiten, Broschur
DM 25,- / öS 182,- / sFr 23,-
ISBN 3-89204-239-X



Bertelsmann Stiftung
Heinz Nixdorf Stiftung
(Hrsg.)
Virtuelles Lehren an deutschen Universitäten
Eine Dokumentation
1997, 228 Seiten, Broschur
kostenlos
ISBN 3-89204-339-6



Verlag Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256 · 33311 Gütersloh
Tel.: (052 41) 817-0 · Fax: (052 41) 8195 31

Internet-Adresse: <http://www.stiftung.bertelsmann.de/verlag/index.htm>

Neue Wege mit akademischem Controlling

Einnahmen und Ausgaben transparent machen

In der Sitzung des Akademischen Senats der TU München vom 28. Mai 1997 wurde ein Konzeptvorschlag der TU München zur inneren Organisation der Universitäten einstimmig verabschiedet. Der Konzeptvorschlag, der die substantielle Verbesserung der universitären Leitungs- und Entscheidungsstrukturen zum Ziel hat, wird mittels der Experimentierklausel des kommenden Bayerischen Hochschulgesetzes umgesetzt werden.

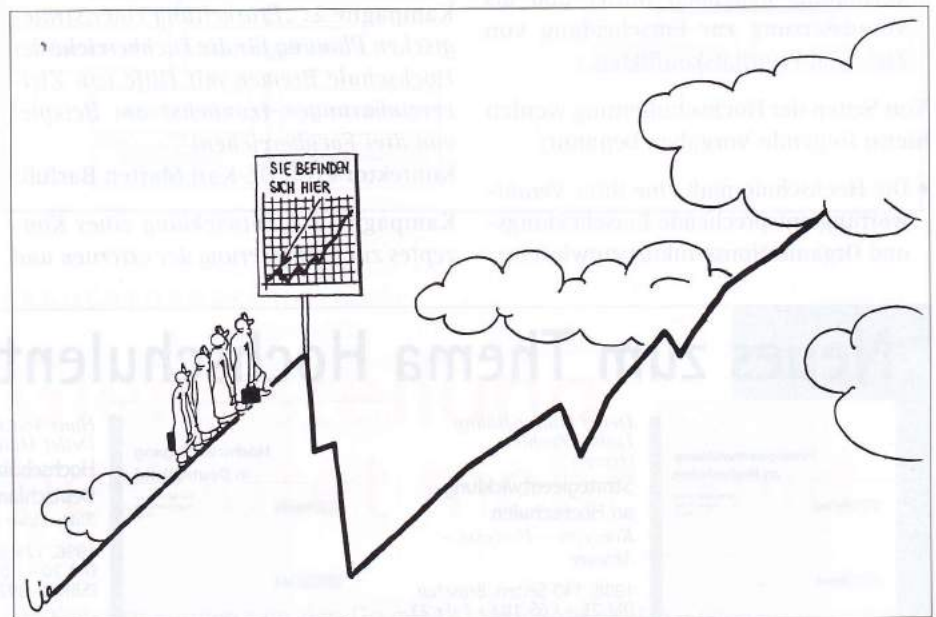
Das von der TU München favorisierte Organisationsmodell setzt auf den Abschluß von Zielvereinbarungen auf allen Ebenen. Die Dekane haben Zielvereinbarungen mit den Lehrstühlen beziehungsweise Instituten zu treffen und Zielvereinbarungen im Konsens mit den Professoren ihres Fachbereichs mit der Hochschulleitung zu fixieren. Der Abschluß der Zielvereinbarung, die Entscheidungskompetenz der Dekane bei der Mittelzuweisung und die Budgetverantwortlichkeit der Hochschulleitung im Personal- und Sachmittelbereich benötigt administrative Unterstützung. Planung, Steuerung und Kontrolle erfordern eine einheitliche und allgemein akzeptierte Datengrundlage.

Im Hochschulbereich gab es dafür bisher kein überzeugendes System für eine aussagekräftige und gleichzeitig schnell realisierbare Kosten-Leistungsrechnung. Gefordert wird ein Instrument, das zwar auf den vorhandenen

kameralistischen Strukturen aufsetzt, sich aber mehr und mehr an Kosten- und Leistungsmerkmalen ausrichtet.

Daher wurde parallel zur Kameralistik eine Kostenarten- und Kosten-Stellenrechnung eingerichtet. In die bestehende Einnahme-/Ausgaberechnung wer-

Die Übersichten über die Kosten- und Leistungsdaten einzelner Einheiten fließen in ein regelmäßiges Berichtswesen ein und lassen leistungsbezogene Vergleiche zu. Diese Daten werden auf Fakultäts- und Hochschulebene gewissermaßen zu einer „Bilanz“ aggregiert



den erstmals Kostenelemente eingearbeitet, die für den Nutzer bislang nicht sichtbar waren; dazu gehören neben Personalkosten auch kalkulatorische Kosten sowie Informationen über Gebäude- und Raumkosten.

In die Leistungsrechnung gehen Daten ein wie Lehrveranstaltungen, Evaluierungsergebnisse, Zahl der Studenten und Absolventen, Prüfungen, Diplomarbeiten und so weiter, außerdem Forschungsdaten wie Zahl der Promotionen und Habilitationen, Publikationen, wissenschaftliche Veranstaltungen, Höhe der eingeworbenen Drittmittel.

und dienen über Kennzahlenbildung und Zielvereinbarungen der Planung und Steuerung auf allen Ebenen. ■

Kontakte:

Dr. Ludwig Kronthaler,
Kanzler der TU München
Tel.: 089/28922203

Dr. Frank Ziegele, CHE
E-mail:
frank.ziegele@bertelsmann.de

Dialoge und Diskurse in Workshops und Seminaren



Für jeden Anlaß die richtige Veranstaltungsform finden

Mit verschiedenen Veranstaltungstypen wie Workshops, Symposien und Seminaren will das CHE dazu beitragen

- die Leistungsfähigkeit der Hochschulen zu fördern,
- ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern,
- ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken sowie
- in Hochschulen und Gesellschaft Akzeptanz für eine leistungsorientierte und wettbewerbliche Steuerung von Hochschulen zu erzielen
- und nicht zuletzt die Kommunikation über notwendige Reformen zu unterstützen.

Veranstaltungen ergänzen auch die Projekte in den fünf Arbeitsbereichen des CHE. Dies erfolgt zum einen durch die Inhalte der Veranstaltungen, zum anderen durch die Einladung verschiedener Teilnehmergruppen und zum dritten durch die mit Veranstaltungen verbundene Medienarbeit. Die Veranstaltungstypen sind:

Symposien/Konferenzen

Die CHE-Symposien sind große Veranstaltungen (mehr als 100 Teilnehmer), deren Reichweite über den Teilnehmerkreis hinaus in die Öffentlichkeit, in die Politik und in die Medien geht. Sie haben hochschulpolitische Themen zum Gegenstand (so z.B. Qualitätssicherung, Hochschulzugang, Studiengebühren, staatliche Finanzierung der Hochschulen oder Leitungsstrukturen).

Sie sollen Veränderungen in der Hochschulpolitik initiieren („Leipziger Erklärung“) und unterstützen.

Dort, wo die CHE-Symposien auf die Veränderung des Leitbildes der Hochschule zielen, beziehen sie ausländische Erfahrungen ein (z.B. „University in Transition“ gemeinsam mit der University of California at Berkeley, „What Kind of University“ gemeinsam mit dem Quality Support Centre der Open University, London, und der Carnegie Foundation for the

Advancement of Teaching, „Staatliche Finanzierung von Hochschulen“).

CHE-Seminare

CHE-Seminare sind spezielle Fortbildungsveranstaltungen. Sie richten sich an verschiedene Ebenen innerhalb der Hochschule, so z.B. an die „Top Level“-Ebene, an Hochschulleitungen. Sie treffen den Bedarf an gebündelter Information zu definierten Themen durch hochkarätige Referenten und durch Diskussion im kleinen Kreis.

Eine erste Veranstaltung dieses Typs war das „Top-Level“-Seminar für europäische Universitätsrektoren „The New Autonomy of Universities“ gemeinsam mit CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies, Universität Twente, Enschede, die in Pontresina (CH) stattfand. Ein weiteres „Top Level“-Seminar soll im September 1998 stattfinden.

Ähnliche Seminare auf nationaler Ebene können sich auf die Bedürfnisse solcher Hochschulleiter, die neu im Amt sind (Einführungsseminare für „freshmen und -women“), konzentrieren. Als weitere Perspektive werden Seminare für Dekane und andere Zielgruppen entwickelt.

CHE-Workshops

CHE-Workshops sind Fortbildungsveranstaltungen, die auf Informations- und Erfahrungsaustausch abzielen. Die Themenwahl der Workshops erfolgt nach dem Bedarf der Hochschulen, der durch Fragebögen ermittelt wird.

Beispiele für CHE-Workshops sind die sieben Veranstaltungen zu den Themen „Controlling“, „Mittelverteilung“, „Kostenrechnung“ und „Software für Hochschulen“, die auf eine äußerst positive Resonanz stießen. Ein weiterer CHE-Workshop „Prozeboptimierung in der Hochschulverwaltung“ ist für den 19. Mai 1998 vorgesehen.

Die Referenten der Workshops kommen jeweils aus den Hochschulen und ver-

mitteln den Teilnehmern Informationen zum Thema des Workshops sowie konkrete, praktische Erfahrungen. Um Informationsaustausch und Diskussion optimal zu gestalten, sind die Workshops auf eine Teilnehmerzahl von 50 Personen limitiert.

Projekt-Workshops

Projekt-Workshops sind Veranstaltungen innerhalb eines Projekts, die dem Projektfortschritt dienen. Beispiele für Projektworkshops sind die Expertenkreissitzungen oder der Studentensworkshop im Projekt „Vergleichender Studienführer“, die Workshops im Niedersachsen-Projekt oder im Projekt mit der Universität Münster.

Veranstaltungen für relevante Gruppen

- Runder Tisch „Orientierungspunkte der Hochschulentwicklung“
- „CHE-Assoziiertentreffen“
- Workshop „Hochschulentwicklung in europäischer Perspektive – neue Handlungslinien für die staatliche Administration“ (Teilnehmer aus Ministerien)
- Workshop für bildungspolitische Sprecher der Parteien

Mit diesem Veranstaltungstyp reagiert das CHE einerseits auf aktuelle Erfordernisse und lädt z.B. Hochschulpolitiker, Minister, Ministeriumsmitarbeiter oder Mitarbeiter von Wissenschaftsorganisationen zu aktuellen oder akuten Themen ein. Ein überschaubarer geschlossener Kreis, pro bono-Arbeit sowie Nichtöffentlichkeit können als Charakteristika für diesen Veranstaltungstyp genannt werden.

Der Bereich der Veranstaltungen unterstützt die Arbeit des CHE seit 1994 in den Gründerjahren, wurde systematisiert und soll in Zukunft mit Fortbildungs-Angeboten für die Hochschulen weiter ausgebaut werden. ■



Die Präsidialverwaltung wird „Servicezentrum“

Dienstleistung ist selbstverständlich geworden

Mit ihrem „Strukturkonzept 2000“ gehört die Fachhochschule Hamburg zu den Hochschulen in Deutschland, die sich am intensivsten mit Fragen der Strategieplanung auseinandergesetzt haben. Das Struktur- und Entwicklungskonzept wurde bereits 1993 einstimmig im Hochschulsenat verabschiedet. Anschließend wurde jedoch deutlich, daß die Umsetzung des Strategiekonzepts in der Hochschule keine Selbstverständlichkeit war. Als ursächlich dafür wurden Mängel in der internen Kommunikation zwischen den Vertretern der unterschiedlichen Meinungen und Interessen und eine wenig ausgeprägte Identifikation mit den Gesamtzielen der Hochschule vermutet. Um Unterstützung gebeten, stieg das CHE im Februar 1995 in das Kooperationsprojekt ein.

Nach einer kurzen Orientierungsphase begann zunächst die Bestandsaufnahme bei Professoren, Lehrbeauftragten und Mitarbeitern mit Hilfe verschiedener Erhebungsmethoden. Die Bandbreite reichte von halbstrukturierten Interviews, schriftlichen Befragungen, der Teilnahme von CHE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an verschiedenen Arbeitsgruppen der Fachhochschule bis hin zur Inhaltsanalyse interner Publikationen. Ergebnis dieser Untersuchungen ist der Bericht „Analysen und Maßnahmenvorschläge“, den das CHE Ende 1995 vorlegte.

Der Bericht enthält knapp 50 Vorschläge. Sie sind zum Teil grundsätzlicher Natur, wie etwa: „Die Präsidialverwaltung sollte ein neues Selbstverständnis als ‘Servicezentrum’ entwickeln.“ Das

CHE hat aber auch einfache operative Empfehlungen ausgesprochen, die vor allem motivationsstärkend und identitätsstiftend für die Mitarbeiter wirken. Dem Erkennen der zuständigen Personen in der Hochschulverwaltung sollen beispielsweise Fotos der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Briefbögen und Organigrammen dienen. Alle Dozenten und leitenden Mitarbeiter der Fachhochschule sollen mit Visitenkarten der Fachhochschule ausgestattet werden.

Nach ersten Diskussionen im Präsidium und mit den Dekanen und verantwortlichen Mitarbeitern der Fachhochschule wurde unter starker Mitwirkung des CHE versucht, die Vorschläge zu gewichten und in eine Prioritätenfolge zu bringen. Dabei zeigten sich erhebliche Vorbehalte gegenüber einzelnen Vorschlägen. So gelang es u.a. nicht, für den Vorschlag Akzeptanz zu gewinnen, die auf Fachbereichsebene in größerer Zahl existierenden Absolventen- und Fördervereine sowie die entsprechenden Stiftungen in einer Arbeitsgemeinschaft zusammenzuschließen. Der überwiegende Teil der Vorschläge traf jedoch auf Zustimmung und Umsetzungsbereitschaft. Als besonders vielversprechend wurde der Vorschlag angesehen, ein neues Selbstverständnis der Präsidialverwaltung zu entwickeln. Der weitere Projektablauf konzentrierte sich auf diesen Komplex. Im Vorfeld der Umsetzung wurden zwei Workshops von Mitarbeitern durchgeführt, mit denen die Bereitschaft zur eigenverantwortlichen und nicht durch hierarchische Strukturen gehemmten Mitwirkung an dem Entscheidungsprozeß gefördert werden sollte. Im Mai 1996 fand eine gemeinsame Auftaktsitzung für insgesamt fünf Arbeitskreise statt, in denen über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Präsidialverwaltung und den Fachbereichsverwaltungen auf freiwilliger Basis an das gemeinsame Nachdenken über Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten herangingen. Im April 1997 konnten die Arbeitskreis-

ergebnisse der Hochschulöffentlichkeit präsentiert werden. Dabei handelt es sich um ein ganzes Bündel von Projekten, die zur Zeit realisiert werden.

Beispielsweise wird jetzt an einem Informationskonzept für Studieninteressierte, Studierende und Fachbereiche gearbeitet, das dazu führen soll, die vorhandenen Materialien und Medien so zu verbessern, daß die jeweils Interessierten bestmöglichen Zugang zu ständig aktuellen Informationen erhalten. Führungsleitlinien für die Hochschulverwaltung werden formuliert. Ein computergestütztes Finanz- und Personalinformationssystem für Planung, Mittelverteilung und Wirtschaftsplanentwicklung wird aufgebaut. Die Computerausstattung der Hochschulverwaltung wird auf ein einheitliches Betriebssystem umgestellt, zentrale Datenbanken zur Pflege und gemeinsamen Nutzung von Adressen- und Telefonverzeichnissen werden eingerichtet.

Ziel ist eine Hochschulverwaltung, die den Übergang von einer vorrangig auf Rechtmäßigkeit und Vorschriftenvollzug ausgerichteten Verwaltungstätigkeit zu einem neuen Selbstverständnis vollzogen hat, das durch selbständig, flexibel, zügig und im Bewußtsein ihrer Dienstleistungsaufgabe gegenüber allen „Kunden“ handelnde Mitarbeiter geprägt wird. Wenn das Ziel erreicht ist, wird sich die Verwaltung der Fachhochschule sicher mit einigem Recht auch „Servicezentrum“ nennen können. Die CHE-Unterstützung hat den Weg in diese Richtung gewiesen. Die Fachhochschulverwaltung will bis zum Ziel durchhalten. ■

Kontakte:
Heinrich Göring
Tel.: 040/29883632

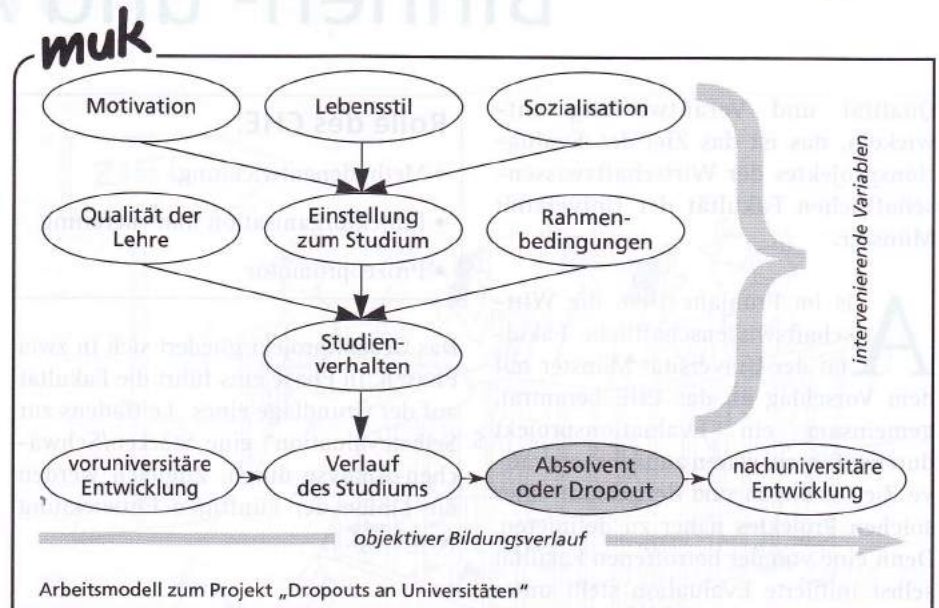
Dr. Ralf Schlichting
E-mail: schlichting@fh-hamburg.de

Alma mater nicht verlassen

Warum kommt es zu Dropouts an Universitäten? Ein Prozeßmodell des Studienabbruchs soll theoretisch entwickelt und empirisch überprüft werden.

Dieses Projekt leistet einen Beitrag zur Erklärung der Determinanten des Studienabbruchs. Die derzeit existierenden Untersuchungen in diesem Themenfeld stellen in der Regel Partialmodelle dar, die in diesem Projekt in ein Gesamtmodell integriert werden. Dabei gilt es insbesondere, die häufig vernachlässigten psychographischen Variablen, wie Einstellungen und Lebensstile sowie die Sozialisation der Studierenden einzubeziehen. Basierend auf der Auffassung, daß die Universität als Dienstleister für Wissensvermittlung auftritt, werden weiterhin Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft. In der Abbildung ist das derzeitige Arbeitsmodell dargestellt.

Es wird angestrebt, das Modell unter Einsatz multivarianter, insbesondere kausalanalytischer Methoden zu überprüfen. Damit wird es möglich, Steuerungspotentiale zu identifizieren und Handlungskonsequenzen abzuleiten. Die Datenerhebung erfolgt schriftlich bei Studienabbrechern sowie bei einer aus



Absolventen bestehenden Kontrollgruppe. Die erstmalige Befragung ist fächerübergreifend an der Universität Hannover für Oktober 1998 vorgesehen und wird retrograd den Studienverlauf sowie die intervenierenden Variablen erfassen. Eine zweite Befragung erfolgt zur Ermittlung der weiteren Entwicklung an denselben Probanden zeitversetzt nach einem Jahr. ■

Dipl.-Ök. Markus F. Langer,
Universität Hannover,
Lehrstuhl Marketing I:
Markt und Konsum von
Prof. Dr. Ursula Hansen,
Tel.: (0511) 762-5896
E-mail: ml@muk.ifb.uni-hannover.de
Ansprechpartner im CHE:
Dr. Frank Ziegele,
Tel.: (05241) 9761-24,
E-mail:
frank.ziegele@bertelsmann.de

Online-Treff „Mit dem CHE“

Wie redet man mit einer „schweigenden Mehrheit“? Diese scheinbar einfache Frage war schwierig zu beantworten. Es mußte ein Weg gefunden werden, der Dialog ermöglicht, kostengünstig und leicht zugänglich ist.

Das Ergebnis ist die besonders auf Studierende zugeschnittene Webseite des CHE „Mit dem CHE“. Studierende aus vier Hochschulen haben in einer Arbeitsgruppe dieses Angebot entwickelt.

Die Seite „Mit dem CHE“ vermittelt Informationen über Hochschulentwicklung, Hochschulpolitik und das CHE. Die interaktiven Möglichkeiten des Internets lassen zu, daß Online-Diskussionen stattfinden und rund um die Uhr Meinungen geäußert werden können.

Wir erhoffen uns, damit ein differenzierteres Meinungsbild aus der Studierendenschaft zu erhalten, als dies die studentischen „Funktionäre“ vermitteln: Bei einer Wahlbeteiligung von zehn Prozent können diese Studierendenvertreter nicht mehr als repräsentativ für die Mehrheit der Studierenden angesehen werden. ■

Außerdem bieten wir Serviceleistungen für Studierende an, zu denen das CHE aufgrund seiner Position einen besonderen Beitrag leisten kann. Dies sind Informationen zur Hochschulentwicklung und Hochschulpolitik und interessante Links um Studium und studentisches Leben. Praktikums- und Studienplatztauschbörsen sind ebenso geplant, wie „chatten“ mit prominenten Akteuren der Hochschulentwicklung. ■

Kontakt:
Susanne Dopheide, CHE
E-mail:
susanne.dopheide@bertelsmann.de



Wechselspiel zwischen Binnen- und Außensicht

Qualität und Verantwortung entwickeln, das ist das Ziel des Evaluationsprojektes der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster.

Als im Frühjahr 1996 die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Münster mit dem Vorschlag an das CHE herantrat, gemeinsam ein Evaluationsprojekt durchzuführen, waren zunächst operative Zielsetzungen und der Ablauf eines solchen Projektes näher zu definieren. Denn eine von der betroffenen Fakultät selbst initiierte Evaluation steht unter einem ganz anderen Erkenntnisinteresse als eine von Dritten „verordnete“.

In vorbereitenden Gesprächen wurde deutlich: Das Evaluationsprojekt soll

- sich auf die Betriebswirtschaftslehre beschränken,
- eine aufgrund der Identität von Initiator und Träger des Projekts – bzw. von Auftraggeber und Klient – bestehende eigenverantwortliche Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützen,
- sich auf Forschung, Lehre, Studium und Organisation beziehen,
- Voraussetzungen für strategische Planungen schaffen.

Diese Zielsetzung der Fakultät erweitert sich um das Interesse des Rektors, ein Verfahren zur hochschulweiten Anwendung zu erarbeiten und auf der Grundlage von Evaluationen gegebenenfalls neue Steuerungsinstrumente (Zielvereinbarungen) zu erproben.

Vor diesem Hintergrund bestimmen sich Rolle und Funktion des CHE im Rahmen des Projekts wie folgt:

Rolle des CHE:

- Methodenentwicklung
- Projektorganisation und -beratung
- Prozeßpromotor

Das Gesamtprojekt gliedert sich in zwei Phasen. In Phase eins führt die Fakultät auf der Grundlage eines „Leitfadens zur Selbstevaluation“ eine Stärken/Schwächen-Analyse durch. Zugleich werden die Linien der künftigen Entwicklung festgelegt.

Auszug aus dem Leitfaden zur Selbstevaluation:

- Profil und Selbstverständnis der Fakultät

Forschung

- Forschungsziele und -organisation
- Wissenschaftliche Produktivität
- Wissenschaftlicher Nachwuchs
- Nationale/internationale Anerkennung
- Wechselwirkung Forschung/Lehre

Studium und Lehre

- Studienziele
- Inhaltliche Schwerpunkte
- Studienorganisation
- Qualitätssicherung in der Lehre
- Neue Medien in der Hochschullehre (Multimedia)

Organisation und Steuerung

- Quantitative Strukturdaten
- Strukturplanung

Empirische Untersuchungen (Befragungen) von Dozenten, Mitarbeitern, Studierenden und Absolventen ergänzen die Selbstevaluation. Die Ergebnisse der Befragungen sind Bestandteil eines schriftlichen Evaluationsdossiers, das in Phase zwei einer externen Gutachtergruppe vorgelegt wird. Diese unterzieht im Rahmen eines Ortsbesuchs die Selbsteinschätzung der Fakultät einer kritischen Überprüfung (peer review). Dabei orientiert sie sich nicht an absolut definierten Leistungsstandards. Vielmehr bilden die von der Fakultät selbst bestimmten Ziele und Qualitätskriterien sowie der aus ihrem Selbstverständnis abgeleitete Qualitäts- und Leistungsanspruch den Maßstab der Beurteilung.

Projektverlauf:

Phase 1: Selbstevaluation und empirische Erhebungen

Phase 2: „peer review“ mit Empfehlungen an die Fakultät

Ergebnis der zweiten Evaluationsphase ist ein schriftlicher Evaluationsbericht der Gutachtergruppe mit Empfehlungen an die Fakultät.

Diese verständigt sich im Anschluß auf einen Maßnahmenkatalog, der die Ergebnisse aufgreift und in einen umfassenden Entwicklungsplan überführt. ■

Projektsteckbrief

Laufzeit:

Herbst 1996 - Frühjahr 1998

Projektpartner:

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät/
BWL, Rektorat, CHE

Kontakte:

Fakultät: Prof. Dr. Heinz Lothar Grob
(0251/83-38 000), Prof. Dr. Klaus Backhaus
(0251/83-22 861)

CHE: Dr. Tilman Küchler, (05241/9761-33)

Externe Gutachter dienen als Korrektiv

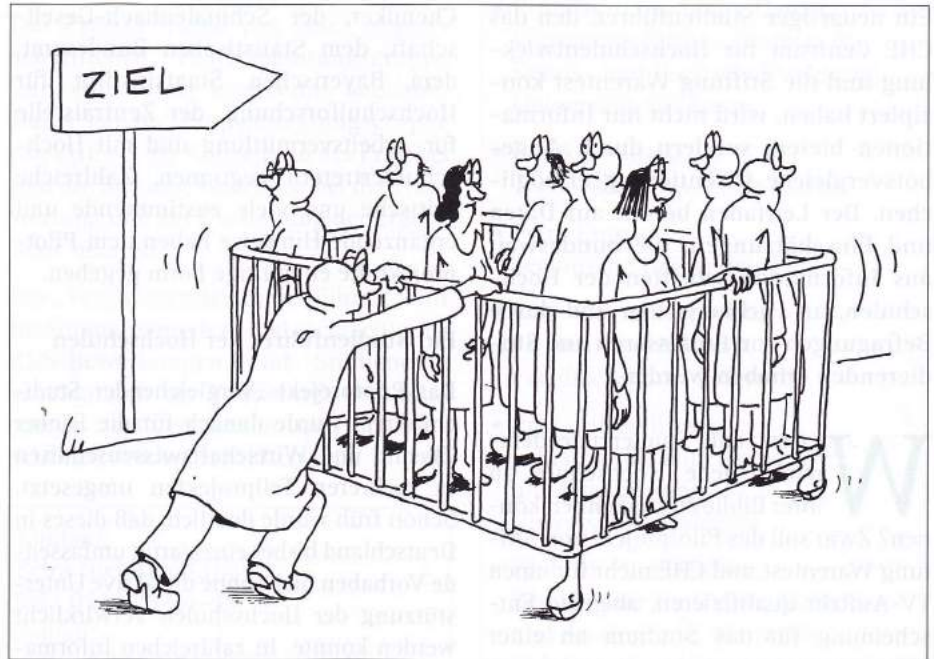
Der Verbund Norddeutscher Universitäten besteht seit 1994 und führt gemeinsam die Evaluation von Studienfächern durch, und zwar zwischen der Universität Bremen, der Universität Hamburg, der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie der Universität Rostock

Die Universität Groningen entsendet jeweils einen Gutachter pro Verfahren und berät den Nordverbund. Das CHE unterstützt die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung im Verbund. Der Stifterverband hat die Evaluation als beispielhafte Initiative zur Studienreform ausgezeichnet.

Ziel der Evaluation von Studienfächern ist, die Qualität in Studium und Lehre kontinuierlich zu sichern und zu verbessern.

Die dafür eingesetzten Mittel bestehen in Interner Evaluation, Externer Evaluation, Erfahrungsaustausch sowie einer Zielvereinbarung zur Umsetzung der Ergebnisse. Die Merkmale der Verbundevaluation zeichnen sich aus durch Autonomie der Hochschule, und zwar landesgrenzenübergreifend, mit einem Verfahren, das den Dialog und den Erfahrungsaustausch anregt und die Umsetzung der Ergebnisse ernstnimmt.

Inzwischen haben 38 Fachbereiche beziehungsweise Institute in den Universitäten des Verbundes ihr Studienangebot evaluiert beziehungsweise evaluieren lassen. Es handelt sich um Biologie und Germanistik (1994/95), Informatik und Wirtschaftswissenschaften (1995/96), Chemie und Geschichte (1996/97) sowie Mathematik, Anglistik und Geowissenschaften (1997/98).



1. Interne Evaluation

Während eines Semesters überprüft das Fach seine Situation in Lehre und Studium, unterstützt durch einen Frageleitfaden, der nach den Zielen, der Praxis und ihren Bedingungen in Lehre und Studium fragt. Eine möglichst breite Diskussion der eigenen Stärken und

Schwächen im Fachbereich ist intendiert. Das Ergebnis wird in einem Bericht zusammengefasst.

2. Externe Evaluation

Die Gutachter sind Experten des Faches aus nicht im Verbund vertretenen Universitäten. Sie erhalten die Selbstbeschreibungen und besuchen jede Universität ein bis zwei Tage. Nach einer Diskussion ihrer Empfehlungen mit den Evaluierten auf einer Auswertenden Konferenz wird das Gutachten verfasst.

3. Zielvereinbarung

Jedes evaluierte Fach beschließt, welche Konsequenzen aus der Evaluation gezogen werden sollen. Zwischen Fach und Universitätsleitung wird über die zu ergreifenden Maßnahmen eine Zielvereinbarung getroffen. Die Umsetzung der Ergebnisse wird überprüft. ■

Sprecher:

Dr. Jürgen Lühje,
Präsident der Universität Hamburg

Geschäftsführung:

Dr. Karin Fischer-Bluhm

Adresse:

Universität Hamburg,
Edmund-Siemers-Allee 1,
20146 Hamburg. Tel. 040/4123-6317,
Fax: 040/4123-2449

E-mail:

fischer-bluhm@rz.uni-hamburg.de

internet:

www.uni-hamburg.de/evaluation

Umfassende Erhebung für mehr Transparenz

Ein neuartiger Studienführer, den das CHE Centrum für Hochschulentwicklung und die Stiftung Warentest konzipiert haben, wird nicht nur Informationen bieten, sondern durch Angebotsvergleiche Orientierung ermöglichen. Der Leitfaden beruht auf Daten und Einschätzungen, die bundesweit aus Informationsschriften der Hochschulen, an Fachbereichen und durch Befragungen von Professoren und Studierenden erhoben wurden.

Wetten, daß Studierende demnächst jede Hochschule an ihrer Bibliothek erkennen können? Zwar soll das Pilotprojekt von Stiftung Warentest und CHE nicht für einen TV-Auftritt qualifizieren, aber die Entscheidung für das Studium an einer bestimmten Hochschule soll auch keine Glücksache mehr sein.

Der „Vergleichende Studienführer“ wird besondere Leistungen der Hochschulen, etwa hinsichtlich Fachstudiendauer, Forschung oder internationaler Orientierung, herausstellen, ohne dabei in ein Ranking zu verfallen, das in einer Gesamtbewertung den Buchbestand mit den Professorenstellen verrechnet und somit zu Ergebnissen führt, die für Studienanfänger wenig hilfreich sind.

Transparenz und Information

Um möglichst frühzeitig Transparenz über das Projekt herzustellen und die Erfahrung anderer Institutionen mit einfließen zu lassen, haben die Projektpartner ihr Pilotprojekt mit einer breiten Diskussion des Vorhabens mit der Hochschulrektorenkonferenz, mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, im Institut der deutschen Wirtschaft, mit der Gesellschaft Deutscher

Chemiker, der Schmalenbach-Gesellschaft, dem Statistischen Bundesamt, dem Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung, der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung und mit Hochschulvertretern begonnen. Zahlreiche kritische und viele zustimmende und ergänzende Hinweise haben dem Pilotprojekt die endgültige Form gegeben.

Ein Studienführer der Hochschulen

Das Pilotprojekt „Vergleichender Studienführer“ wurde danach für die Fächer Chemie und Wirtschaftswissenschaften in mehreren Teilprojekten umgesetzt. Schon früh wurde deutlich, daß dieses in Deutschland bisher einzigartig umfassende Vorhaben nicht ohne die aktive Unterstützung der Hochschulen verwirklicht werden konnte. In zahlreichen Informationsbriefen an die Hochschulleiter und die Dekane sowie in Vorträgen und Einzelgesprächen haben Stiftung Warentest und CHE über das Vorhaben informiert.

Es ist der intensiven Mitarbeit der Hochschulen, die sich in überwiegender Mehrzahl an den Befragungen beteiligt haben, zu verdanken, daß eine solide Datenbasis für den Studienführer erhoben werden konnte. Nicht nur Hochschulleiter, sondern auch Dekane und Hunderte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachbereiche, fast 2.000 Professoren und mehr als 15.000 Studierende haben durch die Beantwortung von Fragebögen an dem Studienführer mitgearbeitet. Ihnen allen sei auch an dieser Stelle herzlich gedankt.

Teilprojekte des Projekts „Vergleichender Studienführer“

• Fachbereichsbefragung:

An 59 Fachbereiche der Chemie und an 72 Fachbereiche der Wirtschaftswissenschaften an Universitäten, 113 an Fachhochschulen, wurden Fragebögen zu Studiengängen, Studierendenzahlen, Prüfungen, Personal, Grundmitteln, Drittmitteln, Stellen, Ausstattung und

besonderen Angeboten für die Studierenden versandt.

Insgesamt lag die Rücklaufquote erfreulich hoch, mehr als drei Viertel der angeschriebenen Fachbereiche haben die Fragebögen beantwortet zurückgesandt.

Probleme lagen in der unterschiedlichen Struktur der Fachbereiche und in unterschiedlichen Hochschulgesetzen der Länder. In vielen Briefen und Telefonaten wurden zusätzliche Abstimmungen vorgenommen und dadurch Differenzierungen verdeutlicht und die Zuverlässigkeit der Daten sichergestellt.

• Bibliometrische Analyse

Für die Chemie wurden die Publikationen der Jahre 1994 bis 1996 aus der Datenbank Science Citation Index ermittelt und den Fachbereichen zur Korrektur zugesandt. Aus den Ergebnissen wurden die Indikatoren Publikationsaktivität, Publikationswirkung und Ko-Autorenschaften ermittelt.

Für die Wirtschaftswissenschaften wurden die meistgelesenen Fachzeitschriften ermittelt und aus diesen die Publikationen der Fachbereiche der Jahre 1994 bis 1996 zusammengestellt. So konnten die Indikatoren Publikationsaktivität und Ko-Autorenschaften ermittelt werden.

• Dokumentenanalyse

Aus Publikationen der Hochschulen wie Personal- und Vorlesungsverzeichnissen, Rechenschaftsberichten, Forschungsberichten wurden Daten wie Öffnungszeiten und Studienangebot erhoben. Ein Problem der Dokumentenanalyse bestand darin, daß in den Druckwerken der einzelnen Hochschulen äußerst unterschiedliche Angaben enthalten waren.

• Studierendenbefragung

Eine Befragung von fast 45.000 Studierenden im Hauptstudium (beide Studienbereiche) brachte Ergebnisse zu Lehrangebot und Studienklima, Service- und Beratungsangeboten und Rahmenbedingungen sowie zur Ausstattung. Diese Ergebnisse wurden von einer Beurteilung der Studiensituation abgerundet. Der Rücklauf aus der Studierendenbefragung lag bei 37 Prozent.

• Professorenbefragung

Rahmenbedingungen von Forschung und Lehre, Studienangebot sowie ein „Professorentip“ für drei Studienorte wurden in einer Befragung von mehr als 4.000 Professoren der Chemie und der Wirtschaftswissenschaften an Universitäten und Fachhochschulen mit einem Rücklauf von mehr als 50 Prozent erhoben. Da die Professorenbefragung aus organisatorischen Gründen als erste ins Feld ging, wurde sie fälschlicherweise oft für die gesamte Datenbasis des „Vergleichenden Studienführers“ gehalten.

• Expertenbefragung

Eine Befragung von Experten aus den beiden Studienbereichen, die zu einer Beschreibung der Profile von Fachbe-

reichen führen sollte, erbrachte nicht das erwartete Ergebnis. Die fachliche Diversität der Universitäten und insbesondere der Fachhochschulen ist zu groß, so daß sie auch von guten Kennern der Fächer nicht überblickt werden kann.

Wissenschaftliche Begleitung

Das Projekt wurde von einer wissenschaftlichen Projektberatungsgruppe und von einem Fachbeirat begleitet. Dabei hat die Projektberatungsgruppe das CHE bei der Konzeption des Projekts und die Stiftung Warentest bei der Auswertung und der Darstellung der Ergebnisse beraten.

Der „Vergleichende Studienführer“ wird im Sommersemester 1998 rechtzeitig für ZVS-Bewerbungen und Studienentscheidungen als Sonderheft der Zeitschrift „test“ erscheinen und im Zeit-schriftenverkauf erhältlich sein. ■

Kontakt:

Petra Giebisch, CHE

Tel.: 05241/9761-38

E-mail:

petra.giebisch@bertelsmann.de

Fachbeirat der Stiftung Warentest:

- Dr. Bernd Baasner, Personalmarketing, Bayer AG
- Prof. Dr. Klaus Backhaus, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Münster
- Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Universität-GH Kassel
- Frank Donovitz, Technische Universität Berlin
- Petra Erdmann, Technische Universität Berlin
- Prof. Gunter Huppenbauer, FB Betriebswirtschaft, Fachhochschule Biberach
- Prof. Alfred Kieser, Lehrstuhl für allgemeine BWL und Organisation, Universität Mannheim
- Prof. Dr. Peter Mohler, Zentrum für Umfragen, Methoden und Analyse e.V., Mannheim
- Prof. Dr. Jörn Müller, Institut für anorganische und analytische Chemie, Technische Universität Berlin
- Karsten Ruth, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Eberhard Schaich, Statistik, Ökonometrie und Unternehmenspolitik, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Helmut Schmalen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Passau
- Prof. Dr. Ekkehard Winterfeldt, Gesellschaft Deutscher Chemiker, Frankfurt/Main

Projektberatungsgruppe des CHE:

- Martin Beck, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Dr. Kurt Begitt, Gesellschaft Deutscher Chemiker, Frankfurt/Main
- Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Universität-GH Kassel
- Dr. Stefan Hornbostel, Universität Jena
- Brigitte Göbbels, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
- Christiane Konegen-Grenier, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln
- Dr. Götz Schindler, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München

Im Club vertraulich in die Karten gucken

Benchmarking Club Technischer Universitäten (BMC)

Benchmarking gehört – neben „Total Quality Management“ (TQM) und „Business Process Reengineering“ (BPR) – zu den Schlüsselbegriffen aktueller Managementtechniken. Nun wird sie auch auf Hochschulsituationen angewandt.

Zu Beginn der achtziger Jahre in den USA aus der Unternehmenspraxis entstanden und seither von Beratungsfirmen in vielen Feldern und Ländern propagiert und angewandt, verbirgt sich hinter dem Zauberwort Benchmarking weder eine neue Theorie noch eine „reine“ Methodenlehre. Im Kern

handelt es sich vielmehr um einen sehr pragmatischen Ansatz, Unternehmensaktivitäten durch den systematischen Vergleich mit analogen Aktivitäten in anderen, durchaus auch branchenfremden Unternehmen oder Organisationen, aber auch im eigenen Unternehmen zu optimieren. Das Ziel ist die möglichst effektive und effiziente Gestaltung von Produkten (einschließlich Dienstleistungen), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen nach dem Vorbild der in den Referenzeinheiten vorgefundenen „best practice“, anders gesagt, die Durchführung eines organisatorischen Lernprozesses mit Hilfe einer systema-

tisch vergleichenden Analyse. Benchmarking erschöpft sich aber nicht in der Dokumentation und Messung unterschiedlicher „performances“, sondern zielt wesentlich darauf ab zu verstehen, wie und warum diese Unterschiede entstehen und wie die jeweiligen Spitzenleistungen erbracht werden. Nur so läßt sich nämlich abschätzen, wie die eigene Praxis durch die Übernahme entsprechend angepaßter Vorbilder verbessert werden kann.

Über Markt- und Wettbewerbsanalysen geht „Benchmarking“ damit weit hinaus. Das gilt für das Grundverständnis



i3v[®] -Education

Das Referenzmodell für die dezentrale Hochschulverwaltung

Die Situation

Politische Forderungen nach Stärkung der Fakultäts- und Fachbereichsebene, damit verbundene Restrukturierung der Verwaltung, und das in Zeiten laufender Mittelkürzung. Und zusätzlich ständig neue Themen und Anforderungen wie Kosten- und Leistungsrechnung, elektronischer Studierendenausweis, Virtuelle Hochschule, etc., auf die Sie mit einer schon heute zu knappen Personaldecke kurzfristig reagieren müssen.

Der Bedarf

Ein Partner, der umfassendes Universitäts-Know-how besitzt und für diese oder ähnliche Fragen eine in der Praxis bewährte und ausgereifte integrierte Software-Lösung anbieten kann. Der bei neuen Anforderungen in kürzester Zeit mit modernster Technik die benötigten Erweiterungen in diese Lösung integrieren kann. Und das zu Preisen, die auch in ein knappes Budget passen und einen schnellen Return On Investment gewährleisten.

Die Lösung

i3v[®]-Education, das integrierte System für die dezentrale Hochschulverwaltung mit den Anwendungsfeldern: Stunden- und Raumplanung, Anmeldung zu Studien- und Prüfungsleistungen, Haushaltsmanagement, Forschungsprojekte, Adressen, Beschaffung, Inventar, Prüfungsverwaltung, Selbstbedienung, Bibliothek u.v.a.m. - Fordern Sie unser ausführliches Informationsmaterial an!

Die Technologie

Objektorientiertes Design, Relationale Datenbank, Unterstützung von Prozessorchipkarten mit digitaler Signatur, Schnittstellen zu bestehenden Systemen, Integration des Internet u.v.m.

Das Konzept

Software, Beratung, Installation, Schulung, Pflege und Support aus einer Hand.

Der Weg dahin

Ihre individuelle Antwort auf diese Frage erarbeiten wir gerne in einem persönlichen Gespräch.



Besuchen Sie uns:

Halle 22
Stand C17

GINIT-GmbH

Vincenz-Prießnitz-Str. 1
76131 Karlsruhe

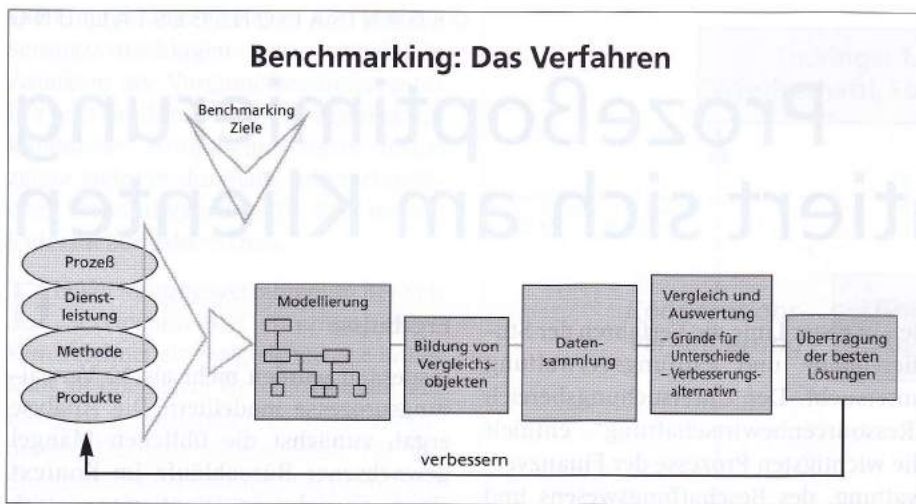
Telefon (07 21) 9 66 81-0

Telefax (07 21) 9 66 81-11

eMail info@ginit.de

WWW <http://www.ginit.de>





„Lernen von anderen“ ebenso wie für die möglichen Untersuchungsbereiche. Am weitesten verbreitet waren und sind zweifellos Kostenvergleiche. Aber im Zuge veränderter Managementziele (Stichwort „TQM“) gewinnen die Gestaltung von Geschäftsprozessen und strategische Konzepte rasch an Bedeutung. Das Kosten-Benchmarking wird daher immer häufiger durch Prozeß-Benchmarkings begleitet oder gar verdrängt.

Benchmarking an und von Hochschulen

Wegen seiner flexiblen, nicht normativen Grundausrichtung ist das Benchmarking prinzipiell geeignet, Managementprozesse und die Gestaltung von Leistungsangeboten auch im Hochschulbereich zu verbessern. Außerhalb Deutschlands gibt es bereits eine Reihe einschlägiger Aktivitäten mit dem erklärten Ziel „to measure and promote excellence in university management“. Während in den USA und in Kanada bisher „harte“ Kostenvergleiche (etwa für Immatrikulationen, Personalverwaltung usw.) in einem großen Kreis von Hochschulen im Vordergrund standen, konzentrierten sich Vorhaben in Europa und in Australien auf Strukturvergleiche von einzelnen Studienfeldern oder strategischen Planungsprozessen.

Je nach Zielrichtung und Akteuren lassen sich zwei Grundmuster unterscheiden: Zum einen kann eine Hochschule ein Benchmarking zu einer von ihr selbst definierten Frage durchführen, zu der sie nach einer Ist-Analyse der Gegebenheiten am Ort die für einen Vergleich benötigten Daten und Informationen von vergleichsrelevanten Hochschulen selbst einholt und aufbereitet. Im anderen Fall

bilden Hochschulen einen geschlossenen Kreis zum Austausch und zur gemeinsamen, in der Regel durch eine Geschäftsstelle koordinierten Aufbereitung vertraulicher Daten. Steht hier die Idee gemeinsamen Lernens durch Daten- und Ideenaustausch im Zentrum, ist es dort das konkrete Interesse an der Verbesserung einer eigenen Praxis.

Der Benchmarking Club

1996 schlug das CHE vor, Benchmarking als Instrument für eine verbesserte Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen auch in Deutschland zu nutzen und auf der Basis freiwilliger Mitgliedschaft einen „Club“ zum strikt vertraulichen Austausch von Daten und Informationen zu von den Mitgliedern selbst auszuwählenden Themenkomplexen zu bilden, den sogenannten Benchmarking Club Technischer Universitäten (BMC). Systematische Vergleiche und das Aufzeigen verschiedener Lösungsoptionen sollten zur Optimierung inneruniversitärer Entscheidungsprozesse und Organisationsstrukturen sowie zur Verbesserung der internen Leistungstransparenz beitragen. Nicht die Entwicklung von allgemeinen Modellen, sondern konkrete Hilfestellungen für die Hochschulleitungen zu geben, war also das Grundanliegen.

Der BMC konstituierte sich mit sieben Mitgliedshochschulen aus dem informellen Arbeitskreis Technischer Universitäten im Juli 1996, und zwar RWTH Aachen, TU Berlin, TU Darmstadt, Universität Dortmund, TU Hamburg-Harburg, Universität Kaiserslautern sowie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Für einen ersten Zyklus wurden zunächst zwei Untersuchungsbereiche ausgewählt: interne Verteilungsverfahren für „Laufende Mit-

tel für Forschung und Lehre“ und ein „Strukturdatenvergleich ausgewählter Disziplinen“ an den sieben Mitgliedsuniversitäten. Darüber hinaus erwuchs während des Beratungsganges der Wunsch, angesichts der allerorten bevorstehenden Emeritierungswelle für Planungszwecke eine genauere Übersicht über die bei einer Wiederbesetzung vakanter Professuren anfallenden Kosten zu gewinnen. Hierzu wurde ein Katalog erarbeitet, der eine solche Kostenerfassung künftig möglich machen soll und damit auf lange Sicht auch Vergleiche.

Die Arbeiten zum ersten Themenzyklus sind im Herbst 1997 abgeschlossen worden. Auch wenn es nicht zu einer expliziten Bewertung der einzelnen Modelle und Strukturdaten am Maßstab einer „best practice“ kam, konnte der Austausch und die nicht immer einfache systematische Aufbereitung der Daten allen Beteiligten nützliche Erkenntnisse vermitteln. Der Vergleich eröffnete neue Perspektiven auf die eigene Praxis, gemeinsame Probleme wurden ebenso deutlich wie die Stärken und Schwächen einzelner Lösungswege. So förderte zum Beispiel die Modellierung der internen Mittelverteilungsverfahren und der Vergleich von Auswahl und Gewicht der einzelnen Entscheidungsparameter verschiedene bisher eher implizite Grundausrichtungen der einzelnen Modelle zutage. Umgekehrt wurden konkrete Möglichkeiten sichtbar, die Verfahren auf gewünschte Ziele und Anreize hin auszugestalten.

Als Forum eines zielorientierten Ideen- und Datenaustausches hat sich der BMC bestens bewährt. Ob und inwiefern die dort erarbeiteten Befunde zum „self-improvement“ genutzt werden, liegt nun an den Mitgliedern. Norm-Modelle für die beste aller Hochschulwelten kann und soll der BMC nicht entwickeln. Daher ist es nur konsequent, wenn die einzelnen Daten und Ergebnisse von Modellrechnungen nicht über den BMC hinaus veröffentlicht werden. ■

Kontakt;
Dr. Ulrich Schreiterer, CHE
Tel.: 05241/9761-37
E-mail:
ulrich.schreiterer@bertelsmann.de



Prozeßoptimierung orientiert sich am Klienten

Prozeßoptimierung hat sich zu einem Paradigma der Organisationsgestaltung entwickelt. Ihr Ziel ist die konsequente Ausrichtung der Leistungsprozesse am Kundennutzen. Das zeigt das Projekt Innovatives Verwaltungsmanagement.

Der Ansatz der kundenorientierten Prozeßgestaltung findet zunehmend Anwendung in der öffentlichen Verwaltung. Er lag auch dem Modellvorhaben „Innovatives Verwaltungsmanagement an den Hochschulen des Freistaates Thüringen“ zugrunde, das im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung zwischen dem Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung und dem Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes (IWi) von Oktober 1996 bis Dezember 1997 durchgeführt wurde. Projektpartner bei der operativen Planung und Durchführung des Vorhabens waren neben CHE und IWi die Friedrich-Schiller-Universität Jena, die Technische Universität Ilmenau und die Fachhochschule Erfurt.

Gegenstand des Projektes war die Modellierung und Untersuchung von Geschäftsprozessen (Verwaltungsabläufen) aus den Kernbereichen der zentralen Hochschulverwaltung mit dem Ziel, Vorschläge für eine leistungsfähige, wirtschaftliche und kundenorientierte Verwaltungsorganisation zu entwickeln.

Projektstruktur und Projektablauf

In den drei standortbezogenen Teilprojekten wurden zusammen mit den Hochschulen zwei Untersuchungsschwerpunkte definiert: Im Bereich „Serviceprozesse Studium/Lehre“ wur-

den in erster Linie die Verfahren der Studierenden- und Prüfungsverwaltung untersucht. Der Untersuchungsbereich „Ressourcenbewirtschaftung“ enthielt die wichtigsten Prozesse der Finanzverwaltung, des Beschaffungswesens und der Personalverwaltung.

Modellierung und Analyse der Verwaltungsabläufe erfolgten unter Anwendung der am IWi entwickelten computergestützten Organisationswerkzeuge der ARIS-Produktfamilie. Die Projektmitarbeiter der Hochschulen haben an allen Phasen des Projektes mitgewirkt. So wurde sichergestellt, daß das Know-how auch nach Ablauf des Projektes in den Hochschulen erhalten bleibt.

Die erhobenen Verwaltungsabläufe wurden in Workshops mit den Prozeßbeteiligten analysiert und die Ergebnisse in den Projektteams unter Beteiligung der Dezernats- und Sachgebietsleiter diskutiert. Dort sind auch die Entwicklungslinien für die SOLL-Konzeption festgelegt worden, die schließlich von CHE und IWi ausgearbeitet wurde. Dabei zeigte sich eine große Übereinstimmung hinsichtlich der in den einzelnen Teilprojekten identifizierten Schwachstellen und Entwicklungsvorschläge.

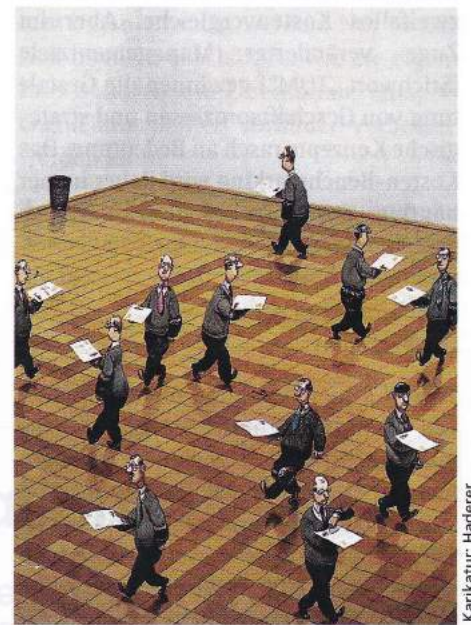
Der Bewertung und Optimierung der Geschäftsprozesse lagen folgende Kriterien zugrunde:

- ⇒ Ressourceneffizienz (Wirtschaftlichkeit)
- ⇒ Klientenorientierung (Qualität, Flexibilität, Transparenz)
- ⇒ Ablaufeffizienz (Durchlaufzeit)

Diese Kriterien bzw. Zielfunktionen sind weder völlig überschneidungsfrei noch vollständig kompatibel. Bei heterogenen Gestaltungszielen müssen daher Prioritäten gesetzt werden.

Ergebnisse

Insgesamt wurden mehr als 80 Verwaltungsprozesse modelliert. Die Analyse ergab zunächst die üblichen Mängel gewachsener Büroabläufe im Kontext einer verrichtungsorientierten, stark arbeitsteiligen Aufgabenorganisation, unter anderem:



Büroabläufe lassen sich stets optimieren

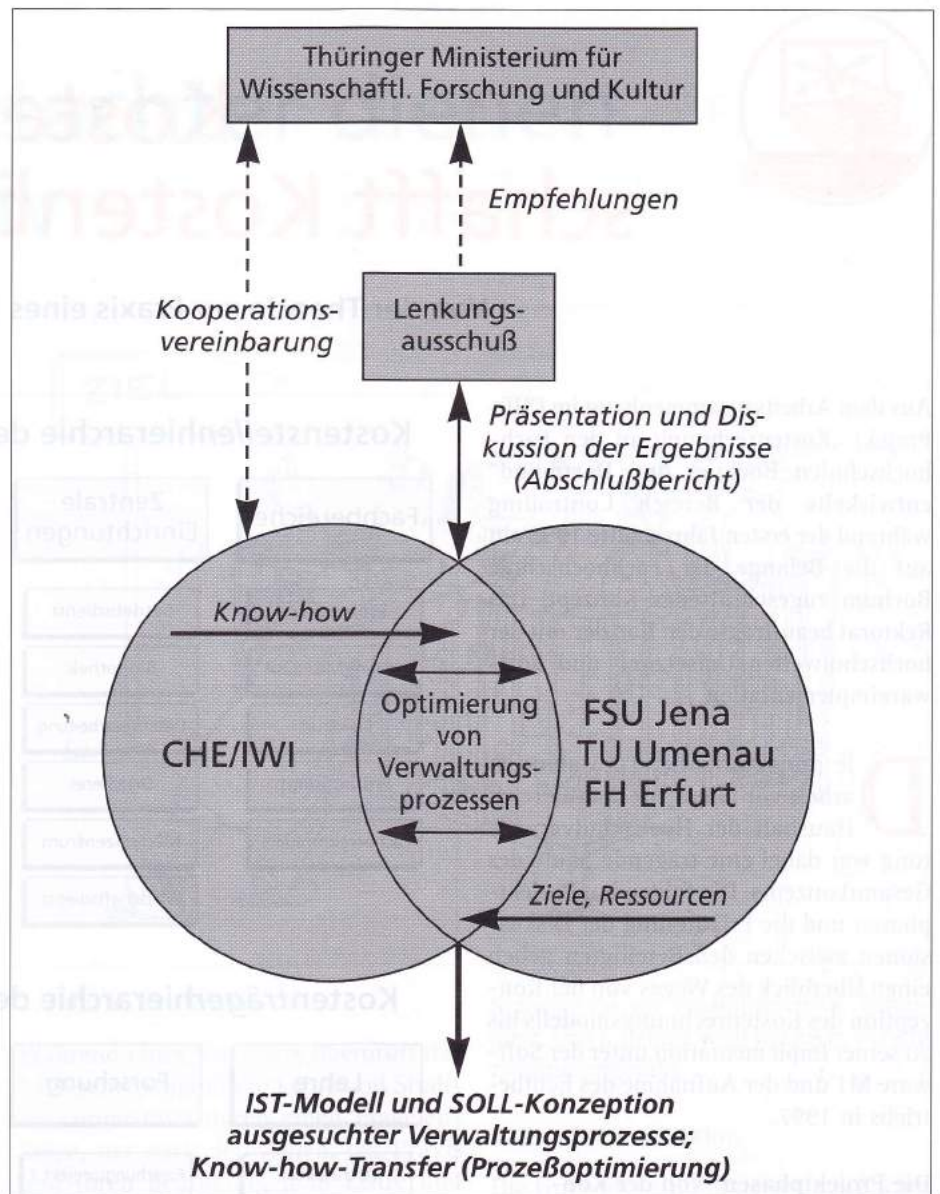
- schnittstellenbedingte Redundanzen (Funktionen und Datenhaltung)
- unzureichende DV-Unterstützung („Insellösungen“, Medienbrüche)
- lange Durchlaufzeiten (Übergabe-, Warte-, Liegezeiten)
- hoher Abstimmungsbedarf (horizontale und vertikale Differenzierung)
- mangelnde Transparenz (Informationsversorgung)

Die Empfehlungen reichen von Verbesserungsvorschlägen zu einzelnen Aspekten der Vorgangsbearbeitung bis hin zur umfassenden Reorganisation komplexer Aufgabenprozesse. Dabei zeigte sich ein durchaus unterschiedlicher Handlungsbedarf in den beiden Untersuchungsbereichen.

Die **D**ie Verwaltungsverfahren im Bereich „Serviceprozesse Studium/Lehre“ kennzeichnet ein vergleichsweise hohes Maß an operativer Geschlossenheit mit wenigen Schnittstellen zu anderen Einheiten. Das gilt insbesondere für die Studierendenverwaltung, für die bis auf wenige Ausnahmen vorerst kein grundlegender Änderungsbedarf konstatiert wurde. Für die Prüfungsverwaltung wurden eine zumindest partielle Zentralisierung und die Beschaffung beziehungsweise Entwicklung eines landesweit einheitlichen DV-Systems empfohlen (SOLL-Konzept). Eine umfassende Reorganisation wird allerdings bei der Einführung von Self-Service-Konzepten (multifunktionale Chipkarte) und der Einrichtung von Studenten-Service-Zentren („Studienbüro“) erforderlich.

Im Bereich der „Ressourcenbewirtschaftung“ kam hingegen fast das gesamte Spektrum an Gestaltungselementen des Business Process Reengineering zur Anwendung. Das für diesen Bereich entwickelte Organisationsmodell der vernetzten Dezentralisierung beinhaltet eine verteilte Aufgabenerledigung zwischen zentralen und dezentralen Verwaltungsstellen. Die Empfehlungen betreffen unter anderem die

- Einrichtung von „Mittelbewirtschaftern“ als sog. Schnittstellenmanager auf Fakultätsebene
- organisatorische Entdifferenzierung in der Zentralverwaltung (unter anderem Zusammenfassung von Sachgebieten, Bildung sogenannter Case Teams)
- Integration von bisher extern wahrgenommenen Aufgaben in die Hochschulverwaltung (vor allem Übernahme der Kassenfunktion und Gehaltsabrechnung für drittmittelfinanziertes Personal)
- Vereinfachung von Verwaltungsverfahren und Änderung von Rechtsvorschriften (unter anderem Zusammenführung von Anordnung und kassenmäßigen Vollzug, Beleglosigkeit der Kassenanordnung)



Einige Gestaltungsempfehlungen können ohne besonderen Aufwand von den einzelnen Hochschulen umgesetzt werden; vielfach sind jedoch umfangreichere Vorbereitungen zu treffen und – nicht zuletzt von Seiten des Landes – spezifische Voraussetzungen zu schaffen. Das betrifft insbesondere die Einführung leistungsfähiger DV-Systeme und deren Vernetzung. In begrenztem Maße sind auch strukturelle Anpassungen und Personalmaßnahmen (Umsetzungen, Qualifizierung etc.) erforderlich. ■

Kontakte:
 Helmut Fangmann, CHE
 Tel.: 05241/9761-31
 Olaf Keitzel, CHE
 E-mail: olaf.keitzel@bertelsmann.de

Impressum
DUZ Special

Das DUZspecial erscheint im RAABE-Fachverlag für Wissenschaftsinformation (Klett-Gruppe)

Redaktion
 Susanne Dopheide, CHE
 Dr. Annemarie Kinzelbach, CHE

Fotos
 CHE, Gütersloh

DUZspecial-Redaktion
 Bruni Köppen
 Ulrich Schmitz

Gesamtherstellung
 Courir-Druck GmbH, Bonn

Verlagsanschrift
 Königswinterer Straße 418,
 D-53227 Bonn
 Postfach 30 11 55, D-53191 Bonn
 Telefon: (02 28) 9 70 20-0
 Telefax: (02 28) 9 70 20-10
 Internet http://www.raabe.de/bn_duz.html



Kostenrechnung schafft Kostenbewußtsein

Von der Theorie zur Praxis eines modernen Finanzmanagement

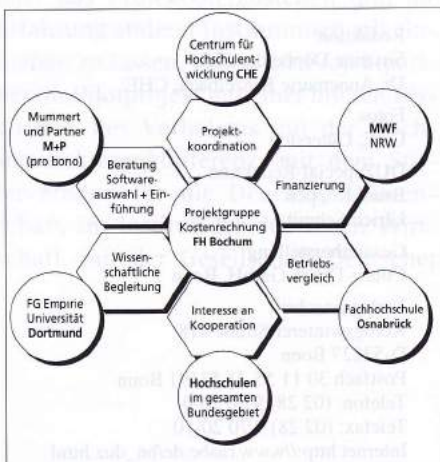
Aus dem Arbeitszusammenhang im CHE-Projekt „Kostenrechnung an den Fachhochschulen Bochum und Dortmund“ entwickelte der Bereich Controlling während der ersten Jahreshälfte 1995 ein auf die Belange der Fachhochschule Bochum zugeschnittenes Konzept. Das Rektorat beauftragte den Kanzler mit der hochschulweiten Umsetzung und Softwareimplementation.

Die projektorientierte Zusammenarbeit vor allem mit dem Bereich Haushalt der Hochschulverwaltung war dabei eine tragende Säule des Gesamtkonzepts. Die folgenden Projektphasen und die Erläuterung der Diskussionen zwischen den Beteiligten geben einen Überblick des Weges von der Konzeption des Kostenrechnungsmodells bis zu seiner Implementation unter der Software M1 und der Aufnahme des Echtbetriebs in 1997.

Die Projektphasen: Von der Konzeption zur Implementation

1. Stufenkonzept des CHE-Projektes (Januar bis Juni 1995)

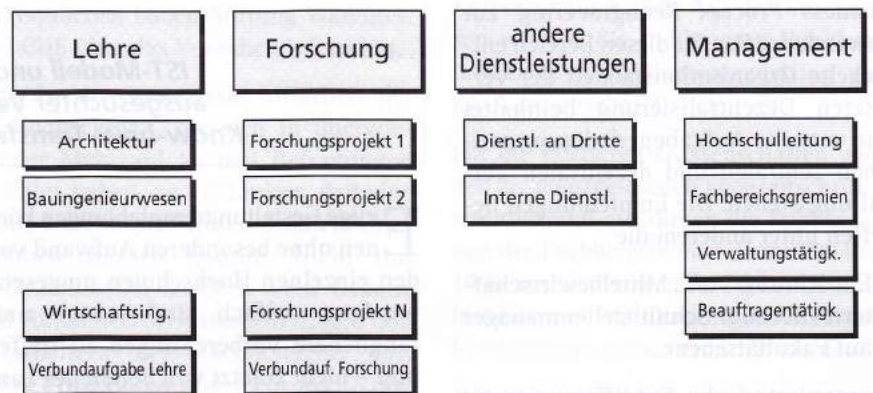
Das CHE initiierte Anfang 1995 das Projekt „Kostenrechnung an der FH Bochum und der FH Dortmund“ unter Beteiligung der Hochschul-Informationssystem (HIS) GmbH, Hannover. Die konzeptionellen



Kostenstellenhierarchie der Fachhochschule Bochum



Kostenträgerhierarchie der Fachhochschule Bochum

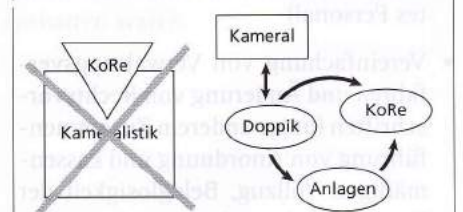


Ergebnisse dieses Projektes gingen schließlich über die ursprünglich beabsichtigte Vorbereitung einer Entscheidung zwischen kameralistischer Buchhaltung und Kaufmännischem Rechnungswesen hinaus. Über einen Ziel-, Funktions- und Leistungsvergleich zwischen kameralistischer Hochschulhaushaltsrechnung und einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung als Zwischenergebnis mündeten sie sowohl in einen allgemeinen Stufenplan zur Einführung der Kostenrechnung an Hochschulen als auch in ein auf die Bedingungen der FH Bochum zugeschnittenes Konzept.

2. Softwarespezifikation kameraler Kostenrechnung (Juli 1995 bis Januar 1996)

Es wurde eine ausführliche Erörterung und Diskussion der in Bochum auf der

Zur Softwarephilosophie von M1



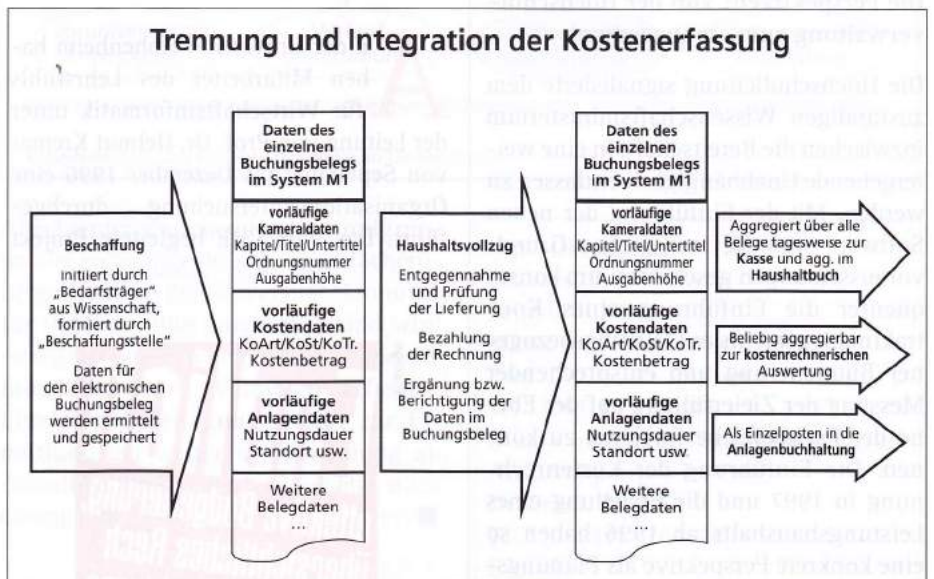
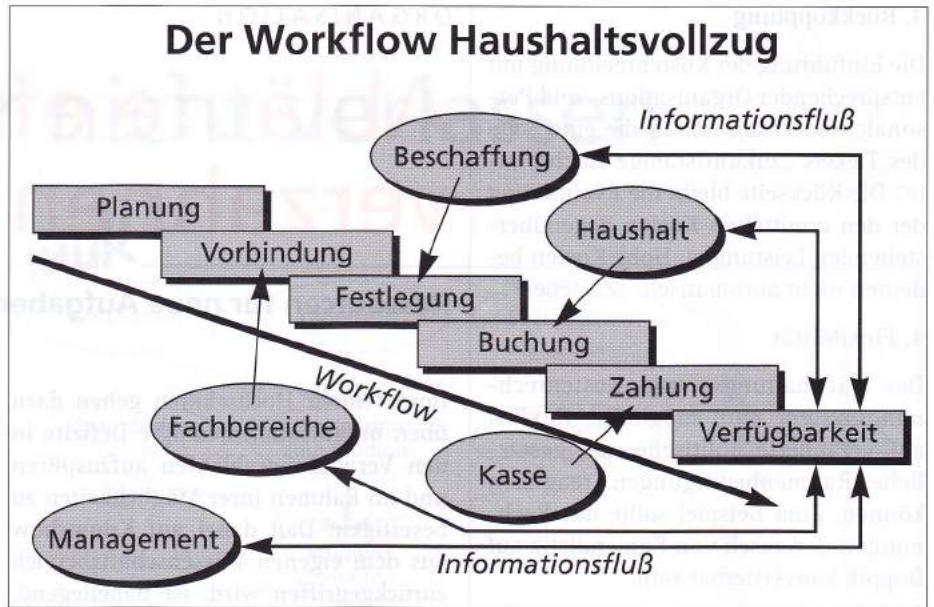
Basis des CHE-Projektes erarbeiteten Softwareanforderungen mit der HIS vorgenommen. Vor diesem Hintergrund entschied sich die FH Bochum – anders als Dortmund – für eine förmliche Ausschreibung der Software.

3. Ausschreibung und Vertragsabschluß (Februar 1996 bis Juli 1996)

Die Spezifikation der Software im Rahmen der Ausschreibung wurde im wesentlichen für das erforderliche Kostenrechnungsmodul vorgenommen. Es fand sich kein Anbieter, der alle Eckpunkte – Kameralistik, Kostenstellen und -trägerrechnung – erfüllen konnte. Nach intensiver Prüfung entschied sich die FH Bochum zum Kauf des Finanzmanagementsystems M1 der Firma MACH, vorbehaltlich der Programmierung eines zusätzlichen Kameralistikmoduls bei kooperativer Formulierung der spezifischen Anforderungen zum Festpreis.

4. Spezifikation und Programmierung des Haushaltsmoduls (August bis Dezember 1996)

Nach einer vorbereitenden Ausarbeitung der Projektgruppe Kostenrechnung an der FH Bochum transformierte die Firma MACH die Spezifikation in eine geeignete Notation, die schließlich Vertragsgrundlage wurde. Im Sommer 1996 wurde das Modul Haushalt in der ersten Fassung ausprogrammiert und im Laufe des Herbstes das Gesamtsystem an der FH getestet und weiterentwickelt. Die erforderliche Genehmigung nach der Landeshaushaltsordnung (LHO, insbesondere HKR-ADV-Best) für das gesamte System (Beschaffung, Haushalt, Anlagenbuchhaltung, Kostenrechnung) wurde beim nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministerium beantragt.



5. Aufnahme Echtbetrieb Integriertes Finanzmanagementsystem (Januar 1997)

Ab dem 1. Januar 1997 wurde M1 als Finanzmanagementsystem aus „einem Guß“ im Workflow eingesetzt. Bereits unmittelbar nach der Einführung zeichnete sich reges Interesse anderer Hochschulen und anderer öffentlicher Einrichtungen ab, die zu mehreren internen und externen Demonstrationen des Systems führten und führen werden.

Die Umsetzungsmaximen: Von den Zielen zu Handlungen

Die Umsetzung als integrierte und integrierende Kostenrechnung orientiert sich – neben den relativ abstrakten und inzwischen vielerorts formulierten Zielen Kostentransparenz, Kostenverantwortung und

Zukunftsfähigkeit – an den folgenden Maximen:

1. Priorität

Die Kostenrechnung ist der Kern der künftigen Informations- und Planungsbasis zur Steuerung der Hochschule. Sie ist Bedingung der Möglichkeit leistungsbezogener Budgetierung im Rahmen von Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement.

2. Innovation und Entwicklung

Mit der Einführung der Kostenrechnung an einer staatlichen Hochschule hält ein ökonomisch motiviertes Managementparadigma Einzug. Das hat Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche der traditionell juristisch geprägten Hochschulverwaltung.

3. Rückkopplung

Die Einführung der Kostenrechnung mit entsprechender Organisations- und Personalentwicklung ist nur die eine Seite des Tickets „zukunftsfähige Hochschule“. Die Rückseite bleibt die Evaluierung der den ermittelten Kosten gegenüberstehenden Leistungen. Hohe Kosten bedeuten nicht automatisch: „Zu teuer!“.

4. Flexibilität

Das Buchhaltungs- und Kostenrechnungssystem muß möglichst flexibel auf veränderte politische und gesetzliche Rahmenbedingungen reagieren können. Zum Beispiel sollte das Rechnungswesen rasch von Kameralistik auf Doppik konvertierbar sein.

Die Perspektiven: Von der Hochschulverwaltung zum -management

Die Hochschulleitung signalisierte dem zuständigen Wissenschaftsministerium inzwischen die Bereitschaft, in eine weitere Unabhängigkeit entlassen zu werden. Mit der Einführung der neuen Software sind die technischen Grundvoraussetzungen geschaffen, um konsequenter die Einführung eines Kontraktmanagements mit leistungsbezogener Budgetierung und entsprechender Messung der Zielerfüllung auf der Ebene der Fachbereiche forcieren zu können. Die Einführung der Kostenrechnung in 1997 und die Erstellung eines Leistungshaushalts ab 1996 haben so eine konkrete Perspektive als Planungsgrundlage für dezentralere Autonomie in der (finanziellen) Selbstverwaltung der Hochschule – und dem Vorurteil der machthungrigen Zentralverwaltung kann nachvollziehbar und konkret begegnet werden. ■

Kontakt:

Steffen Heise, FH Bochum

E-mail: steffen.heise@fh-bochum.de

ORGANISATION

Abläufe effizient verzahnen

Ressourcen für neue Aufgabenfelder erschließen

Immer mehr Hochschulen gehen dazu über, organisationsbedingte Defizite in den Verwaltungsabläufen aufzuspüren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu beseitigen. Daß dabei auf Know-how aus dem eigenen Wissenschaftsbereich zurückgegriffen wird, ist naheliegend, aber keineswegs selbstverständlich.

An der Universität Hohenheim haben Mitarbeiter des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik unter der Leitung von Prof. Dr. Helmut Krömer von September bis Dezember 1996 eine Organisationsuntersuchung durchgeführt. Das vom CHE begleitete Projekt

konzentrierte sich auf einige ausgewählte Geschäftsprozesse im Schnittbereich von Zentral- und Fachbereichsverwaltung. Hauptziel der Untersuchung war es, das Verbesserungspotential einer prozessorientierten (Neu-)Gestaltung von Verwaltungsabläufen aufzuzeigen und Ressourcen für neue Aufgabenfelder der Universitätsverwaltung zu erschließen.

Gegenstand, Zielsetzung und Methodik des Projektes korrespondieren weitgehend mit dem Modellvorhaben „Innovatives Verwaltungsmanagement Thüringen“. Mit Hilfe des ARIS-Toolset, einer Software-Architektur zur Beschreibung und Analyse von Geschäftsprozessen, wurden Verwaltungsabläufe aus den Bereichen Prüfungsverwaltung, Beschaffung und Personalverwaltung in Form von 60 ereignisgesteuerten Prozeßketten abgebildet.

Für die untersuchten Aufgabenbereiche wurden jeweils zwei zeitlich und funktionell aufeinander aufbauende Lösungskonzeptionen erarbeitet. Technologische Grundlage der Soll-Konzepte ist die Einführung integrierter Standardsoftwarepakete mit den Merkmalen eines Workflow- und Dokumentenverwaltungssystems. Dadurch können in erheblichem Umfang Redundanzen bei der Datenhaltung, Prüf- und Kontrolltätigkeiten sowie Übertragungsfehler vermieden und Durchlaufzeiten verkürzt werden. Außerdem erhöht sich die Transparenz für alle Prozeßbeteiligten.

Vergleichbare Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden auch für andere, in der Untersuchung nicht berücksichtigte Bereiche prognostiziert. ■

Anzeige

Endlich
effektive Budgetierung,
übersichtliches Rechnungswesen und transparente Abläufe!



M1: Die Software für das Verwaltungsmanagement von Hochschulen. In vielen Bundes-, Landes- und kommunalen Institutionen eingesetzt. • Kameralistik • Kosten- und Leistungsrechnung • Finanzbuchhaltung • Anlagenwirtschaft • Bestellwesen • Controlling • Verarbeitung von DM zu EURO und Umstellung auf das Jahr 2000 schon jetzt integriert.


An der Untertrave 98 • 23552 Lübeck
Tel. (0451) 70 64 70 • Fax 7 06 47 30

Kontakt:

Helmut Fangmann, CHE

Tel.: 05241/9761-31

E-mail:

helmut.fangmann@bertelsmann.de

Balance zwischen Anreiz und Stabilität finden

Staatliche Hochschulfinanzierung: Ein neues Modell für Niedersachsen

Eine der Aufgaben des vom CHE geleiteten Wissenschaftlichen Beirats in Niedersachsen ist „die Beteiligung an der Entwicklung einer formelgebundenen Bemessung des Landeszuschusses“. Im Kern geht es dabei um eine Ablösung des Inkrementalismus durch ein rationales Verfahren zur Bestimmung der Volumina von Hochschul-Globalhaushalten. Dieser Aufgabe hat sich die Arbeitsgruppe Mittelverteilung Staat-Hochschule angenommen.

Die Tätigkeit des Beirats kann sich hier nicht mehr auf die Modellversuchshochschulen beschränken; vielmehr müssen zwangsläufig alle niedersächsischen Universitäten in die Überlegungen einbezogen werden. Die Arbeitsgruppe ist daher auf zwei gleichermaßen wichtigen Feldern aktiv: der Konzeption eines praktikablen Zuweisungsmodells einerseits und dem kontinuierlichen Dialog mit den Universitäten sowie der umfassenden Informations- und Öffentlichkeitsarbeit andererseits. Information, Dialog und Kooperation sollen Akzeptanz für das neue Modell bewirken, denn ohne breite Akzeptanz kann es nicht funktionieren. Beim Modelldesign wurde folgendes Vorgehen gewählt:

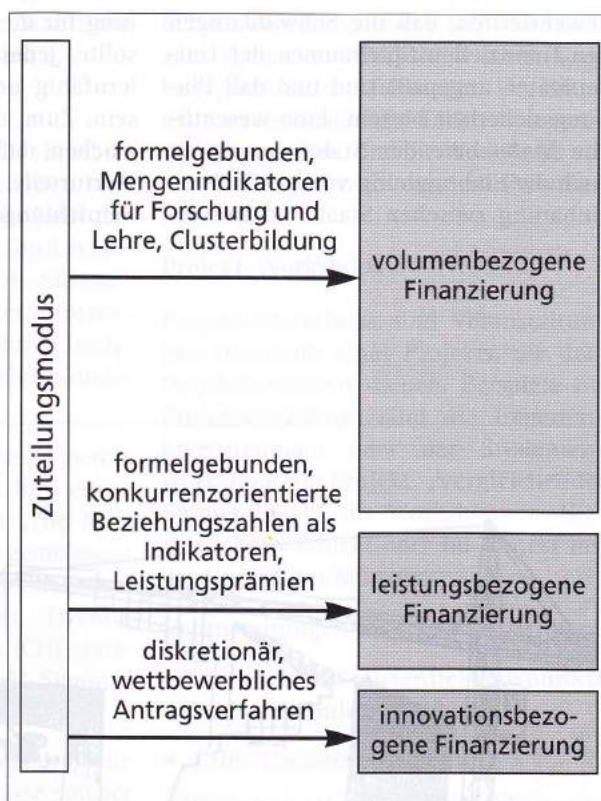
- Sammlung und öffentliche Diskussion der mit neuen Zuweisungsmodellen gemachten Erfahrungen im In- und Ausland,
- Entwicklung von Grundprinzipien für die staatliche Mittelvergabe,

- Konzeption und Operationalisierung eines neuen Zuweisungsmodells,
- Durchführung von Modellrechnungen in Form von Sensitivitätsanalysen,
- Entwicklung von Implementierungsmaßnahmen.

Eindrücke über den Modellentwurf lassen sich gewinnen, wenn man einige Aspekte der erarbeiteten Grundprinzipien und der vorgesehenen Modellmerkmale beleuchtet:

Erstens: Die formelgebundene Mittelzuweisung des Landes ausschließlich als Leistungsanreiz zu betrachten, greift zu kurz. Vielmehr ist im Rahmen eines Formelsystems die volumen- von der leistungsbezogenen Finanzierung zu unterscheiden. Der volumenbezogene Teil soll eine staatliche Kostenerstattung für die übernommenen Aufgaben herbeiführen.

Zweitens: Das neue Modell soll so konzipiert sein, daß es den Anspruch der Universitäten auf staatliche Mittel legitimiert. Im entworfenen Modell rechtfertigen die Aufgabenübernahme und die Leistungen der Universitäten – direkt über den Formelautomatismus – die Mittelvergabe. Die Legitimation wird durch die Konzeption eines „Preis-Modells“ gestärkt, bei dem sich das errechnete Haushaltsvolumen endogen aus der Formel ergibt (durch die Multiplikation von Indikatorwerten mit Entgelten bzw. Leistungsprämien).



Drittens: Allerdings darf der Landeszuschuß nicht ausschließlich nach Formeln bemessen werden. Diskretionäre (also einzelfallbezogene und ermessensbestimmte) Zuweisungen sollten insbesondere im Rahmen eines Landesinnovationspools erfolgen, der durch ein unabhängiges Expertengremium wettbewerblich vergeben wird.

Viertens: Globalisierung der Hochschulhaushalte muß auch bedeuten, daß die hochschulinternen Verfahren der Mittelverteilung autonom gestaltet werden. ➔

Um Spielräume für die internen Entscheidungen zu belassen, muß die staatliche Mittelvergabe nach groben, einfachen und transparenten Kriterien erfolgen.

Fünftens: Die vom Zuweisungsmodell ausgelösten Schwankungen der Hochschulbudgets müssen im Sinne einer Anreizwirkung zwar spürbar sein, sich aber in bestimmten, kalkulierbaren Grenzen bewegen. Diese Balance zwischen Anreizen und Stabilität soll gewährleisten, daß die Schwankungen den finanziellen Spielräumen der Universitäten angepaßt sind und daß Planungssicherheit besteht. Eine wesentliche Maßnahme der Stabilisierung ist auch die Einbeziehung von per Zielvereinbarung zwischen Staat und Univer-

sität festgelegten Indikatorwerten in die volumenbezogene Finanzierung. Dies bewirkt darüber hinaus den Übergang von der input- zur outputorientierten politischen Steuerung.

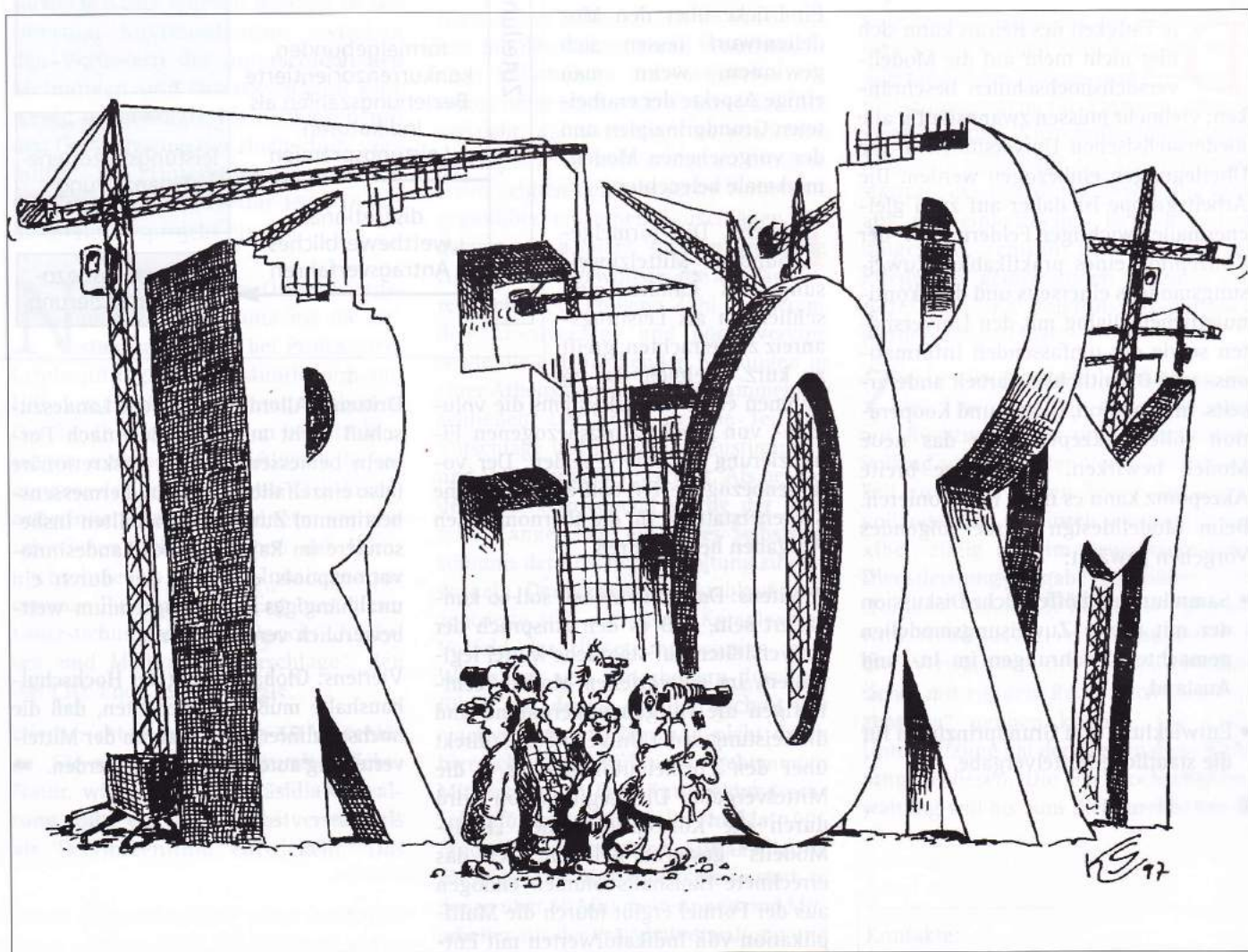
Strukturelemente des neuen Modells sind in der Abbildung auf der Seite 29 zusammengefaßt (die Größe der Finanzierungsblöcke verdeutlicht das Gewicht im Rahmen des Gesamtmodells):

Zwei Dinge sind von genereller Bedeutung für die Arbeit der AG: Zum einen sollte jedes neue Zuweisungsmodell lernfähig und nachjustierbar angelegt sein. Zum anderen muß man sich klar machen, daß ein Modell stets politische Werturteile enthält. Der Beirat kann Empfehlungen für die Modellgestaltung

bei gegebenen politischen Zielen aussprechen, er kann jedoch nicht die Ziele selbst empfehlen.

Nachdem die Modellkonzeption inzwischen weitgehend steht, gelten die aktuellen Bemühungen des Beirats und des CHE der verstärkten Diskussion und Kooperation mit den niedersächsischen Universitäten sowie der Ursachen- und Wirkungsanalyse im Rahmen von Modellrechnungen. ■

Ansprechpartner im CHE:
Dr. Frank Ziegele
Tel. 05241/976124,
E-mail:
frank.ziegele@bertelsmann.de



Ein Budget wie in einem richtigen Betrieb

Kompetenzen müssen klar und eindeutig geregelt sein

Im Rahmen eines Modellversuchs beteiligen sich drei niedersächsische Hochschulen, die Universität Oldenburg, die Technische Universität Clausthal und die Fachhochschule Osnabrück an der Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten. Ziel des Modellvorhabens ist es, die Autonomie und Verantwortlichkeit der Hochschulen zu stärken und Anreize für einen wirtschaftlichen, erfolgsorientierten und effektiven Einsatz der Mittel in Lehre, Forschung und Ausbildung zu geben. Zu diesem Zweck werden die Modellversuchshochschulen seit dem 1. Januar 1995 als Landesbetriebe geführt und haben die Möglichkeit, ihr Budget im Rahmen einer globalen Budgetsumme nach eigenen Prioritäten flexibel zu gestalten.

Die Begleitung dieses Vorhabens erfolgt durch einen wissenschaftlichen Beirat, für den das CHE, beauftragt durch das Land Niedersachsen sowie durch die beteiligten Hochschulen, den Vorsitz und die Geschäftsführung übernommen hat. Die Aufgaben des Beirats umfassen:

- die Beratung und Unterstützung der Hochschulen und des Landes Niedersachsen während der Modellphase durch Vorschläge zur Weiterentwicklung der Modellanordnung,
- die Evaluierung des Modellvorhabens,
- die Beteiligung an der Entwicklung einer formelgebundenen Bemessung des Landeszuschusses.

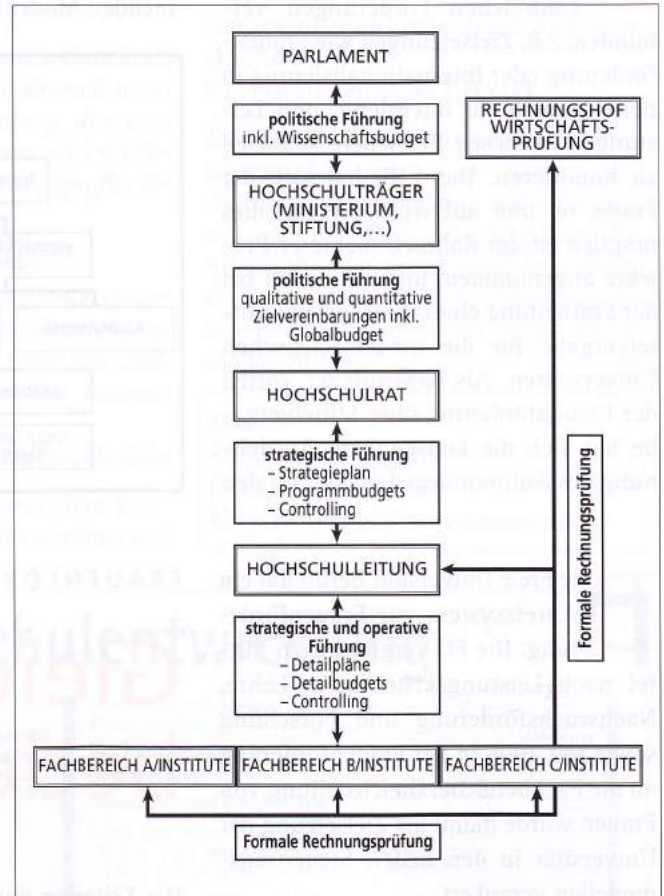
Zu diesem Zweck hat der Beirat Arbeitsgruppen gebildet, die gemeinsam mit den Modellversuchshochschulen und dem Ministerium Probleme, welche sich im Zuge der Umsetzung des Modellversuchs ergeben, analysieren und Vorschläge für Empfehlungen erarbeiten. Die Empfehlungen werden nach Beratung mit den Hochschulen und Experten

von den Mitgliedern des Beirats entschieden und verantwortet.

Bisher hat der Beirat Empfehlungen zur Aufhebung bestehender Restriktionen der Modellanordnung und zur Einführung von Hochschulräten vorgelegt. Die Arbeitsgruppe Willensbildungsstrukturen und die Arbeitsgruppe Erfahrungen mit dem Globalhaushalt bereiten derzeit ihre Empfehlungen vor; ebenso die Arbeitsgruppe Mittelverteilung Staat-Hochschule, deren Überlegungen im obigen Abschnitt „Staatliche Hochschulfinanzierung“ nachzulesen sind.

Die Empfehlungen zur Aufhebung bestehender Restriktionen gehen von der Überlegung aus, daß die Autonomie der Modellversuchshochschulen in bezug auf den Mitteleinsatz nur dann tatsächlich wirksam wird, wenn den Hochschulen im Rahmen des vom Land vorgesehenen Bildungsauftrags die Kompetenzen über die Determinanten der Wirtschaftlichkeit übertragen werden. Daher beziehen sich die Empfehlungen vorwiegend auf Änderungen bestehender Kompetenzverteilungen.

Die Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten beziehen sich auf die Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen. Ausgehend von der den Modellversuchshochschulen übertragenen Finanzautonomie wird die Autonomie in bezug auf die Aufsichtsstrukturen konsequent weiterentwickelt. Autonomie mit einem Glo-



balbudget setzt voraus, daß systematisch zwischen politischer, strategischer und operativer Führung und Verantwortung unterschieden wird und die Verantwortlichkeiten getrennt wahrgenommen werden. Autonomie für die Hochschulen muß einhergehen mit einer Zurücknahme der staatlichen Fachaufsicht. Sie sollte, sofern überhaupt notwendig, weitestgehend den Hochschulräten übertragen werden. Vorstehende Abbildung stellt dieses Konzept dar.

Ansprechpartner im CHE:
 Erhard Krasny
 Tel. 05241/97 61 30,
 E-mail:
 erhard.krasny@bertelsmann.de

Leistung finanziell honorieren

Die Neugestaltung der staatlichen Hochschulfinanzierung ist mit zahlreichen Forderungen verbunden, z.B. Zielsetzungen wie Frauenförderung oder Internationalisierung in neue Modelle zu integrieren und Leistungen in diesen Bereichen finanziell zu honorieren. Das CHE hat sich der Frage, ob und auf welche Weise dies möglich ist, im Rahmen mehrerer Projekte angenommen, unter anderem bei der Erarbeitung eines Konzepts der Mittelvergabe für die niedersächsischen Universitäten. Als wesentlicher Vorteil der Frauenförderung über Mittelvergabe hat sich die konsequente Ausdehnung des Autonomiegedankens auf den

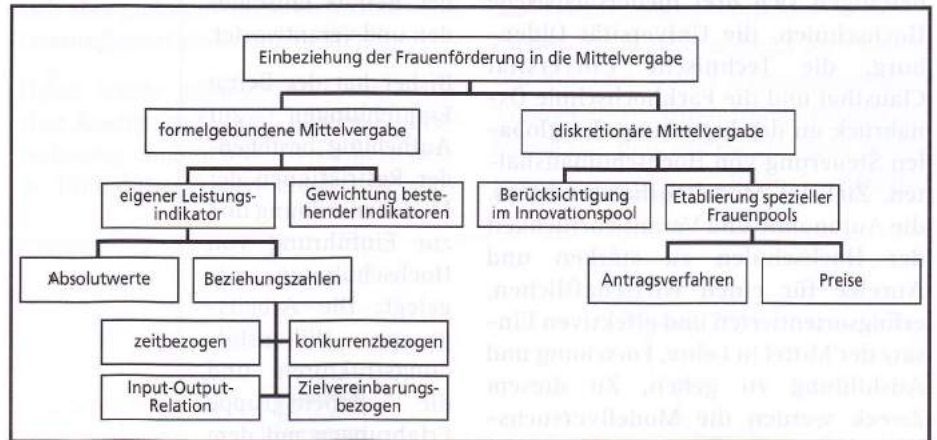
Bereich der Frauenförderung erwiesen. Probleme liegen vor allem in der zunehmenden Modellkomplexität, die Gefah-

ren für die Funktionsfähigkeit neuer Zuweisungsmodelle erzeugt.

Die unten stehende Graphik verdeutlicht die Palette der Möglichkeiten zur Integration der Frauenförderung in die Mittelvergabe. Die Auswahl der im Einzelfall richtigen Alternative hat sich als komplexes Entscheidungsproblem erwiesen, für dessen Handhabung vom CHE ein Instrumentarium entwickelt wird. ■

Ansprechpartner im CHE:

Dr. Frank Ziegele, Kontakt s. S. 30.



Die Freie Universität Berlin hat ein Anreizsystem zur Frauenförderung. Die FU vergibt intern Mittel nach Leistungskriterien in Lehre, Nachwuchsförderung und Forschung sowie seit 1995 in der Frauenförderung an die Fachbereiche. Gleichstellung von Frauen wurde damit als Zielsetzung der Universität in den neuen Steuerungsmodellen verankert.

Das Anreizsystem Frauenförderung verteilt ein Prozent der Sachmittel nach meßbaren und vergleichbaren Kriterien: Studienabschlüsse, Promotionen und Habilitationen sowie die Neuberufung von Frauen, mit besonderen Gewichtungen auf Habilitationen und Berufungen.

Gleichstellung bedeutet mehr Geld

Die Kriterien wurden von den Gremien der Universität beschlossen und vom Land genehmigt. Sie basieren auf einem breiten inneruniversitären Konsens. Die Mittel werden in den Fachbereichen nach dort vereinbarten frauenfördernden Kriterien vergeben. Die Erfahrung mit der Mittelverwendung in den Fachbereichen ist überwiegend positiv. Das

Verhältnis zu den weiteren Leistungsindikatoren ist zur Zeit Gegenstand der inneruniversitären Diskussion.

Das Anreizsystem zur Frauenförderung ergänzt die umfangreichen Gleichstellungsmaßnahmen an der Freien Universität Berlin. Die Erfolge der FU in der Frauenförderung können nicht auf einzelne dieser Maßnahmen, wie Frauenbeauftragte, Frauenförderrichtlinien, Stellen und Stipendien für Nachwuchswissenschaftlerinnen, den Margherita von Brentano-Preis oder die Frauenforschungsförderung zurückgeführt werden. Das Anreizsystem hat sich bei Evaluationen jedoch als ein wichtiger Bestandteil der Frauenfördermaßnahmen erwiesen. ■

Anreizsystem Frauenförderung			
1 % der Sachmittel			
Studienabschlüsse von Frauen	Promotionen von Frauen	Habilitationen von Frauen	Neuberufung von Frauen
Absolventinnen 1997	Promovendinnen 1997	Habilitandinnen 1997	Neuberufene Frauen 1995-1997
Bezugsgröße: Studentinnen 94-96	Bezugsgröße: Absolventinnen 94-96	Bezugsgröße: Promovendinnen 94-96	Bezugsgröße: Neuberufene Gesamt 1995-1997
Gewicht: 1,0	Gewicht: 1,3	Gewicht: 1,5	Gewicht: 1,5
Bonus bei Leistungssteigerung			

Ansprechpartnerin der BuKoF und an der FU Berlin: Christine Färber

Leistung entscheidet mit



Fähigkeit zur Autonomie beweisen Universitäten nicht zuletzt durch einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Innerhalb des von der Volkswagen-Stiftung geförderten Projektes „Leistungsbezogene Mittelvergabe sowie Forschungsprojekt- und Forschungsschwerpunktförderung als Hochschulinterne Steuerungsmodelle“ werden an der Freien Universität Berlin zwei langjährig praktizierte Modelle der internen Ressourcensteuerung nach Leistungskriterien im Rahmen der gegenwärtigen inneruniversitären Restrukturierungsprozesse fortentwickelt.

Es handelt sich dabei erstens um die leistungsbezogene Vergabe eines Teiles der Sachmittel an die Fachbereiche auf Basis eines Indikatorensets als ex-post-Steuerungsmodell sowie zweitens um die hochschulinterne Forschungsprojekt- und Forschungsschwerpunktförderung aussichtsreicher Forschungsinitiativen als ex-ante-Steuerungsmodell.

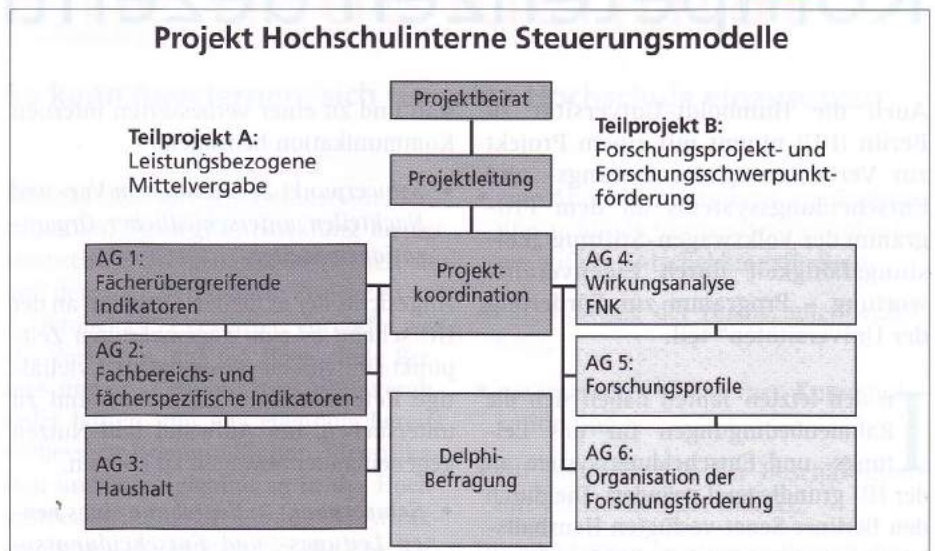
Das von Prof. Dr. Peter Kuhbier vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaft und dem FU-Vizepräsidenten Prof. Dr. Werner Väh geleitete Projekt berät den Präsidenten und die universitären Entscheidungsträger und beschäftigt sich in sechs Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Untersuchungs- und Handlungsfeldern, die für die Fortentwicklung der genannten hochschulinternen Steuerungsmodelle von zentraler Bedeutung sind:

Teilprojekt Leistungsbezogene Vergabe

AG 1: Weiterentwicklung des an der FU Berlin praktizierten fächerübergreifenden Indikatorensystems der leistungsbezogenen Mittelvergabe.

AG 2: Verbesserung und Ausweitung der leistungsbezogenen Ressourcensteuerung in den Fachbereichen.

AG 3: Prüfung von weiteren Schritten und Bereichen der Ausweitung des Modells (Personal, Sachausgaben, Investitionen) sowie Modifizierung der lei-



stungsbezogenen Mittelvergabe im Zuge der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Teilprojekt Schwerpunktförderung Workshops

AG 4: Wirkungsanalyse der hochschulinternen Forschungsprojekt- und Forschungsschwerpunktförderung der Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FNK).

AG 5: Identifizierung und Bündelung von Bereichen der Schwerpunktsetzung; Entwicklung adäquater Förder- und Organisationsformen für interdisziplinäre Verbünde.

AG 6: Optimierung der universitären Dienstleistungen in den Bereichen Forschungsförderung und -vermittlung unter Berücksichtigung der Organisationsentwicklung der FU Berlin; Steigerung der Kostenorientierung und Verbesserung der forschungsbezogenen Öffentlichkeitsarbeit.

Delphi-Befragung

Derzeit wird universitätsweit in Abstimmung mit dem Projekt von einem eigenständigen Forscherteam eine mehrstufige projektbegleitende Delphi-Befragung durchgeführt.

Ziele sind: Sammlung von Informationen, Argumenten und Meinungen zu

wichtigen Aspekten des Projektes, Generierung umsetzungsorientierter Ideen für interne Anreizmodelle in Lehre und Forschung sowie Einbeziehung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Prozeß der Indikatorenentwicklung.

Die Arbeitsgruppen präsentieren in regelmäßigen Abständen Ergebnisse in universitätsöffentlichen Workshops. Für an speziellen Themen Interessierte werden „Werkstattgespräche“ zu Teilaspekten des Projektes durchgeführt, die Anregungen und Kritik ermöglichen. Auf Ebene der Fachbereiche werden derzeit Initiativgruppen eingerichtet und unterstützt, die fachbereichsintern die leistungsbezogene Mittelvergabe forcieren. ■

Kontakte:

Frank Uwe Fuhrmann
Michael Wilmes

Freie Universität Berlin
Projekt Hochschulinterne Steuerungsmodelle
Thielalle 66
14 195 Berlin

Tel.: 030/838 73 820/-821
Fax: 030/838 3078

E-mail: miwilmes@wiwiss.fu-berlin.de
fufuhr@wiwiss.fu-berlin.de

Wer entscheidet was? oder Kompetenzen dezentralisieren

Auch die Humboldt-Universität zu Berlin (HU) nimmt mit einem Projekt zur Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems an dem Programm der Volkswagen-Stiftung „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung – Programm zur Förderung der Universitäten“ teil.

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für das Leitungs- und Entscheidungssystem an der HU grundlegend geändert. Die durch den Berliner Senat verfügten Haushaltskürzungen bis zum Jahr 2000 zwingen die noch in der Aufbauphase befindliche Universität zu einem Kapazitätsabbau mit entsprechenden Anforderungen an das Leitungs- und Entscheidungssystem. Andererseits hat das Haushaltsstrukturgesetz 1997 neue Möglichkeiten geschaffen, abweichend von bisher geltendem Hochschulrecht substantielle Strukturreformen an der Universität in eigener Verantwortung durchzuführen. Diese Möglichkeiten der „Erprobungsklausel“ möchte die HU konsequent nutzen.

Die zentrale Zielsetzung des Projekts besteht darin, das Leitungs- und Entscheidungssystem an der HU so weiterzuentwickeln und zu stärken, daß auch bei knapper werdenden Ressourcen Forschung und Lehre an der Universität wirksam unterstützt werden. Folgende Schwerpunkte werden gesetzt:

- *Schwerpunkt 1: Diskussion über Ziele an der HU initiieren und begleiten.*

Die Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems erfordert eine breite Zieldiskussion. Ein solcher Profilbildungsprozeß sollte partizipativ angelegt

sein und zu einer verbesserten internen Kommunikation beitragen.

- *Schwerpunkt 2: Klärung von Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Organisationsmodelle.*

Angesichts der aktuellen Situation an der HU scheint es zum gegenwärtigen Zeitpunkt sinnvoll zu sein möglichst vielfältige Reformansätze zuzulassen und zu untersuchen, um Aufwand und Nutzen gegeneinander abwägen zu können.

- *Schwerpunkt 3: Erprobung eines neuen Leitungs- und Entscheidungssystems und Einführung an ausgewählten Fakultäten.*

Der dritte Schwerpunkt der Projektaktivitäten hat eine zentrale Bedeutung. Ein wesentlicher Bereich betrifft die Dezentralisierung von Entscheidungskompe-

tenzen, u.a. die Einführung der Budgetierung nach dem Subsidiaritätsprinzip.

- *Schwerpunkt 4: Verbesserung von Kommunikation und Partizipation.*

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts ist eine verbesserte Kommunikation und Partizipation aller Universitätsangehörigen wesentlich.

Das Projekt steht direkt unter der Leitung des Präsidenten, Projektbeginn ist Anfang 1998. ■

Kontakt: Prof. Dr. Dieter Kirschke,
Humboldt-Universität Berlin,
Unter den Linden 6,
10099 Berlin
Tel.: 030/2093 2830
Fax: 030/2093 2934
E-mail: Dieter=Kirschke@hu-berlin.de



Auf dem Weg zur lernenden Organisation

Mehr Qualität und Effizienz in der Universität Bremen soll durch Initiative, Kreativität und Eigenverantwortung freigesetzt werden. Die von der Universität Bremen vorgeschlagenen Maßnahmen und Prozesse zur Entwicklung von Qualität und Leistungsfähigkeit sind von der Volkswagen-Stiftung als besonders zukunftsreich und förderungswürdig herausgestellt worden.

Die beabsichtigte Entwicklung eines Kontrakt- und Qualitätsmanagements in der Universität Bremen wird daher in den nächsten fünf Jahren von der Volkswagen-Stiftung mit beträchtlichen Mitteln gefördert. Erste praktische Schritte der Organisationsentwicklung in der Universität Bremen begründen einen neuen Weg der Entwicklung zu mehr Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Die initiierte Veränderung von Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen und die damit einhergehende Stärkung der Eigenverantwortung definieren erweiterte Anforderungen an die Organisation und damit an alle Universitätsmitglieder einschließlich der Studierenden. Neue Kompetenzen und Strukturen, die mit den Stichworten partnerschaftliche Kooperation, persönliche Verantwortung, Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems, Verbesserung der inneruniversitären Kommunikation und Information charakterisiert sind, sollen entwickelt und mit Leben erfüllt werden.

Die Organisationsentwicklung in der Universität Bremen soll

- ein neues Kontraktverhältnis zwischen Universität und Land entwickeln.

Angestrebt wird die Entwicklung und Erprobung eines neuen Steuerungsmodells zur Begründung eines kontraktbasierten Leitungs- und Entscheidungssystems zwischen Universität und Land, das auf Zielvereinbarungen gegründet ist und im Kern eine klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Universität, den Abbau von Entscheidungsvorbehalten auf staatlicher Seite und eine Verlagerung von Budgetverantwortung auf die Universität beinhaltet. Mit der Abstimmung von kontraktfähigen Entscheidungsbereichen zwischen Wissenschaftssenator und Universität, der Einrichtung eines Globalhaushalts und der Konstituierung gemeinsamer Arbeitsgruppen zur Gestaltung dieses Kontraktverhältnisses zwischen Staat und Universität sind erste Maßnahmen initiiert.

- Leistungsorientierung und Qualitätsentwicklung in Lehre, Forschung und den Dienstleistungsprozessen der Universität initiieren.

Angestrebt ist die Entwicklung von operationalen Zielen und Qualitätsstandards für die Bereiche Lehre, Forschung, Transfer und Dienstleistung als Leitlinie und Maßstab einer kontinuierlichen Verbesserung. Hierbei sollen Bewertungskriterien und -verfahren entwickelt und erprobt werden. Maßnahmen-Budgetkontrakte mit drei ausgewählten Fachbereichen leiten eine Verknüpfung von Zielvereinbarung und Mittelzuweisung in der Universität ein und sollen in 1998 erste Erkenntnisse und Erfahrungen über die praktische Anwendung liefern.

- die Entwicklung neuer Formen der Entscheidungsbeteiligung ermöglichen.

Über Prozesse der Organisationsentwicklung sollen neue Strukturen der Kompetenzverteilung und Entscheidungsdelegation zwischen Rektorat und Fachbereich und in den Fachbereichen zwischen Fachbereichssprecher, akade-

mischer Selbstverwaltung und Fachbereichsverwaltung erprobt und mit Leben erfüllt werden. In zwei Fachbereichen werden z.Zt. neue Kooperationsformen und Entscheidungsstrukturen zwischen Fachbereichssprecher, Fachbereichsrat und Fachbereichsverwaltung entwickelt und erprobt.

- eine lernende Organisation begründen.

Im Rahmen der Entwicklung eines Kontrakt- und Qualitätsmanagements in der Universität Bremen werden derzeit in ausgewählten Bereichen der Universität mit dem Instrument des „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs“ praktische Erfahrungen mit einer Form des Kontraktmanagements gemacht. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll der kontinuierlichen Arbeits- und Qualitätsverbesserung sowie der Personalentwicklung dienen und die Entwicklung der Universität zu einer „lernenden Organisation“ fördern.

Neben dem Beitrag, den das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zur Personalentwicklung leisten soll, werden wichtige Impulse für zielorientiertes Arbeiten und die kontinuierliche Selbstreflexion, Grundprinzipien der Entwicklung der Universität hin zu einer modernen wissenschaftlichen Lehr- und Forschungseinrichtung, erwartet. Der Bezug auf unmittelbare Kooperationsbeziehungen läßt eine Übertragung auf andere Anwendungsbereiche erwarten, so daß mittelfristig Lehr- und Lernkontrakte auf dieser Grundlage denkbar sind. ■

Kontakt:
Dr. M. Mehrrens
E-mail:
marmehr@vwg.uni-bremen.de

Effizienz der Gremienarbeit soll erhöht werden

Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung, so lautet die Formel in einem Teilprojekt der TU Clausthal im Rahmen des Volkswagen-Stiftungs-Programms. Es ist auf die Erstellung von Organisationskonzepten ausgerichtet, die zur Selbsterneuerung der TU anregen sollen.

Die Umstrukturierung soll die Effizienz der Gremienarbeit innerhalb der akademischen Selbstverwaltung sowie in deren Kommissionen und Ausschüssen erhöhen. Unter Ausschöpfung der von der Hochschulführung gewährten Freiräume werden Entwürfe für eine Umgruppierung von Fachbereichen und anderen Teilstrukturen innerhalb der TU ausgearbeitet.

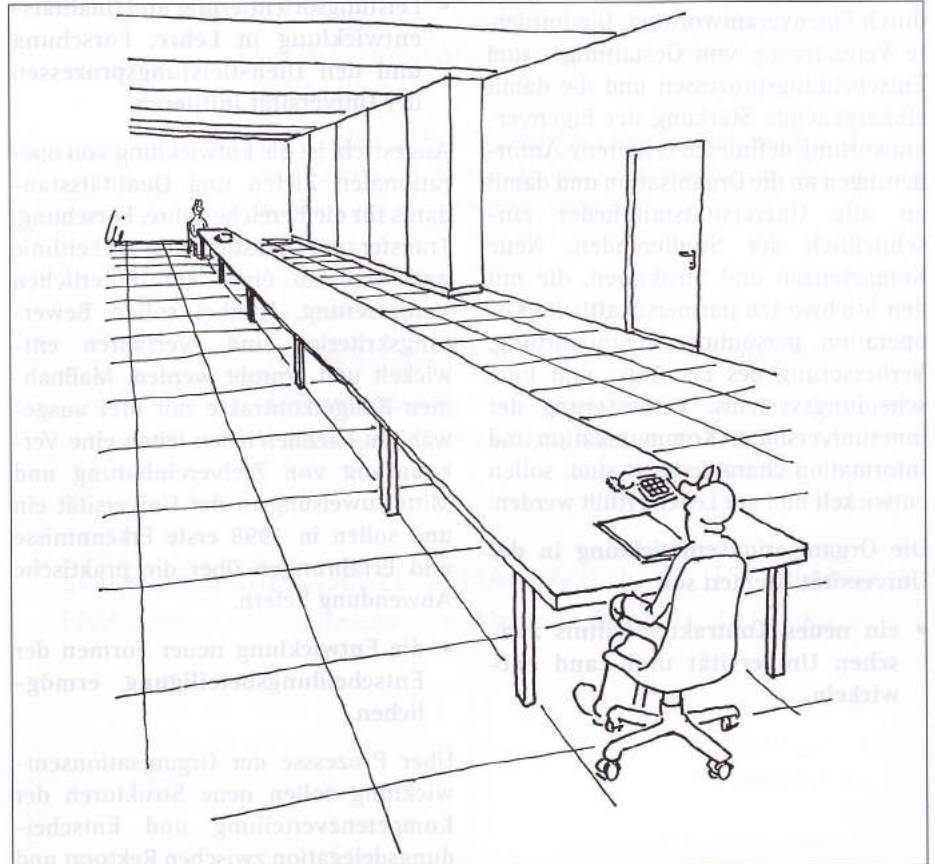
Außerdem wird eine Dezentralisierung der Verwaltung angestrebt. Die Verlagerung von Kompetenzen von den höheren auf untere Entscheidungsebenen soll zu einer Entlastung führen, indem die in der Hochschulorganisation übergeordneten Gremien nicht mehr abschließend über Sachfragen entscheiden müssen, die im Detail in den untergeordneten Ebenen erarbeitet worden sind. Den Instituten werden Aufgabenkataloge mit den dazugehörigen Kompetenzen und Verantwortungen in der Ausfüllung der Lehrangebote, der Evaluierung und der Forschungsorganisation zugewiesen. Schon jetzt erfolgt an der TU Clausthal eine direkte Zuweisung der Haushaltsmittel für Lehre und Forschung durch den Senat an die Institute.

An einer kleinen Hochschule tritt vielfach eine Mehrfachbelastung durch die Mitarbeit einzelner Hochschullehrer in mehreren Gremien auf. Der begrenzten Verfügbarkeit von entsprechend motivierten Mitgliedern steht eine Vielzahl von Funktionen gegenüber. An der TU Clausthal sind von der ungefähr 90-köpfigen Professorengruppe etwa 270 akademische Wahlämter zu besetzen.

Zur Beschreibung der Situation wird erstmalig eine Datenanalyse im Sinne einer Totalerhebung erstellt, die auf der Erfassung der Sitzungstätigkeiten innerhalb der letzten zehn Jahre beruht. In der Professorengruppe liegen viele Fälle einer unangemessen hohen Belastung vor. Durch die Verringerung der Zahl der Gremien und eine Verkürzung der Entscheidungswege werden den Hochschullehrern wieder Freiräume eröffnet, die sich positiv auf die Qualität in Lehre und Forschung auswirken werden.

Das Fächerspektrum an der TU Clausthal deckt ingenieur- und naturwissenschaftliche Disziplinen ab, die vom Strukturwandel stark betroffen sind. Die Hochschule verfolgt eine Hin-

wendung auf zukunftsorientierte, fachbereichsübergreifende Studiengänge. Hier versucht die Projektgruppe, Vorschläge zur Restrukturierung von Studiengängen, zur Fusionierung von einzelnen Instituten und zur Bildung von neuen Kooperationsgemeinschaften einzubringen. Das Reformvorhaben zielt ferner darauf ab, eine noch stärker ausgeprägte internationale Vernetzung der Hochschule zu erreichen und gleichzeitig die Studienzeit für einen ersten berufsqualifizierenden Abschluß zu verkürzen. Eine Orientierung der Lehre an internationalen Standards setzt eine Übertragung des European Credit Transfer Systems (ECTS) und die Vergabe der international üblichen Grade Bachelor und Master im Bereich der TU Clausthal voraus. ■



Aus Systemkenntnissen Nutzen ziehen

Zukunftsfähige Strukturen sollen an der Universität-Gesamthochschule Kassel entstehen. Ausgehend von den Arbeitsprozessen in Forschung und Lehre rekonstruiert das Projekt Reorganisation das Leitungs-, Entscheidungs- und Dienstleistungssystem.

In einem Bottom-up-Verfahren wird die klassische Organisationspyramide umgedreht, um von der Arbeitsebene her die vornehmlich dienstleistenden Aspekte der Fachbereichs- und Hochschulebene zur Geltung zu bringen und in eine Reorganisation der Entscheidungs- und Handlungsabläufe zu übersetzen, die die Kreativität und Produktivität der Forschenden, Lehrenden und Lernenden auf der Arbeitsebene optimal unterstützt.

Kernmerkmale der Reorganisation sind

- systemische Organisationsentwicklung,
- Partizipation,
- Einbeziehung der „lokalen Theorie“,
- dezentrale Selbststeuerung,
- die Initiierung einer „lernenden Hochschule“.

Effektivere Organisationsformen suchen, einfachere Verwaltungsabläufe einrichten und Entscheidungsprozesse so reorganisieren, daß sie die Arbeitseinheiten leistungsfähiger machen, lautet das selbstgesteckte ehrgeizige Ziel.

Das Projekt Reorganisation stülpt keine fertigen Konzepte über. Antworten werden nicht vorweggenommen, Lösungen nicht vorgegeben. Dezentral

und selbststeuernd in die jeweilige Organisationseinheit eingebunden, erarbeiten Projektgruppen den Ist-Stand der vorfindlichen Entscheidungs- und Leistungsbeziehungen und erstellen Stärken/Schwächenanalysen. In weiteren Schritten werden gemeinsam Zielvorstellungen formuliert, um daraus schließlich Alternativen für Organisationsaufbau und Organisationsablauf zu gewinnen.

Leistungsfähige Arbeitseinheiten für Forschung und Lehre

In zunächst vier ausgewählten Leitbereichen werden die Entscheidungs-, Handlungs- und Leistungsbeziehungen der Fachbereiche Sozialwesen, Stadtplanung/Landschaftsplanung und Bauingenieurwesen sowie der Universitätsbibliothek untersucht. Im Ergebnis wird nicht allein eine umfassende Abbildung der Kennzahlen und Geschäftsabläufe sowie der Interdependenzen innerhalb der Bereiche vorliegen. Der für die Reorganisation handlungsleitende Erkenntnisgewinn ist aus der Bewertung des Systemzusammenhangs „Fachgebiet – Fachbereich – zentrale Dienstleistungen – Hochschule“ zu erwarten. Zwar verfügt die Universität über Angaben der quantitativen Größen, die die Hochschule als Ganzes und deren Bereiche kennzeichnen, sie kann Ressourcen- und Informationsflüsse – allerdings bereits weniger genau – nachzeichnen und steuern, sie besitzt aber nahezu überhaupt keine Kenntnis des systemaren Zusammenwirkens der Steuerungs- und Regelkreise, die das System Hochschule auf den drei Ebenen konstituieren.

Qualitätsteams: Entscheidungswege und Handlungsabläufe auf dem Prüfstand

Verwaltungsabläufe, die die Entscheidungs- und Leistungsbeziehungen zwischen Arbeitseinheiten, Fachbereichen und Hochschulverwaltung bestimmen, sind Gegenstand der Arbeit von Qua-

litätsteams. Thematisch orientiert an den Geschäftsbereichen Personal, Haushalt, Facilities, Bürokommunikation, Informationsorganisation und Organisation der Lehre werden die vorfindlichen Prozesse sukzessive analysiert und modelliert. Die Qualitätsteams führen das Prozeß- und Problemlösungswissen der unmittelbar Beteiligten zusammen. Lange verfolgte, häufig nicht hinterfragte Routinen, bisweilen Rituale werden durch kundenorientiertere und flexiblere Prozesse abgelöst.

Einzelschritte stehen am Beginn des Projekts, bilden seine Meilensteine. Die leistungsfähige Arbeitseinheit, eingebettet in eine Hochschule, die flexibel und adäquat auf sich verändernde Anforderungen reagiert, ist das Ziel.

Die Qualitätsteams

- beschreiben die bestehenden Entscheidungswege und Handlungsabläufe,
- zeigen Stärken und Schwächen dieser Prozeßabläufe auf,
- formulieren Qualitätskriterien,
- modellieren alternative, effizientere Abläufe,
- erarbeiten Maßnahmekataloge zur Umsetzung der alternativen Entscheidungswege und Handlungsabläufe,
- stellen die Prozeßalternativen und Maßnahmenvorschläge der Hochschulöffentlichkeit vor. ■

Kontakt:
Dr. Helmut Zimmermann
E-mail:
zim@hrz.uni-kassel.de

Konsens für neues Selbstverständnis finden

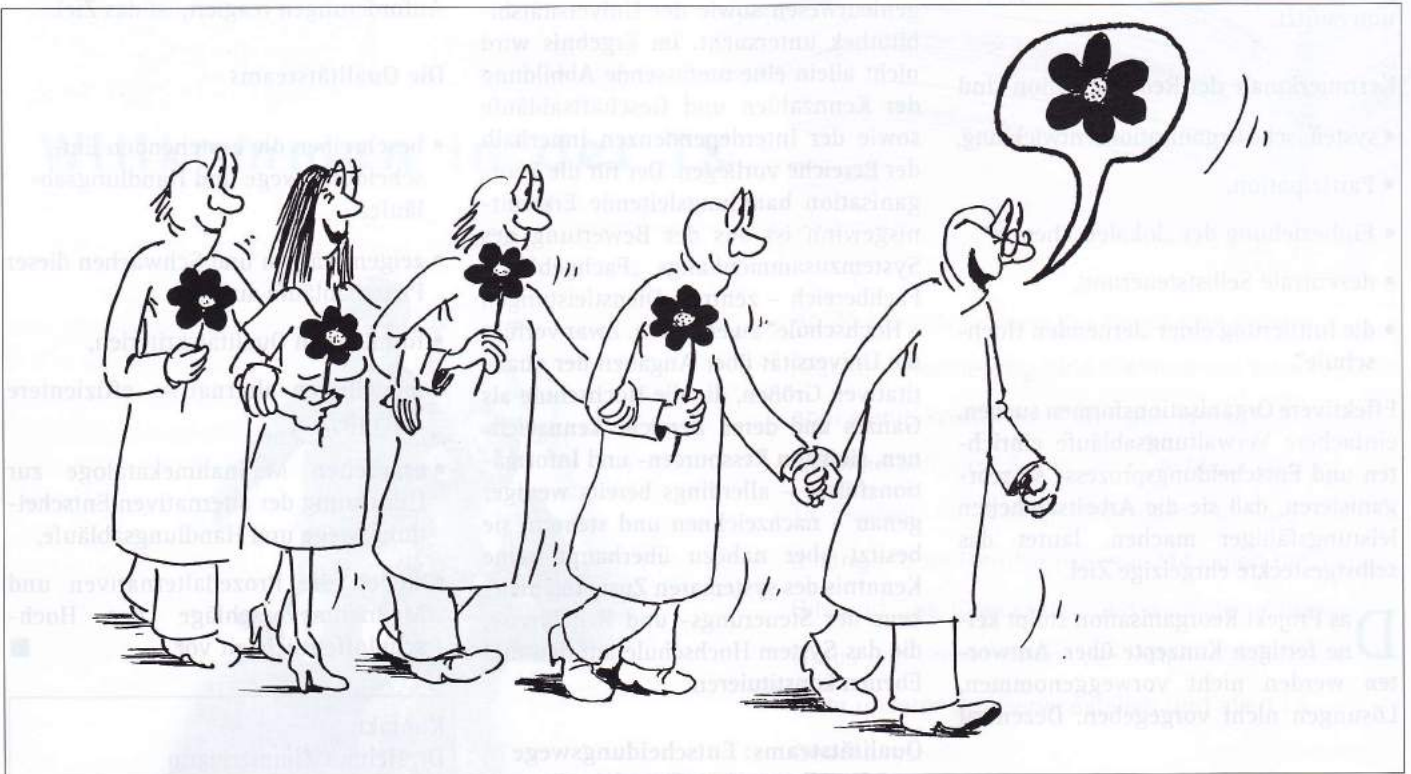
Mobilisierung der universitären Eigeninitiative – Stärkung der akademischen und administrativen Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen – Eigenverantwortung, Delegation und Dezentralisierung bei aufgaben- und leistungsbezogener Mittelnutzung: Das Projekt Universitätsentwicklung (Pro Uni) der Universität Hamburg hat sich in den kommenden vier Jahren weitreichende Reformen im Rahmen von vier Teilprojekten vorgenommen.

Nach der seit 1996 in Hamburg wirksamen Haushaltsglobalisierung – mitsamt dezentralisierter Mittelbewirtschaftung durch die Fachbe-

des Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ der Volkswagen-Stiftung werden in vier aufeinander bezogenen Teilprojekten Methoden einer zielorientierten Umgestaltung der universitären Entscheidungs-, Steuerungs- und Vollzugsprozesse erprobt. Verwaltung und akademische Selbstverwaltung werden dabei schrittweise, zugleich aber im gesamtuniversitären Zusammenhang optimiert. In diesem systemischen und prozeßhaften Charakter liegt die Besonderheit des auf fünf Jahre angelegten Projekts. Nicht die isolierte Verbesserung einzelner Aspekte, sondern eine möglichst viele Faktoren einbeziehende Reformstrategie bestimmt das Vor-

Ausgangspunkt ist die konsensuale Erarbeitung eines Leitbildes mit strategischen Zielen zur Universitätsentwicklung. Fünf übergeordnete Ziele wurden bisher herausgearbeitet, deren Umsetzung künftig fortlaufend überprüft und operationalisiert wird:

- Qualitätssteigerung der Aufgabenerfüllung
- Inneruniversitäre Zusammenarbeit
- Internationalisierung
- Vernetzung mit der Region und Umwelt
- Stärkung der Verantwortlichkeit



reiche – sowie der Erarbeitung von Empfehlungen einer Externen Beratungskommission zur „universitären Struktur- und Entwicklungsplanung“ vom Januar 1997 ist Pro Uni der dritte Schritt auf dem Weg einer eigeninitiierten und selbstbestimmten Entwicklung der Universität Hamburg. Gefördert aus Mitteln

gehen. An die Stelle vorgefertigter Reformkonzepte tritt die Erarbeitung von Veränderungen unter Beteiligung der Universitätsmitglieder.

Daran anknüpfend sollen Möglichkeiten und Methoden zur aufgaben- und leistungsbezogenen Steuerung durch Zielvereinbarungen auf dezentraler Ebene in ausgewählten Pilot(Fach-)Bereichen erprobt werden (Teilprojekt 1).

Zur Stärkung der Fachbereiche (Teilprojekt 2) gegenüber der Zentralebene und gegenüber den Instituten soll die Leitung durch Fachbereichsvorstände mit Aufgabenverteilung nach den Ressorts „Struktur und Haushalt“, „Studium und Lehre“ sowie „Forschung und Nachwuchsförderung“ beitragen. Eine ressortbezogene Reorganisation der Fachbereichsverwaltung und der akademischen Selbstverwaltung wird unterstützt durch ein Programm zur Qualifizierung der Mitarbeiter und der Gremienmitglieder und durch den Aufbau von Dienstleistungszentren in den Fachbereichen (etwa Studienbüros).

Die Aufgabenverlagerung zur Fachbereichsebene macht eine grundlegende Aufgabenkritik und damit eine Reorganisation der Zentralverwaltung (Teilprojekt 3) erforderlich. Ziel ist es, die Servicefunktion der Zentralverwaltung zur Unterstützung der wissenschaftlichen Aufgaben in den Fachbereichen und Instituten zu stärken.

Alle drei Teilprojekte setzen ein hohes Maß an EDV-gestützter Informationsverarbeitung und an schnellem und selektivem Datenzugriff voraus. Dies zu gewährleisten, ist Auftrag des Teilprojekts 4: Aufbau eines universitären Berichts- und Controllingssystems mit sektoraler Kosten- und Leistungsrechnung.

Der Erfolg des inzwischen seit einem Jahr laufenden Projekts Pro Uni wird davon bestimmt sein, inwieweit es gelingt, die angestrebte Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Gruppenuniversität mit einem neuen Selbstverständnis aller Beteiligten in Studium, Lehre und Forschung, Verwaltung und akademischer Selbstverwaltung zu verbinden. ■

Kontakt:

Martina Schwabel
Projekt „Pro Uni“
Universität Hamburg
Tel.: 040/4123-6523

Die virtuelle Hochschule bauen



Die Universität muß sich in der Informationsgesellschaft behaupten, denn diese wird als ihre wichtigste Ressource das Wissen einsetzen. Folglich erhält die Fähigkeit zum intelligenten Umgang mit Information strategische Bedeutung. Diese Intelligenz ist in drei Schlüsselqualifikationen zu übersetzen: als Urteilsvermögen, strategische Orientierung und kreative Kompetenz.

Damit verschiebt sich auch der Akzent in den Aufgaben der Universität. Die neue Dimension des Life-long-learning tritt in den Vordergrund und damit die Aufgabe, die genannten Schlüsselqualifikationen auszubilden. Universitäten werden in Zukunft integraler Teil dieses permanenten gesellschaftlichen Lernprozesses sein.

Die Universität steht somit vor zwei zentralen Aufgaben:

- Die Kapazitätsgrenzen der Massenuniversität und des Life-long-learning verlangen innovative Lösungen zur Qualitätssteigerung des Lehrens und Lernens.
- Die Ausbildung muß die Struktur des zukünftigen Arbeitsplatzes in der Informationsgesellschaft berücksichtigen. Sie muß die Möglichkeit bereithalten, ohne Medienbrüche immer wieder auf das Wissen aus den weltweiten Netzen zurückzugreifen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muß die Universität

- ihre Kompetenzen bündeln und konsequenter fächerübergreifend zusammenarbeiten,
- bei der Erarbeitung multimedialer Lehr- und Lernformen didaktische Standards und technische Modelle erarbeiten, die gemeinsame Erfahrungen nutzen.

Bausteine für ein Neues Lernen

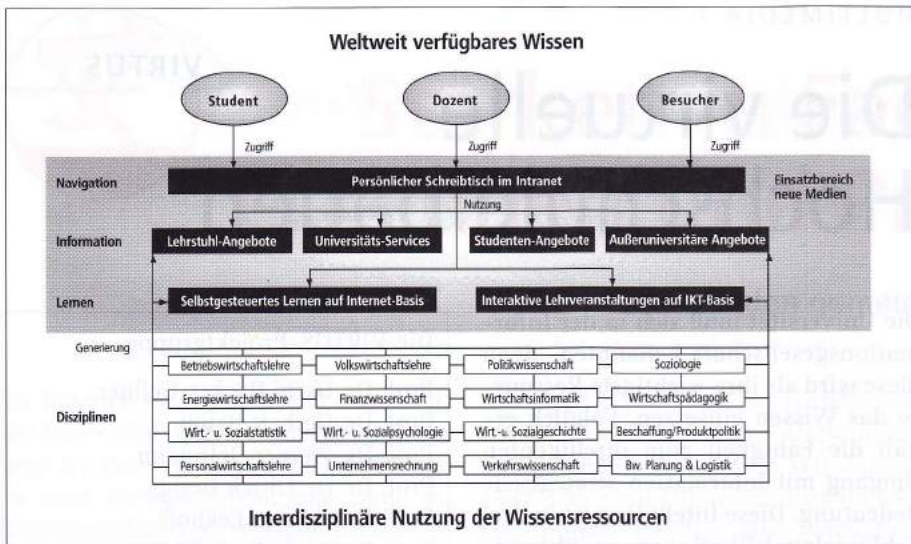
Das VIRTUS-Projekt an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

Die VIRTUS-Projektgruppe

Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner
Prof. Dr. Herbert Baum
Prof. Dr. Werner Delfmann
Prof. Dr. Ulrich Derigs
Prof. Dr. Johann Eekhoff
Prof. Dr. Franz Eisenführ
Prof. Dr. Manfred Feldsieper
Prof. Dr. Lorenz Fischer
Prof. Dr. Erich Frese
Prof. Dr. Jürgen Friedrichs
Prof. Dr. Wolfgang Jagodzinski
Prof. Dr. Wolfgang Kitterer
Prof. Dr. Dr. h.c. Josef Kloock
Prof. Dr. Richard Köhler
Prof. Dr. Udo Koppelman
Prof. Dr. Wolfgang Leidhold
Prof. Dr. Klaus Mackscheidt
Prof. Dr. Werner Mellis
Prof. Dr. Heiner Meulemann
Prof. Dr. Lothar Müller-Hagedorn
Prof. Dr. Toni Pierenkemper
Prof. Dr. Friedrich Schmid
Prof. Dr. Rainer Schrader
Prof. Dr. Dietrich Seibt
Prof. Dr. Dr. h.c. Norbert Szyperski
Prof. Dr. Horst Tempelmeier
Prof. Dr. Martin Twardy
Prof. Dr. C. Christian von Weizsäcker
Prof. Dr. Wolfgang Wessels
Prof. Dr. Susanne Wied-Nebbeling

der Universität zu Köln steht mit seinem Namen für die Entwicklung Virtueller Universitätssysteme.

Virtuell meint die Ergänzung der klassischen Optionen der Universität durch Nutzung der genuinen Möglichkeiten Neuer Medien – zum Beispiel durch interaktive Lerneinheiten und netzgestützte Verwaltungsverfahren. ➔



Universitätssysteme zielt auf ein fakultätsweites Konzept, das einzelne Aktivitäten bündelt und für einen vernetzten, studiengangbezogenen Einsatz integriert. Mit diesem Bündelkonzept werden Lehre, Serviceleistungen und Kommunikation an der Hochschule unterstützt und verbessert.

Virtus will keine Automatisierung des Lernens, sondern entwickelt Bausteine für ein Neues Lernen an der Präsenzuniversität. Durch den Einsatz Neuer Medien wird so eine verbesserte Lernsituation geschaffen, deren Möglichkeiten sich zeit- und ortsunabhängig wahrnehmen lassen. Damit gewinnt die Massenuniversität Freiräume für eine direkte und persönliche Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden. Die Virtus-Projektgruppe besteht aus über 30 Professorinnen und Professoren, die ein breites Feld wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Fachgebiete und Studienfächer repräsentieren. Ihr gemeinsames Ziel ist die Entwicklung alltagstauglicher Anwendungen und eines integralen Designs für das gesamte Angebotspektrum.

Navigation - Information - Lernen

Das Bündelkonzept von Virtus zielt auf drei Bereiche:

- Die Navigation durch den online-Datenbestand innerhalb und außerhalb der Universität soll durch transparente Lösungen verbessert werden. Maxime ist dabei die intuitive Nutzung des Internets.
- Das Bereitstellen und Abrufen von Informationen und die Kommunikation an der Fakultät soll durch ein Informationssystem vereinfacht werden. Dafür wird die bestehende Kommunikationsstruktur ausgebaut.
- Das Lernen soll durch die Ergänzung des Lehrangebotes mit Hilfe multimedialer Lerneinheiten optimiert werden. Dazu gehört die Entwicklung didaktisch und technisch anspruchsvoller Benutzerführungen und Lernersteuerungsoberflächen. Durch den gezielten Einsatz der vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten im Internet werden Formen des kooperativen Lernens gefördert. Den Lehrenden wird ein baukastenartiges Instrumentarium zur Verfügung gestellt, mit dem Lerneinheiten einfach erstellt werden können.

Prototypen

Im Rahmen der Arbeiten des VIRTUS-Projekts werden Prototypen für die einzelnen Arbeitsbereiche entwickelt, getestet und fakultätsweit eingesetzt:

Navigation: Persönlicher Schreibtisch

Die benutzerdefinierte Navigationsumgebung ermöglicht es, aus dem online-Datenbestand der Universität genau jene Informationen und Interaktionsmöglichkeiten auf den eigenen Bildschirm zu laden, die für den eigenen täglichen Gebrauch notwendig sind.

Informationssystem

Das Informationssystem erleichtert sowohl die Eingabe als auch das Abrufen von Information. Eingabemasken für die einfache Generierung von standardisierten Informationsseiten und die gezielte Vergabe von Information an definierte Zielgruppen beschleunigen die Informationsbereitstellung und vereinfachen die Datenpflege.

Selbstgesteuertes Lernen auf Internet-Basis

Der Prototyp für multimediale Lerneinheiten stellt den Lehrenden ein Werkzeug zur Verfügung, mit dessen Hilfe klassische Vorlesungen didaktisch anspruchsvoll im Internet umgesetzt werden können. Die interdisziplinär vernetzten Lerneinheiten unterschiedlicher Fächer greifen auf Informationsressourcen aus dem Web zurück. Und sie nutzen die Kommunikationsmöglichkeiten, um kooperative Lernprozesse zu unterstützen.

Interaktive Lehrveranstaltungen auf IKT-Basis

Dieser Prototyp verbindet die drei klassischen Lernformen Vorlesung, Tutorium und studentische Arbeitsgruppe in einer interaktiven Lehrveranstaltung auf Multimediabasis. In die nunmehr ortsunabhängige Lehrveranstaltung werden Internetquellen und Bild-/Videoarchive online einbezogen. ■

Kontakte:

Bertelsmann Stiftung
Bereich Medien

Dr. Anke Houben
E-Mail:
anke.houben@bertelsmann.de

Universität zu Köln
Seminar für Politikwissenschaft

Prof. Dr. Wolfgang Leidhold
(Projektsprecher)
E-Mail:
wolfgang.leidhold@uni-koeln.de

Matthias Kunkel
(Projektmanagement)
E-Mail:
m.kunkel@uni-koeln.de

Gelernt wird ab sofort im Internet

Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft unterliegt Fachwissen immer schnelleren Veränderungen. Lernen avanciert zu einem kontinuierlichen Prozeß und kann nicht mehr als abgeschlossene Lebensphase betrachtet werden. Diesem Problem will man im Projekt „Multimediales Lernen im Internet: Wirtschaftsinformatik - Online (WINFO-LINE)“ begegnen.

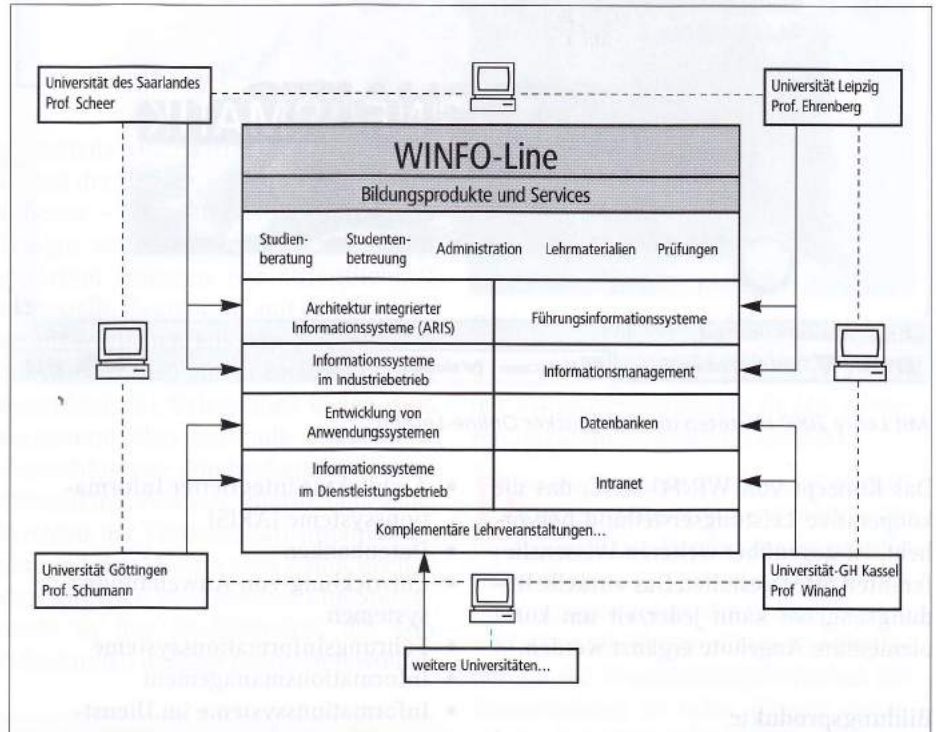
Die Verkürzung der Studienzeiten, mehr „Kunden“-Nähe und Ressourcenökonomie sind substantielle Forderungen der Hochschulreform. Das Vollzeitstudium entspricht nur noch teilweise den Bedürfnissen der Gesellschaft. Die computergestützte Aus- und Weiterbildung bietet Chancen, die Bildungs- und Qualifizierungsprobleme zu lösen.

Multimediales Wissen ermöglicht ein Lernen unabhängig von tradierten Zeitrastern mit festen Vorlesungs- und Übungszeiten an vorgegebenen Orten. Hierzu müssen virtuelle Lernwelten geschaffen werden, die über ein pluralistisches und kundenorientiertes Angebotsspektrum verfügen. Dies kann nur im Rahmen einer interdisziplinären Bildungsallianz erfolgen.

Lösungsansatz

Im Rahmen des Projektes Wirtschaftsinformatik - Online (WINFO-LINE) entwickeln die Wirtschaftsinformatik-Lehrstühle der Universitäten Saarbrücken, Göttingen, Kassel und Leipzig - unter Mitwirkung der Industriepartner RWE AG und MIT-Beratung, Essen, sowie IDS Prof. Scheer GmbH und imc GmbH, Saarbrücken - eine virtuelle Lernwelt für das Studienfach Wirtschaftsinformatik im World Wide Web.

Das Konzept von WINFO-LINE baut darauf auf, daß die beteiligten Lehrstühle



ihre Kernkompetenzen und Ressourcen in die Bildungsallianz einbringen. Kernkompetenzen sind die Inhalte von Lehrveranstaltungen mit engem Bezug zu den Hauptforschungsgebieten der Lehrstühle. Der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) dient zur Kommunikation und Koordination zwischen den Kooperationspartnern und den Lernenden. Die IuK-Technologien ersetzen dabei die typischen Attribute einer Präsenzuniversität wie Hörsäle, Lehrkörper oder universitäre Gremien.

WINFO-LINE geht davon aus, daß die Entwicklung und Einführung des virtuellen Studienfachs Wirtschaftsinformatik nicht notwendigerweise zur Vorab-Änderung von Studiengängen führen muß, sondern will testen, wie die Einführung multimedialer, interaktiver Lernsysteme integriert werden kann, welche Änderungen sinnvoll sind und wie sich diese begründen lassen. Hierzu übernimmt der Fachbereich Psychologie an der Universität Gießen die Evaluation.

WINFO-LINE-Studierenden eröffnen sich folgende Nutzenpotentiale:

Reduktion der durchschnittlichen Studienzeiten

- Zeit- und ortsunabhängiges Studieren
- Vergrößertes Leistungsangebot pro Semester und Steigerung der Wahlfreiheit bezüglich des Bildungsangebotes

Vergrößerung der Leistungstiefe und -breite

- Zielgruppenspezifisch konfigurierbare Angebote
- Auftragsorientierte Lehrveranstaltungen
- Internationalisierung

Ressourcenökonomie

- Kostenreduktion durch Vermeidung von Mehrfacharbeit und Verringerung des administrativen Aufwands
- Vermarktung von Bildungsprodukten und Services im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung



Mit Lehre 2000 starteten die Saarbrücker Online-Lernen

Das Konzept von WINFO-LINE, das die kooperative Leistungserstellung hervorhebt, ist gegenüber weiteren Wissenslieferanten offen gestaltet. Das virtuelle Bildungsangebot kann jederzeit um komplementäre Angebote ergänzt werden.

Bildungsprodukte

Die WINFO-LINE-Bildungsprodukte weisen folgende Charakteristiken auf:

Modularer Aufbau der Bildungsprodukte

Jedes Bildungsprodukt setzt sich aus einzelnen Lerneinheiten zusammen. Diese lassen sich jeweils unabhängig voneinander bearbeiten und miteinander kombinieren: Ziel ist es, Redundanzen im Lernstoff zu verhindern und durch Wissensvernetzung neue, kundenindividuelle Lehrveranstaltungen zu kreieren.

Einheitliche Struktur der Bildungsprodukte

Jedes Bildungsprodukt umfaßt eine Basislerneinheit, in der die zum Verständnis der untergeordneten Lerneinheiten benötigten Wissensgrundlagen vermittelt werden. Jede einzelne Lerneinheit ist auf gleiche Art und Weise aufgebaut. Ziel ist es, den Lernenden eine einfache und durchgängige Handhabung der Bildungsprodukte zu ermöglichen.

Das WINFO-LINE-Curriculum umfaßt die Bildungsprodukte:

- Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS)
- Datenbanken
- Entwicklung von Anwendungssystemen
- Führungsinformationssysteme
- Informationsmanagement
- Informationssysteme im Dienstleistungsbetrieb

- Informationssysteme im Industriebetrieb
- Intranet

Services

In WINFO-LINE läßt sich das Service-Angebot wie folgt differenzieren:

- Services zur Unterstützung der Lehrer-Lerner-Relation und
- Services zur Unterstützung der Administration und Qualitätssicherung des Bildungsangebotes

WINFO-LINE Services ermöglichen es, das Bildungsangebot zu nutzen sowie mit den Lehrenden und Lernenden zu kommunizieren. Diskussionen zu bestimmten Themen werden über Foren oder Videokonferenzen abgewickelt, Fragen an die Dozenten werden über E-Mail gestellt, gemeinsames Bearbeiten von Dokumenten ist über Document Sharing möglich. Darüber hinaus existieren Services zur Leistungskontrolle und -prüfung.

Technik

WINFO-LINE baut auf den gängigen Standards des Internet auf. Jeder Lernende, der über einen handelsüblichen Multimedia-PC und einen Internet-Zugang verfügt, kann die Bildungsprodukte und Services von WINFO-LINE nutzen. ■

Ansprechpartner:

**Bertelsmann Stiftung
Bereich Medien**
Dr. A. Houben
anke.houben@bertelsmann.de

**Universität des Saarlandes
Institut für Wirtschaftsinformatik**
Prof. Dr. A.-W. Scheer
(Projektsprecher)
Dr. W. Kraemer
{scheer;kraemer}@iwi.uni-sb.de

**Georg-August-Universität
Göttingen**
Institut für Wirtschaftsinformatik
Abteilung Wirtschaftsinformatik II
Prof. Dr. M. Schumann
Mschuma@uni-goettingen.de

**Universität Leipzig
Institut für Wirtschaftsinformatik**
Prof. Dr. D. Ehrenberg
ehrenberg@wifa.uni-leipzig.de

**Universität-GH Kassel
Wirtschaftsinformatik**
Prof. Dr. U. Winand
winand@wirtschaft.uni-kassel.de

**Justus-Liebig-Universität Giessen
Fachbereich Psychologie**
Prof. Dr. U. Glowalla
Ulrich.Glowalla@psychol.uni-giessen.de

Industriepartner
RWE AG
Opernplatz 1, 45128 Essen

MIT-Beratung
Lysegang 11, 45139 Essen

**imc GmbH
IDS Prof. Scheer GmbH**
Altenkessler Str. 17/C2,
66115 Saarbrücken



Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH

Zur Initiierung und Unterstützung von Reformen im deutschen Hochschulwesen haben die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) das CHE Centrum für Hochschulentwicklung gegründet.

Seit seiner Gründung im Mai 1994 versteht sich das CHE als „Denkfabrik“ einerseits und als Berater für das deutsche Hochschulsystem andererseits. Als gemeinnützige Einrichtung definiert es politisch unabhängige Ziele, entwickelt Konzepte und lotet in Pilotprojekten mit Hochschulen und Bundesländern, wie sie auf dieser Veranstaltung präsentiert werden, Gestaltungsspielräume aus.

Zusammen mit seinen Projektpartnern auf Fakultäts-, Hochschul- oder Landesebene entwickelt das CHE Lösungen, um

- die Leistungsfähigkeit der Hochschulen zu fördern,
- ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern,
- ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und
- in Hochschulen und Gesellschaft Akzeptanz für eine leistungsorientierte und wettbewerbliche Steuerung von Hochschulen zu erzielen.

CHE Centrum
für Hochschulentwicklung
Postfach 105
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh
Telefon: (0 52 41) 97 61-21
Fax: (0 52 41) 97 61-40
Internet: www.che.de

